

## 5. O papel do(a) coordenador(a)

A coordenação segura, bem preparada e respeitosa ajuda a promover um debate produtivo, democrático e cordial entre os participantes.

Entre suas principais tarefas e responsabilidades estão: orientar os participantes; garantir o bom aproveitamento do tempo, para que a pauta e o roteiro sejam cumpridos; colocar os tópicos em discussão, deixando claro em que ponto se está; dar a palavra aos participantes, mediante inscrição; fazer perguntas-chave para resolver impasses e evitar dúvidas; retornar os principais pontos da reunião para garantir o entendimento de todos; propor encaminhamentos e soluções para problemas surgidos no decorrer da reunião; assegurar que todos tenham clareza das decisões tomadas na reunião; garantir que as responsabilidades de cada um sejam conhecidas.

Existem diferentes estilos de coordenação mas o(a) coordenador(a) deve sempre ser objetivo e democrático. Quem assume a tarefa de coordenar deve entender que está prestando um serviço, não obtendo para si um poder que o faz superior aos outros. Uma boa coordenação deve aceitar opiniões diferentes da sua, e comprometer-se com a decisão do grupo mesmo que sua sugestão não tenha sido acolhida. Precisa ser justo e imparcial ao tratar os participantes, e ao dirimir dúvidas, organizar as falas ou resumir o andamento da reunião.

Algumas atitudes precisam ser evitadas por quem assume a função de coordenação. Se o(a) coordenador(a) é paternalista e chama tudo para si, impede o desenvolvimento dos participantes e do grupo. Quando deixa que cada um faça o que quer e não cobra as responsabilidades, o(a) coordenador(a) leva o grupo a ser disperso e confuso. O(a) coordenador(a) não é dono da reunião ou do grupo e por isso não pode ser autoritário.

## Teste: como são as suas reuniões?

Responda às questões abaixo marcando um x na coluna correspondente.

1. O(a) coordenador(a) assegura que todos tenham sua vez de falar e que o fio da conversa não se perca.
2. As responsabilidades e decisões ficam claras para todos.
3. Alguém registra o que foi debatido e decidido e todos têm acesso a essa ata.
4. Os participantes chegam à reunião sabendo qual será a pauta.
5. A reunião começa e termina no horário, ou com um pequeno atraso que não prejudica o seu resultado.
6. O espaço utilizado é adequado às necessidades da reunião e ao tamanho do grupo.
7. As pessoas participam ativamente e se comprometem com o bom andamento da reunião, com as decisões e com as tarefas.
8. As diferenças de opinião são respeitadas.
9. As decisões são tomadas de maneira transparente.
10. Ninguém monopoliza a reunião: todos os participantes têm oportunidade e são estimulados a exporem suas opiniões

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[A] sempre										
[B] às vezes										
[C] nunca ou raramente										

### Avaliação

Cada resposta A vale 3 pontos; B 1 ponto e C zero. Some os pontos obtidos e confira a avaliação abaixo:

**25 a 30 pontos:** As reuniões de seu grupo são muito boas. Bem preparadas, bem organizadas e conduzidas democraticamente. Parabéns!

**17 a 25 pontos:** Seu grupo faz boas reuniões, geralmente democráticas e produtivas. Mas é preciso melhorar a organização e dividir melhor o trabalho. Não adianta preparar uma boa reunião e não preparar a seguinte.

**8 a 16 pontos:** As reuniões de seu grupo são pouco produtivas e pouco objetivas. É preciso um esforço enorme para conseguir pequenos resultados. Suas reuniões precisam ser mais democráticas e melhor preparadas.

**0 a 8 pontos:** As reuniões de seu grupo devem ser um suplício insuportável! Como vocês sobrevivem a elas? Desse jeito, daqui a pouco ninguém mais participará...

Saiba mais: [www.fes.org.br](http://www.fes.org.br)

**REPENTE:** Participação Popular na Construção do Poder Local – é um boletim editado pelo Instituto Pólis para divulgar informações e contribuir na formação de participantes de Conselhos de todo o país e pessoas interessadas em construir e fortalecer espaços participativos e de exercício da cidadania ativa.

**EXPEDIENTE:** PÓLIS – Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais – Organização Não-Governamental de atuação nacional, constituída como sociedade civil sem fins lucrativos, apartidária e pluralista. Seu objetivo é a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento sustentável, a ampliação dos direitos de cidadania e a democratização da sociedade. Rua Araújo, 124. CEP: 01220-020. São Paulo - SP. Tel. (0xx11) 21746800 / Fax. (0xx11) 21746848. <http://www.polis.org.br>. Autores: Pedro Pontual, José Carlos Vaz e Eduardo Rombauer. Colaboradores: Veronika Paulics. Responsáveis: Ana Claudia C. Teixeira e Lizandra Serafim. Equipe Editorial: Cecília Bissoli Contreras. Editoração: Sílvia Amstalden. Ilustrações: Patrícia Maria Woll.

