



## Ficha Técnica 2

# Direção de Reuniões

Tradução do Fascículo 10 produzido pela Rede de Desenvolvimento Institucional da Região Interamericana de Escotismo, adaptado e montado por Gabriel Oldenburg A. a partir do livro *Formación de líderes*, de Pedro Chico González, Editorial Centro Vocacional La Salle, Burgos, España. 1980.  
Tradução para o português de Fabrício Gabriel Silva

## Apresentação

A complexidade dos grupos humanos, tanto na perspectiva psicológica como social, exige de qualquer dirigente escoteiro uma atitude e uma preparação, que não pode ser considerada suficiente sem um permanente processo de desenvolvimento e crescimento.

O resultado de uma reunião de grupo pode ser definitiva para seu próprio ciclo de vida, para impulsionar os processos de crescimento de seus membros e do grupo, ou então criar obstáculos para qualquer tentativa de mudança. Isto depende em grande medida das qualidades daquele que dirige a reunião para assegurar que seja um fator de êxito coletivo.

Dirigir reuniões pode ser algo muito simples para alguns, à primeira vista, mas implica um grau de desenvolvimento e prática pessoal que somente a decisão de entrar em ação poderá dar início a este processo de aprendizagem.

## Os grupos

O grupo parece à primeira vista como algo muito simples: um conjunto de pessoas associadas. Mas a realidade é bem distinta. Se cada pessoa é infinitamente diferente das demais, e se tem inúmeras formas de se relacionar com as outras, será fácil compreender que o grupo é algo mais complexo, diversificado e poli-facetado.

E, se no contexto do grupo introduzimos o fator “mando”, em sua forma de controle ou em suas mais flexíveis maneiras de animação, de estímulo ou promoção, então advertimos a dificuldade maior que pode surgir, pelo menos de forma incipiente, para a compreensão do grupo.

A compreensão do grupo: suas leis, sua estrutura de base, seus vínculos subterrâneos, seus riscos, seu dinamismo, etc., será algo que se chegará com a experiência de cada dia e também com o estudo teórico da psicologia do grupo.

Em geral os grupos humanos podem se desenvolver em níveis associativos de variadas naturezas. Mas para se aproximar de sua compreensão podem ser definidos três níveis de associação dos indivíduos em grupos:

- O nível de **horda**, ou a simples reunião de sujeitos diversos, dinâmicos e conjunturalmente misturados. Trata-se de uma simples justaposição dos indivíduos que a compõe, por certa força irracional que explica os movimentos, e pela associação providencial, o qual responde mais às leis impulsivas do que racionais. Por isso a horda tem um caráter massivo e passional. A direção da horda é sempre global, fragmentária, irreflexiva e dificilmente pode se prolongar.
- O nível de **bando**, o grupo organizado em função de objetivos concretos e específicos, mais ou menos numeroso, mais ou menos humano. O mais característico do bando é a finalidade, a que determina o tipo de bando que se constrói, pois com base neste fator surgem os critérios de admissão ao grupo, as normas de relacionamento, a distribuição de tarefas e o tipo de permanência dos indivíduos.

Dirigir um grupo com este nível requer um grau de planejamento e coordenação que não basta o impulso natural para segui-lo. Requer preparação para exercer esta direção além da capacidade para mostrar sagacidade, minuciosidade e em algumas ocasiões capacidade intelectual.

- O nível de **comunidade**, que pode ser considerado como o nível ideal de grupo humano. Um dos fatores chave no entendimento da dimensão comunitária é a visão pessoal que está além da visão de um indivíduo. O caráter associativo da comunidade gira em torno da estreita relação entre pessoas e não somente sobre a simples soma de indivíduos. Neste nível de grupo, surgem as conexões marcadas por convicções morais, por idéias, sentimentos e atitudes que superam a

dimensão pessoal de cada integrante do grupo e se refletem em um grau maior de coesão, de unidade. A direção de uma comunidade enfrenta a complexidade que leva a associação de pessoas que tem consciência de sua liberdade, sua responsabilidade e sua dignidade.

Em qualquer dos casos, o êxito da liderança sobre cada grupo depende da correspondência que exista entre as formas de exercer esta liderança e as características do grupo, segundo o nível associativo em que este se encontre.

## Os indivíduos

Além de conhecer as características gerais dos grupos, é importante também para uma direção exitosa de qualquer reunião conhecer os tipos de condutas ou atitudes gerais que podem distinguir os indivíduos, pois isto pode ser um fato de êxito ou fracasso em qualquer reunião que o grupo tenha.

