

3.2 Reuniões em grupo

Vamos começar citando Ivan Steiner (1972, apud Weinberg e Gould, 1996, p. 197-198) e sua fórmula relacionada a como definir a produtividade real de uma equipe. Steiner afirma que produtividade real de uma equipe vem da produtividade ideal nos processos de grupos imperfeitos. O autor acredita que os grupos imperfeitos têm dois problemas: com a motivação individual e com *deficits* de coordenação no nível do grupo.

Nesse contexto, reuniões em grupo não só emergem como uma das ferramentas de comunicação mais valiosas que o líder possui para gerenciar a equipe, mas também como um instrumento inestimável para abordar a produtividade, cultura e clima de grupo. Reuniões são para grupos o que entrevistas são para indivíduos. É a ferramenta de gerenciamento de equipe por excelência.

A reunião expõe o líder na frente de toda a equipe e seu desempenho apresenta características diferentes que o fazem se destacar. O líder de alto desempenho deve reconhecer os momentos e fases da reunião, ter um entendimento claro do objetivo e verificar o efeito da reunião.

Nossa experiência profissional nos mostrou que os membros de muitas equipes enfrentam reuniões que consideram improdutivas e pouco benéficas: uma completa perda de tempo.

Ao longo desta unidade vamos tentar passar diretrizes que podem beneficiar o desempenho do líder nas reuniões da equipe.

3.2.1 Estrutura situacional das reuniões em grupo

Primeiro, muitos líderes fazem reuniões com suas equipes em reação a um estímulo, mas à medida que seu estilo de liderança evolui, começam a desenvolver um cronograma de reuniões. Isso aponta mais uma vez a necessidade de um calendário anual; nesse estágio, vamos preparar um cronograma anual para reuniões em grupo.

Planejar um calendário anual para reuniões em grupo dá ao líder e à equipe o tempo necessário para preparar e enriquecer sua participação na reunião. Quando pensamos em um cronograma anual, não estamos nos referindo a centenas de reuniões, mas a possíveis respostas para essas perguntas: Quais reuniões? Em que momento do ano? Com qual orientação?

Um número excessivo de reuniões é um problema sério que os líderes devem evitar. Muitas reuniões saturam a equipe, gastam tempo e afetam o valor do papel do líder. As reuniões são essenciais dentro de uma equipe para otimizar e coordenar seu funcionamento. O líder deve chegar ao número certo para que a produtividade não seja perdida devido a uma perda de coordenação ou estados emocionais negativos (por exemplo, cansaço e mau humor) vinculados à quantidade de reuniões.

As reuniões podem ser realizadas conforme duas dimensões possíveis: produtividade da equipe e clima de grupo. Além disso, essas reuniões serão complementadas com entrevistas pessoais naqueles casos em que forem necessárias, a fim de consolidar a adesão e melhorar a aceitação dos papéis; o líder vai explicar claramente ao atleta o que é esperado dele e como alcançar isso (De Diego e Sagredo, 1992, p. 226), assim como o nível de habilidade, e gerar uma participação mais ativa e positiva dentro do grupo.

Vamos olhar mais de perto no cronograma de reuniões do grupo: Que tipo de reuniões ele deve conter? Quando essas reuniões devem acontecer? Como é medida a eficácia dessas reuniões?

Em relação à produtividade, as reuniões que devem ser incluídas no cronograma são as seguintes:

- **Reunião formal de início de ano:** é a primeira reunião do ano. O líder explica as regras a serem seguidas, compartilha os objetivos e metas a serem atingidos pelo grupo durante o ano com a equipe inteira e estabelece as condições para a interação da equipe como um todo. Uma visão estratégica é desenvolvida, mostra-se para a equipe uma conjuntura a curto prazo e médio prazo, os objetivos operacionais de curto prazo são descritos e a participação ativa e a adesão de cada participante é encorajada.
- **Planejamento semanal e reunião de revisão:** o objetivo é revisar as ações desempenhadas pela equipe durante a semana, as conquistas, a conformidade parcial e/ou completa com os objetivos propostos. As condições para a semana seguinte são planejadas e as metas estabelecidas antes são modificadas ou mantidas conforme for o caso.
- **Reunião de ajuste mensal:** essa reunião tem o mesmo propósito da anterior, mas com uma perspectiva mais ampla, com mais informações e com a intenção de desempenhar qualquer redirecionamento que possa ser necessário para beneficiar o comportamento da equipe. Os resultados, desempenho e

oportunidades novas de desenvolvimento da equipe são analisados. Nesse tipo de reunião, o líder identifica aqueles membros que precisam do auxílio das entrevistas pessoais para que adotem seu papel de forma mais completa ou para que melhorem seu nível de desempenho.