O Instituto Pólis integra o Fórum Nacional de Participação Popular.



PARTICIPAÇÃO POPULAR NA CONSTRUÇÃO DO PODER LOCAL

# REPENTE

Pólis - Instituto de Estudos, Formação e Assessoria em Políticas Sociais - nº 28 - Maio/08

## Chega de reuniões improdutivas!



## 1. Reuniões produtivas e democráticas

Boas reuniões são importantes para construir a democracia e novas políticas públicas. É importante demonstrarmos que a participação popular pode proporcionar resultados concretos e mais positivos do que a tomada de decisão de forma centralizada e sem participação. Sem dúvida as decisões tomadas de modo participativo exigem mais trabalho em reuniões, negociações e organização de processos.

Boas reuniões são as que conseguem alcançar os objetivos propostos, por meio do diálogo e aproveitando melhor o tempo e a energia dos participantes. Evitam-se, assim, desgastes desnecessários e as práticas participativas passam a ser prazerosas e efetivas.

## 2. O que faz o sucesso de uma reunião?

Para que tenhamos uma boa reunião, é preciso método, preparação e organização. Quanto mais bem preparada uma reunião, maiores são as chances de sucesso. Muitas vezes argumentamos não termos tempo e deixamos para resolver na hora como a reunião será. Essa é uma postura arriscada, uma vez que dá mais trabalho corrigir os erros gerados pela falta de preparação do que preparar a reunião.

A reunião precisa ter objetivos bem definidos. A coordenação e todos os participantes precisam se concentrar para que a reunião não se disperse em outros assuntos. Quando se estabelece com clareza o objetivo da reunião e o método que será adotado, é mais fácil evitar a dispersão.

A coordenação é um elemento fundamental para o sucesso da reunião. Uma reunião "solta", que ninguém coordena, corre o risco de se perder e não produzir resultados. Por outro lado, uma reunião em que apenas o(a) coordenador(a) fala, além de pouco democrática, perde a riqueza da contribuição dos outros participantes.

O ambiente e a infra-estrutura da reunião também são importantes. Na medida do possível, devemos fazer com que as pessoas sintam-se confortáveis no local da reunião. O que muitas vezes parece um detalhe, como ventilação, acústica, disposição das cadeiras, água e café, material para anotar, faz muita diferença.

Tudo isso é importante, mas não é suficiente para o sucesso de uma reunião. A dedicação dos participantes é sempre o mais decisivo. Como conseguir esta dedicação?

### 3. A preparação da reunião

O primeiro passo da preparação é definir o objetivo geral, ou seja, o que se pretende atingir na reunião como um todo, e os objetivos específicos, que garantem que se alcance o objetivo geral. Um objetivo geral pode ser “iniciar o processo de planejamento anual da organização”. Nesse exemplo, teríamos como objetivos específicos “definir responsabilidades”, “estabelecer a agenda do planejamento” e “definir o método a ser usado no planejamento”.

Com os objetivos definidos, fica fácil estabelecer a pauta da reunião. Ela deve prever os conteúdos e momentos necessários para atingir os objetivos específicos. É preciso prever os pontos-chave e o tempo a ser empregado para o debate de cada ponto. Deve-se considerar o número de pessoas, o seu grau de conhecimento e envolvimento nos assuntos e a possibilidade de atrasos ou imprevistos. Numa reunião com dez participantes, por exemplo, se cada um falar 10 minutos sobre qualquer coisa, já serão 1 hora e 40 minutos de reunião! Ao mesmo tempo, é preciso flexibilidade, pois outras demandas podem aparecer no decorrer da reunião. Quando possível, a pauta deve ser divulgada antecipadamente.

O roteiro é uma pauta bem mais detalhada, para auxiliar a equipe de coordenação a conduzir a reunião. Nele, cada passo deve estar previsto, bem como responsabilidades, procedimentos a realizar e tempo previsto para cada atividade. Não é preciso distribuir o roteiro aos participantes (pode até estragar algumas “surpresas”).

O local onde ocorrerá a reunião deve ser previsto e visitado com antecedência. Deve-se levar em conta aspectos como iluminação, temperatura, circulação de ar, acústica, horário disponível, condições de acesso (inclusive para pessoas com dificuldade de locomoção), banheiros e limpeza. Também devem ser previstos os materiais necessários e a disposição do mobiliário e dos equipamentos: arrumar as cadeiras em círculo ou semicírculo favorece a participação, pois todos podem se ver, sem privilegiar um único centro de atenção.

A convocação dos participantes deve ser feita com antecedência suficiente para garantir sua presença. No convite ao participante deve-se apresentar a pauta ou, pelo menos, adiantar seus pontos principais, deixando claro o que se espera de sua participação.