Sem pretender converter em uma classificação taxativa, podem ser destacados os seguintes tipos de condutas:

- **O tipo estrela**

Trata-se do indivíduo que por temperamento ou inclinação natural tende a representar as funções diretivas ou co-diretivas dentro do grupo. Este tipo de pessoa pode inclusive se sentir incomodada se for submetida à direção de outra pessoa da equipe. Quando as circunstâncias colocam o indivíduo *estrela* alheio às tarefas de direção, pelo menos formalmente, este tratará de desenvolver espaços para sua própria liderança, o que pode resultar em um obstáculo para a evolução da reunião ou atividade que o grupo pretenda levar adiante. Aparecerão conflitos entre uma liderança formal e outra natural. Este tipo de circunstância pode ser de fácil ou complexa solução, de acordo com a capacidade dos líderes para confrontar idéias e para trabalhar em conjunto.

- **O tipo massa**

Este é o membro receptivo do grupo que se submete em ação ou nos critérios à influência do líder, mas nem por isso deve ser entendido como um tipo passivo. No geral este é o tipo mais comum e abundante nos grupos. Chega a ser também a plataforma que sustenta a cúpula do líder e suas possibilidades de ação. Mesmo que haja uma tendência natural de menosprezar o rol em que joga este tipo de indivíduo, é preciso compreender a importância de sua presença no grupo e as potencialidades que pode injetar em qualquer reunião. Isto implica com certeza na necessidade de conhecer e apreciar os dotes naturais de cada integrante do grupo. Assim recairá no líder a responsabilidade de não considerar a cada indivíduo do tipo "massa" como um número, senão como uma pessoa com capacidades e potencialidades.

- **O tipo apático**

Provavelmente este será para muitos o tipo mais estranho de conduta, pois parecerá em um primeiro momento que não faz parte do grupo. Estes existem, mesmo que nem sempre seja fácil notar uma motivação mínima para pertencer ao grupo, ou que suas atitudes sejam de indiferença ao que os outros fazem como grupo. Em geral são menos numerosos do que os de tipo *massa*, nem por isso devemos abandonar os esforços para que sejam incorporados. Muitas podem as razões que o levam a esta atitude, pelo que requer uma aproximação do líder e, com muita compreensão, buscar estratégias para estimular sua ação e participação.

- **O tipo discordante**

O líder deve estar atento à aparição deste tipo de conduta, pois sua presença pode se converter não somente em um fator de desconforto durante a reunião, mas se estiver fora de controle pode causar até a dissolução do grupo. Para o tipo *discordante* às vezes não haverá outra solução do que ser eliminado do grupo, mesmo que isto resulte em uma tarefa complexa de acordo com as condições em que ocorreu. Geralmente as atitudes que caracterizam este tipo são as críticas negativas, sistemáticas e "fora de hora", carregadas de reações emotivas e até expressões cínicas.

## Premissas básicas para dirigir uma reunião

Tendo consciência de que as características gerais dos grupos e de seus integrantes vistos como indivíduos são parte dos fatores críticos para assegurar o êxito de qualquer reunião. Podemos afirmar que o trabalho do dirigente nos diversos encontros do grupo não é somente verificar os erros e acertos de cada membro e da coletividade. Ao contrário, o dirigente deve se sentir como protagonista de uma missão, tanto pelo papel de moderador das relações e reações, como motivador de sentimentos e de atitudes.

O importante é que o grupo possua um animador autêntico que seja capaz de compensar, orientar e suscitar idéias e valoriza-las, além de oferecer, a todo momento, a energia suficiente para impedir a passividade ou o estancamento do grupo.

Dirigir uma reunião requer se acreditar e se definir como dirigente de pessoas, de situações, de projetos e de atividades. O quadro ilustra os fatores que podem determinar a facilidade ou a dificuldade para dirigir reuniões

### É fácil quando...

- Se tem objetivos claros e se foram escolhidos os que melhor satisfazem as necessidades e estilos do grupo.
- Se adapta o processo às características do grupo, tanto pela natureza de cada integrante como do coletivo.
- Se torna possível a convivência entre os interesses diversos que previamente estarão em jogo na reunião.
- Se descobrem mecanismos de desbloqueio quando houver a discrepância, a tensão ou o afastamento.
- O dirigente se limita a ser moderador e se mantém em terreno neutro, sem tentativas de manipulação ou imposições.
- Se estimula a compreensão, a simpatia e a cordialidade entre as pessoas, de modo especial entre aqueles menos dispostos a tais atitudes.
- Se sente confiança em todos os componentes, começando pela autoconfiança do dirigente.
- Os resultados são aceitos sem nenhum tipo de abuso e com as limitações que se derivam de cada situação, grupo ou relação estabelecida.