- **Reunião semestral de avaliação dos resultados:** em algumas organizações, está ligada a recompensas ou bônus por alcançar resultados. O líder deve ter uma visão estratégica e gerenciar essa avaliação semestral em cada reunião mensal de ajuste. Ele deve gerar e disponibilizar dados concretos para que a equipe possa ver o progresso que foi feito e fazer uma previsão de médio prazo.
- **Reunião operativa diária:** no âmbito de organizações, algumas equipes que trabalham com indicadores muito oscilantes e com modelos como o Lean Management realizam essas breves reuniões diariamente para orientar a equipe. No dos esportes, treinadores separam alguns minutos todo dia antes de começarem o treino para explicar quais vão ser as atividades do dia, seus objetivos e quais são as dificuldades nos testes. Se seu ambiente de trabalho não muda muito, recomendamos cautela ao incorporar reuniões diárias porque elas requerem bastante flexibilidade, maestria e criatividade a fim de evitar que se tornem monótonas e repetitivas.

Em relação ao clima de grupo, consideramos importante que o cronograma anual inclua o seguinte:

- **Reunião formal de início de ano:** essa é a primeira reunião para lembrar a equipe das normas da coexistência interna, dar a cada membro uma cópia física das normas e estabelecer de forma clara quais comportamentos são esperados deles e quais não são. Essa reunião também é usada para lembrar os membros da equipe como eles devem resolver disputas internas e com o que devem contribuir para fortalecer o clima de grupo. De um ponto de vista da produtividade, essa reunião foi desenvolvida de antemão.
- **Reunião informal não relacionada ao trabalho:** essas reuniões também devem ser incluídas no cronograma anual de reuniões, mas isso não é tarefa fácil. Recomendamos realizar quatro dessas reuniões por ano e deixar a critério do líder escolher as datas para que elas aconteçam. Se essas ações se tornarem previsíveis e repetitivas, essas reuniões podem se transformar em casos improdutivos e indesejáveis.

- **Reunião semestral para gerenciamento do clima de grupo:** o objetivo dessas reuniões é revisar o clima de grupo a partir da perspectiva de diferentes membros da equipe. Algumas organizações aproveitam esse espaço para avaliar resultados e ações associados com os desfechos do *feedback* ou de pesquisas sobre o clima de grupo. Em relação a esportes ou organizações que não possuem medidas específicas, pensamos que vale a pena realizar essas reuniões a fim de procurar oportunidades de melhoria no que diz respeito à consistência, coesão e identidade geral da equipe.
- **Reuniões periódicas para melhorar o clima de grupo:** essas reuniões não são formais, mas o líder deve estar ciente de que pode usá-las caso surjam disputas internas que requerem seu envolvimento. Se o desenvolvimento da equipe progredir conforme indicado por diferentes teorias, não há necessidade para esse tipo de reunião, mas atividades diárias da equipe podem não condizer com o previsto teoricamente. Quando se deparar com ameaças concretas ou com uma disputa específica, o líder pode realizar essas reuniões para resolver problemas e melhorar o clima de grupo.

Dispomos, na tabela a seguir, as reuniões recomendadas para abordar a produtividade e o clima de grupo de acordo com a duração sugerida:

- Reuniões breves: menos de 30 minutos.
- Reuniões intermediárias: entre 30 e 90 minutos.
- Reuniões longas: mais de 90 minutos.

Tabela 1: Cronograma anual de reuniões

Curta	Intermediária	Longa
• Planejamento semanal e reunião de revisão: • Reunião operativa diária.	• Reunião de ajuste mensal. • Reunião semestral de avaliação dos resultados. • Reunião semestral para gerenciamento do clima de grupo. • Reuniões pouco frequentes para melhorar o clima de grupo.	• Reunião formal do início do ano. • Reunião informal não relacionada ao trabalho.

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2.2 Fases das reuniões em grupo

Reuniões em grupo, assim como entrevistas pessoais, são compostas de fases específicas que o líder deve saber como reconhecer e desenvolver a fim de garantir que o objetivo proposto seja alcançado. Embora o número de fases e seus nomes sejam similares àqueles encontrados em entrevistas pessoais, os objetivos de cada fase são diferentes. Portanto, as fases das reuniões em grupo são:

1. Preparação.
2. Introdução.
3. Desenvolvimento.
4. Conclusão.

Preparação: a parte que antecede a reunião em grupo requer muito mais tempo e análise do que em entrevistas pessoais já que, além dos fatores situacionais, diretrizes e informações a serem repassadas, os perfis dos participantes precisam ser levados em consideração a fim de saber como lidar com interrupções, monólogos e resolver quaisquer obstáculos que possam surgir.