### Todos podem ajudar!

Há muitas tarefas que podem ser realizadas para ajudar a reunião a ter sucesso. Experimentem, ao preparar uma reunião, indicar uma pessoa ou equipe para cada uma dessas tarefas. É preciso considerar o porte da reunião para definir quais destas tarefas são fundamentais.

- **Recepção:** Recebe os participantes, entrega crachás, a pauta impressa e outros materiais, fornece informações.
- **Secretaria:** Apóia a coordenação fazendo anotações, providenciando documentos, acompanhando o cumprimento da pauta e do horário e se responsabiliza pelo material de apoio, etc.
- **Manuseio de equipamentos:** Opera equipamentos de som e luz, microfones, computadores, etc.
- **Relatoria:** Elabora o relatório ou ata da reunião, registrando as discussões ocorridas e as suas conclusões. Reuniões maiores exigem um trabalho de sistematização.
- **Facilitação ou Moderação:** Conduz a discussão com base em um método pré-definido; ajuda a organizar o debate, controlar o tempo das intervenções, sistematizar as conclusões.
- **Assessoria:** Ajuda o grupo com conhecimentos especializados sobre um tema, trazendo um “olhar de fora” e/ou fazendo questionamentos ao longo do debate.
- **Integração e animação:** Faz dinâmicas de grupo, brincadeiras e toca músicas.
- **Preparação do ambiente:** Garante que a sala esteja limpa e preparada antes do início da reunião e providencia os recursos necessários para a reunião (móveis, equipamentos, água, café, etc.)

### 4. As etapas de uma boa reunião

Nem todas as reuniões devem seguir as mesmas etapas. É preciso cuidado: pular etapas economiza tempo, mas pode gerar problemas.

**Abertura:** A coordenação dá boas-vindas aos participantes, apresenta a equipe responsável pela reunião, o objetivo e a pauta, orienta quanto ao uso do ambiente (banheiros, água, café, espaço para fumantes, etc.), apresenta os materiais entregues.

**Apresentação dos participantes:** Quanto mais tempo o grupo for trabalhar junto, mais importante é que as pessoas conheçam não somente o nome, mas os gostos, origens, preferências, opiniões umas das outras. Dinâmicas de grupo podem tornar as apresentações mais interessantes.

**Normas de funcionamento da reunião:** É importante obter o acordo do grupo quanto às normas que regerão a reunião, para que o grupo controle a si mesmo. Alguns exemplos são: respeitar a vez do outro falar; inscrever-se para pedir a palavra; cumprir os horários; não fumar; não utilizar telefone celular; não sair do assunto que estiver em pauta. As normas devem estar sempre visíveis.

**Leitura ou aprovação da ata da reunião anterior** (se for o caso): Neste momento, o grupo verifica se a ata da reunião anterior foi fiel às discussões ocorridas. Ajuda as pessoas a lembrar o que foi decidido e debatido naquela ocasião, prevenindo repetições. A ata deve ser lida integralmente ou o responsável por sua elaboração deve destacar os principais pontos.

**Aprovação de pauta:** A pauta elaborada deve ser apresentada aos participantes e contar com sua aprovação. Deve estar visível a todos os participantes.

**Informes:** Devem ser dados apenas os informes essenciais, e com tempo curto estipulado. Muitas vezes o tempo gasto com informes detona uma reunião. Por isso, deve-se evitar que os informes transformem-se em objeto de discussão e roubem tempo precioso dos pontos de pauta.

**Discussão dos tópicos e tomada de decisões:** Permite que as pessoas troquem opiniões e experiências, debatam, identifiquem concordâncias e discordâncias e se preparem para decidir. As principais formas de discutir os tópicos são o debate sobre perguntas previamente formuladas ou discussões abertas sobre um tema. Dividir os participantes em grupos e depois fazer uma plenária ajuda a ganhar tempo e permite que todos possam participar mais. Ao considerar a discussão esgotada (por exemplo, quando os argumentos passam a se repetir), o coordenador deve levar os participantes a tomar decisões, por votação ou consenso. Os participantes devem conhecer as alternativas e os argumentos favoráveis e contrários. Para não restar dúvidas sobre as decisões tomadas, é melhor escrevê-las de forma visível.

**Avaliação:** Toda reunião deve terminar com uma avaliação, vital para qualquer processo coletivo. Deve-se comparar resultados com objetivos propostos, avaliar os métodos empregados, o ambiente e materiais, o trabalho da equipe responsável e a contribuição dos participantes para os resultados.

**Encerramento:** Antes de encerrar a reunião, deve-se perguntar se alguém tem algo mais a falar e fazer um resumo dos debates e decisões. Para reforçar a união do grupo, pode-se realizar uma dinâmica de encerramento.