### É difícil quando

- Temem-se a todo o momento intervenções que exponham as realidades interiores de cada pessoa.
- A disposição da maioria está em função de obter metas pessoais ou provocar resultados condicionados;
- São adotados tons agressivos ou depreciativos que minimizam os resultados ou provocam desprezos individuais;
- Não há fidalguia nas argumentações, com o uso de expressões fortes para os momentos de fragilidade daqueles que estão contrários;
- A reunião realmente carece de objetivos claros, planos concretos e procedimentos adequados;
- Se o ânimo do grupo é fragmentário, originando parcialidades ou supremacias ofensivas;
- Um número significativo de membros prefere conflitos a progressos, ou soluções parciais ao invés de um arranjo definitivo;
- Se deseja concluir de forma apressada, porque há menosprezo pelo encontro ou porque a participação é por mera formalidade.

Todo tipo de reunião no fundo é um tipo de **comunicação**. Se seus elementos não são adequados, então a comunicação é fragmentária, parcial, errônea, e inclusive pode chegar a ser prejudicial.

A comunicação será sempre um encontro e sua força principal é o diálogo, que deve ser levado a cabo através de palavras, mas também contam os fatos, os gestos, as atitudes e a disposição. Alguns diálogos podem se converter em monólogos se não manifestam adequadamente todos os fatores que

influenciam a comunicação. Por tudo isso é importante que o dirigente não se deixe deslumbrar por essas palavras míticas, que podem ser mais uma expressão das capacidades histriônicas de quem se expressa, do que uma exposição objetiva de idéias e argumentos.

## A perspectiva de quem dirige uma reunião

A tarefa mais complexa para o dirigente de uma reunião é reconhecer as características do grupo e seus indivíduos, e depois tomar consciência dos estilos de liderança que se manifestam em cada conduta. Isto exige uma análise das próprias atitudes, o que sempre guarda um notável grau de subjetividade.

Apesar disso é conveniente conhecer alguns tipos de liderança que podem ser efetivas ou necessárias segundo as circunstâncias de cada grupo e cada momento.

- **Tipo autocrático**

Corresponde a alguém que a todo o momento deseja impor seus critérios e sua determinação, por considerar estes melhores que todas as outras opções. Deixa pouca margem para a reflexão dos demais membros do grupo. As relações se estabelecem de maneira hierárquica, com uma forte dose de respeito à autoridade estabelecida. A visão de mundo é vertical e as ações são regidas pelos marcos de referência e modelos que a autoridade define.

- **Tipo liberal**

É definido como flexível, aberto; entende que o grupo é uma plataforma de livre expressão, onde possui o mesmo valor, e onde todos devem respeitar as idéias e os procedimentos dos demais. O que mais se admite é a fórmula expositiva ou meramente informativa, onde cada um deve estar informado das conseqüências de seus próprios atos e estar disposto a atuar com maior liberdade.

- **Tipo democrata**

Surge como uma opção que se afasta das posições autocráticas e liberais; entende a autoridade como um serviço que deve se desenvolver em fórmulas de orientação, discriminação e animação, em conformidade com esquemas predeterminados. Ao invés da imposição ou simples exposição, prefere a *proposição*, o que equivale a sinalizar diversos caminhos de ação, mas mostrando o que considera preferível com argumentos práticos e valoração objetiva.

Qualquer que seja a tipologia que assuma o líder do grupo durante a reunião, o importante é cuidar da correspondência entre esta e a dos indivíduos que formam o grupo. As qualidades do dirigente da reunião contarão, em grande parte, no momento de resolver os problemas que se apresentem e de fazer eficazes e aceitáveis as conclusões que se possa chegar. Algumas destas importantes qualidades que determinam à condução do grupo são:

- Saber escutar a todos;
- Querer respeitar a todos;
- Manter as idéias claras sobre a matéria da reunião;
- Ter capacidade de síntese;
- Estar com disposição que suscite a cordialidade;
- Demonstrar grande sentido de justiça e equidade;
- Promover o respeito crescente entre os membros do grupo.