É importante que o líder saiba claramente quais tópicos devem ser desenvolvidos em grupo e quais, em espaços individuais; logo, ele precisa planejar estratégias para garantir que as reuniões não se transformem em um bate boca. Além disso, o líder precisa planejar as

características da reunião para que os membros da equipe também possam se preparar.

Qualquer líder que não respeita o estágio anterior acaba se expondo muito e prejudica sua habilidade de influenciar positivamente a equipe. É importante ser sistemático com o gerenciamento de tempo a fim de garantir tempo útil suficiente para planejar as reuniões.

Introdução: ao contrário da entrevista pessoal, o processo de aquecimento durante esse estágio deve ser mínimo. Devem ser usados apenas alguns minutos para falar sobre um tópico não relacionado ao trabalho antes de entrar no tópico da reunião. Depois que o aquecimento é encerrado, o líder deve apresentar o tópico a ser abordado e o método de interação antes de explicar o objetivo da reunião.

Esse estágio requer um líder franco, firme e dinâmico para gerar rapidamente o clima de grupo pedido pelo tópico em questão. Gerenciamento de tempo, conformidade com o objetivo e a resolução de conflitos que surgem são habilidades necessárias para as reuniões em grupo.

Desenvolvimento: essa é a fase que deveria tomar mais tempo. Esse estágio deve ser usado para explicar o problema da forma mais detalhada possível, deixar a equipe participar na medida em que o tempo permitir e definir o tempo para abordar cada um dos tópicos. O líder deve fazer a reunião ser mais ou menos participativa, dependendo do tempo disponível, a fim de encontrar uma solução para qualquer conflito existente.

O líder deve encorajar todos os membros da equipe a participar da reunião expressando suas opiniões ou esclarecendo dúvidas em relação às tarefas propostas.

Conclusão: o encerramento é a parte da reunião em que as conclusões tiradas devem ser explicadas e compartilhadas. Portanto, é necessário que um membro da equipe atue como secretário e elabore uma ata ou uma transcrição que registre o que a equipe disse. Além disso, recomenda-se que uma cópia das conclusões seja enviada para cada membro da equipe pelos canais considerados necessários. Não é a mesma coisa ter uma ideia do que foi acordado, o que pode ser distorcido ao longo do tempo, e ter acesso aos fatos baseado em informações concretas descritas em um documento.

Lembre-se que é crucial dar uma cópia de quaisquer normas internas de coexistência para os membros da equipe na reunião. Esse detalhe não deve ser deixado de lado, caso contrário, invalida o motivo da reunião e pode afetar o clima de grupo.

Durante o encerramento, o líder não deve ignorar quaisquer elementos relevantes que surjam da reunião e que não estavam relacionados ao objetivo. Pelo contrário, o líder deve anotar esses tópicos e afirmar que serão tratados de acordo com as especificidades de cada demanda.

3.2.3 Tipos de reuniões em grupo

Vamos explicar os diferentes tipos de reuniões em grupo que consideramos mais importante de acordo com seu conteúdo e formato:

- **Reuniões operativas:** são reuniões cujo único foco é abordar a produtividade, acima de tudo, a curto prazo. A frequência com a qual essas reuniões são convocadas varia, mas elas se concentram em revisar metas, as ações desempenhadas e ajustes para tarefas futuras.
- **Reuniões estratégicas:** são focadas no médio e/ou longo prazo. Nelas o líder redireciona o foco do que está acontecendo agora para expor uma visão geral e panorâmica. Essas reuniões são usadas para definir as estratégias de desenvolvimento, determinar e avaliar o desenvolvimento da visão da equipe e permitir uma adaptação satisfatória aos cenários futuros.
- **Reuniões de coesão:** são focadas na cooperação mútua para realizar uma tarefa ou fortalecer os laços interpessoais. Em reuniões de coesão de tarefas, o líder expõe a situação para a equipe para criar oportunidades de melhoria; em reuniões de coesão social, o líder abandona a hierarquia para ficar no mesmo patamar que os membros da equipe.
- **Reuniões presenciais:** são realizadas pessoalmente e têm objetivos diferentes relacionados ao clima de grupo ou à produtividade.
- **Reuniões virtuais:** são realizadas usando novos formatos que incluem canais não convencionais para superar dificuldades relacionadas à distância. Estes tornam possível realizar reuniões eficazes que cumprem seus objetivos. Canais virtuais permitem que o líder encontre equilíbrio com a rotina diária da equipe. Os membros da equipe já usam mídias sociais, conferências virtuais ou celulares; portanto, adaptar o conteúdo e formato de uma reunião a esses canais pode ser muito eficaz: tais meios são tão novos quanto necessários. Recomendamos realizar uma combinação de reuniões presenciais e virtuais agendadas, mas

nunca suspender reuniões só porque não podem ser presenciais. Novos canais de comunicação precisam ser vistos de forma positiva.

- **Reuniões gerenciais:** nessas reuniões, que normalmente acontecem sem muito aviso prévio para abordar problemas específicos e repentinos relacionados à produtividade, o líder expõe as ações, períodos de tempo e novas metas que a equipe deve seguir sem permitir que os membros da equipe tenham tempo ou espaço para discuti-los detalhadamente. Os tópicos normalmente são de baixa ou média complexidade e requerem uma solução rápida, sendo este o motivo pelo qual a reunião deve ser concreta e gerencial.
- **Reuniões participativas:** já que o tópico a ser abordado requer um consenso e uma resposta de alta qualidade, o líder admite a participação e solicita a opinião de todos os membros da equipe, embora seja papel do líder definir as ações a serem realizadas. O líder dá a si a possibilidade de enriquecer seu ponto de vista e comparar outras abordagens para tomar decisões com qualidade maior. Essas reuniões normalmente acontecem em equipes cujos membros mostram um nível mais alto de habilidade e conhecimento e ocupam uma posição importante no ambiente em que operam. As reuniões podem ser relacionadas tanto à produtividade quanto ao clima de grupo.
- **Reuniões democráticas:** destacam-se porque as decisões são tomadas pela maioria. O líder expõe a situação e todos os membros da equipe explicam seu ponto de vista ou escolhem uma das opiniões propostas e decidem por votação. Esse tipo de reunião normalmente acontece para definir tópicos associados à coesão social e reuniões não relacionadas ao trabalho.
- **Reuniões de desempenho:** são focadas nas ações da equipe. Analisam a conformidade com o plano de execução estabelecido para avaliar o nível de transferência das habilidades treinadas ou desenvolvidas. O foco da avaliação é o que a equipe fez e não o resultado. Essas reuniões normalmente são realizadas um dia antes de uma competição ou de situações relevantes para a equipe. Inserir dados avaliados pelo líder enriquece a visão da equipe e ajuda a conscientizar sobre o desempenho alcançado.
- **Reuniões de resultado:** são usadas para estudar as estatísticas e valores relacionados ao cumprimento de objetivos de resultado de curto e médio prazo pela equipe. O líder precisa chegar nessas reuniões com informações precisas (dados concretos) e decisões

claras a fim de manter, consolidar ou reverter os resultados alcançados.

3.2.4 Sugestões para implementar reuniões em grupo

Nesta seção vamos fazer algumas recomendações com base na nossa experiência profissional para a realização de reuniões em grupo eficazes, levando em consideração as informações descritas no próximo parágrafo:

- **Seja pontual e espere pontualidade:** o início marca o clima de grupo, intensidade e seriedade que o líder deseja transmitir na reunião. Se o início é atrasado devido à ausência de um participante, o líder estará recompensando o atraso e diminuindo visivelmente a importância de uma ação entendida como relevante para a equipe.
- **Evite reuniões em excesso:** agende um número de reuniões que são necessárias, possíveis e que contribuam para o crescimento da equipe. O excesso tem o mesmo efeito que a carência em relação à importância que o líder atribui para a coordenação das atividades em grupo. A ideia é encorajar qualidade em detrimento de quantidade.
- **Evite monólogos:** aja rapidamente contra atores que tendem a monopolizar a comunicação. É importante encorajar a participação de todos e evitar monólogos e formações de grupos dentro da reunião. O espaço é útil para gerar respostas e soluções; em hipótese alguma deve ser usado para agravar as diferenças existentes.
- **Evite a participação passiva:** é importante evitar que as pessoas não participem; encoraje todos os membros da equipe a darem sua opinião e a participarem ativamente. A reunião é um espaço para a interação em que o líder deve fomentar e gerar uma maior adesão entre os participantes. Caso alguém não coopere ativamente, isso deve ser abordado na próxima reunião individual.
- **Não perca o foco da reunião:** com frequência, atritos repentinos ou dificuldades em encontrar uma solução para o conflito apresentado na reunião significa ter de abordar um tópico que não havia sido planejado. O líder deve passar a sensação de que vai falar sobre certos tópicos o tempo inteiro.