Estas condições básicas do dirigente de uma reunião se mantêm durante todo o processo. Adicionalmente, quem assumir a direção de uma reunião deve ter claro seu papel diretivo e a maneira como poderia manifestar este papel, de acordo com as circunstâncias.

Algumas vezes será o motivador do encontro, buscando que os participantes se expressem, colaborem, enriqueçam aos demais com seus dons particulares. Não faltará oportunidade em que se limite a um

mero espectador, que assistirá as opiniões majoritárias que se sobressai entre os diversos critérios expostos.

Até poderá se converter em moderador ou árbitro do encontro, exigindo o cumprimento da normativa previamente acordada, partindo do interior da reunião ou procedente de instâncias exteriores. E também poderá chegar ao caso de se tornar investigador, através das contribuições recebidas em condições ótimas para uma determinação prevista, ou para a busca de uma solução mais adequada a um determinado tipo de problema.

Deverá determinar, ao menos para acertar com a fórmula diretiva mais adequada, o tipo de reunião que se prepara ou se realiza, sobretudo em função dos objetivos que se consideram preferenciais em sua realização. E as reuniões poderão ser muito diversas, de acordo com as diferentes finalidades:

- Reuniões diagnósticas, onde o que importa é a análise de uma situação que se estabelece e o conhecimento adquirido através da sobreposição de opiniões, valorações ou consignaçoão de feitos;
- Reuniões programadoras, são aquelas onde se determina as possibilidades de ação e se vinculam meios com o objetivo em função dos instrumentos que se possui;
- Reunião de animação, onde se busca principalmente a vinculação afetiva com o projeto que envolve o grupo;
- Reunião investigadora, encontro onde se aportam sugestões ou linhas de atuação para obter resultados concretos na ação e no projeto que se inicia ou se divulga.

## **A preparação é imprescindível**

A preparação de uma reunião vai desde as previsões oportunas das circunstâncias que podem estar em jogo, até uma minuciosa programação de seu desenvolvimento. Equivale a dispor dos meios que farão possível a aquisição do fim adequado.

Preparar requer uma ação intelectual de valoraçoão e de busca, mas ao mesmo tempo se apóia na sutil e adequada compreensão das circunstâncias que a farão possível.

Um dirigente que não prevê oportunamente o modo, o conteúdo e os procedimentos, assim como as circunstâncias e fatores que vão estar em jogo durante a reunião, corre o risco de ficar desguarnecido dos recursos e possibilidades de ação ao realizar o encontro. O dirigente precisa de uma boa dose de capacidade de improvisação e de adaptação para resolver, com acerto, tudo que se apresentará durante a reunião. Porém, será da maior importância, o quanto seja possível, ter a maior quantidade de coisas previsíveis, dispostas para que possam auxiliá-lo de verdade.

Um dirigente preparado se mostra por sua grande capacidade de previsão, e dificilmente carece desta característica.

## **A realização da reunião**

Quando a reunião possui regulamentos, o que não significa necessariamente algo escrito como também pode ser um conjunto de normas vigentes e aceitas por todos os indivíduos do grupo, e cada um dos membros sabe no que deve se ater, então as dificuldades diminuem e os procedimentos ocorrem em normalidade. Por isso é importante o estabelecimento, também, de regras de ação e funcionamento que assegurem a ordem e a eficácia.



É preciso ter em conta as circunstâncias que fazem possível o melhor modo de levar a cabo o encontro: tempo, lugar, instalações, comodidade, duração, segurança, consciência de rendimento, etc. O sabor das reuniões virá dos detalhes. Se souber imprimir suavidade nos procedimentos e elementos que tranqüilizam as pessoas, o dirigente conseguirá evitar a maior parte das tensões. Às vezes até o detalhe de uma cadeira mais confortável poderá transformar uma reunião agressiva em outra plenamente harmônica.

### **A avaliação do encontro**

Será interessante que as reuniões se submetam a uma revisão imediata sobre os procedimentos empregados, com o objetivo de melhorar os encontros futuros, e a uma avaliação e revisão posterior em função das conclusões e acordos formulados.

Atualmente há uma profusão de reuniões, de todos os tipos, onde se nota uma tendência social, a “inconstância” no cumprimento dos acordos. A definição dos modos adequados de avaliação deve ter nos dirigentes a importância que objetivamente merecem.

As formas, os tempos e os mecanismos de avaliação vão variar notavelmente com o tipo de reunião realizada e o tipo de membros que entrem no jogo como executores do que foi acordado.