- **Respeite a duração estabelecida:** “reunite” é causada pela mudança no foco, a contação de anedotas e reuniões que passam do horário estabelecido. O líder deve estabelecer um tempo para cada tópico e garantir que ele seja seguido, independente de o tópico não ter sido concluído. Isso vai passar uma mensagem cultural para a equipe inteira e terá repercussão em reuniões futuras, que serão mais produtivas em termos de administração e gerenciamento de tempo.
- **Registre a produção da reunião:** é crucial que um registro por escrito ou ata contendo tudo o que foi dito na reunião sejam preparados para que cada membro da equipe possa analisar com cuidado no seu tempo livre, a fim de garantir que não haja ambiguidades e que dados concretos dominem o espaço de coordenação do grupo.
- **Use novos formatos visuais:** vídeo conferências, mensagens instantâneas e redes sociais são eficazes e seu uso é bastante difundido. Às vezes ouvimos histórias sobre alguém ter perdido uma reunião porque não estavam no local agendado ou uma reunião não foi realizada porque algum membro da equipe estava viajando. Essas coisas não são mais um problema: hoje em dia, tudo que se precisa para ter uma reunião eficaz é um celular. O uso do aplicativo Whatsapp se mostrou útil na área esportiva para conversas que duram menos de um minuto. Esses canais normalmente só são usados para fins sociais ou recreativos; recomendamos usar usá-los para continuar a gerenciar o clima de grupo, mas também para abordar a produtividade.
- **Inclua humor:** usar humor é essencial para que as reuniões sejam eficazes. Não queremos fazer reuniões para contar piadas, e sim usar o humor para atenuar a tensão, mudar o foco da atenção e recuperar a energia mental necessária para se lidar com um tópico complexo. Quando a reunião empacar, quando houver adesão, mas não qualidade, a recomendação é fazer um pequeno intervalo por meio do humor antes de redirecionar a atenção para a busca por soluções.
- **Evite interrupções:** de qualquer fonte; tente garantir que as reuniões progridam sem interrupções de diretores, imprensa, colegas de outras áreas, ligações ou e-mails. A reunião serve para otimizar a coordenação, mas se essa ação voltada para o crescimento for marcada por interrupções, nossa intenção de gerar um comportamento adequado será dificultada.

- **Avalie as reuniões:** use pesquisas anônimas simples ou outros mecanismos mais sofisticados para tentar avaliar o impacto das reuniões e pedir propostas para oportunidades de melhoria. Se o vínculo com membros da equipe for estreito e consolidado, aproveite entrevistas pessoais para pedir *feedback* sobre diferentes reuniões da equipe. Anote sugestões e comentários, não tente logo argumentar ou refutar uma opinião porque isso só mostrará que você não sabe aceitar opiniões contrárias: o segredo é encarar as críticas como uma verdadeira oportunidade para melhorar.

Isso encerra nossa discussão sobre o papel do líder de alto desempenho. O objetivo deste módulo era oferecer uma visão geral das principais ações, habilidades a serem desenvolvidas, dimensões para gerenciar e ferramentas de comunicação para usar. Ainda há muito a aprender e sua contribuição é incalculável. Também esperamos ter dado nossa contribuição e, mais do que isso, ter gerado o desejo de investigar mais a fundo e buscar mais informações que nos aproximem da liderança.

Tabela 2: Calendário de comunicação do líder de alto desempenho

Ferramentas / Dimensões	Reuniões em grupo	Entrevistas pessoais
Produtividade	• Reunião de início de ano. • Reunião operativa diária. • Planejamento semanal e reunião de revisão: • Reunião de ajuste mensal. • Reunião semanal de análise dos resultados.	• Exploração. • <i>Feedback</i>. • Visão. • Avaliação.
Clima de grupo	• Reunião do início do ano. • Reunião informal. • Reunião de manutenção. • Reuniões esporádicas.	• Exploração. • Visão. • Avaliação.
Desenvolvimento individual		• Exploração. • Visão. • Avaliação.

Fonte: elaborada pelo autor.

Referências

Caballo, V. (2010). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Espanha: Siglo Veintiuno de España Editores S.A.

De Diego, S., e Sagredo, C. (1992). *Jugar con Ventaja*. Madrid: Alianza.

Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Valdés Casal, H. (1998). *Personalidad y deporte*. Barcelona: INDE.

Weinberg, R., and Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y del ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.