

Ferramentas para reuniões e conversas significativas

Correalização



Parceria Estratégia



SUMÁRIO

03

APRESENTAÇÃO

08

**2. PLANEJAMENTO
E ORGANIZAÇÃO
DE ENCONTROS
E REUNIÕES**

16

**4. CONVERSAS
EXPLORATÓRIAS**

22

6. AVALIAÇÃO

26

8. REFERÊNCIAS

04

**1. PREMISSAS
PARA CONVERSAS
SIGNIFICATIVAS**

14

3. CHEGADA

19

**5. TOMADA
DE DECISÃO
EM GRUPO**

24

**7. SISTEMATIZAÇÃO
E ENCAMINHAMENTOS**

27

**9. EQUIPE
RESPONSÁVEL**

APRESENTAÇÃO

A **Coalizão pelo Impacto** é uma iniciativa nacional que visa potencializar ecossistemas locais de empreendedorismo, por meio da mobilização de diferentes atores para o apoio aos negócios e investimentos de impacto.

A partir de uma atuação localizada em seis cidades brasileiras (Belém/PA; Brasília/DF; Campinas/SP; Fortaleza/CE; Paranaguá/PR e Porto Alegre/RS), a iniciativa oferece formações, conexões e recursos para organizações desse ecossistema (como aceleradoras, universidades, produtores de conteúdo, *hubs* de negócios, gestão pública etc.), para que dinamizem a infraestrutura local para atender de forma adequada aos empreendedores e empreendedoras de negócios de impacto.

Para uma atuação consistente, a articulação de diferentes públicos em torno de um objetivo comum tem sido ferramenta-chave para a promoção de mudanças. Nesse sentido, a promoção de diálogos, encontros e conversas significativas é essencial.

Ao compreender que existe no campo de impacto socioambiental uma série de metodologias e ferramentas que podem apoiar o processo de condução de conversas significativas, este documento busca reunir algumas referências que possam apoiar diferentes públicos engajados na **Coalizão pelo Impacto** nesses processos de articulação.

Ao se apoiar na condução de conversas significativas, a proposta é trazer abordagens que proporcionem articulações e tomadas de decisão em grupo com diálogo, transparência e participação.

Sem buscar ser exaustivo, o documento se organiza trazendo algumas referências, apontando para boas práticas, disponibilizando *links* externos e disponibilizando espaço para que leitores e leitoras incluam suas referências. A proposta é que o processo de consulta possa ser dinâmico e colaborativo, assim como a **Coalizão pelo Impacto**.

Desejamos uma boa leitura!
Secretaria Executiva da Coalizão pelo Impacto

1. PREMISSAS PARA CONVERSAS SIGNIFICATIVAS

Neste capítulo você vai encontrar

Motivações para conversas significativas

Qualidades a serem aplicadas para conversas significativas

Fundamentos do processo para conversas significativas

Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento

Por que proporcionar conversas significativas?

Uma boa conversa envolve mais habilidades do que apenas falar e ouvir. É também estar aberto para a troca de ideias, é compreender o ponto de vista da outra pessoa, saber lidar com os silêncios que podem trazer profundas reflexões ou inquietações, é perceber o que é expresso nas entrelinhas, é a arte de conectar saberes e, a partir daí, reunir vontades e desejos de atuar conjuntamente para uma ação.

Toda conversa é uma oportunidade para trocas e compartilhamentos de informações, propiciando a construção de uma visão comum para atingir um objetivo e fomentando a participação e a cocriação entre os envolvidos. O significado destas interações, seja com indivíduos ou em grupos, é a principal fonte para alimentar e movimentar o ecossistema de apoio a negócios de impacto.

Quais qualidades aplicar para promover conversas significativas?

A pessoa responsável pela condução da reunião deve atuar como facilitadora do diálogo e dos processos com vista a entregar o objetivo almejado para a reunião. Para propiciar um ambiente participativo, colaborativo e gerar engajamento das pessoas, é importante que a pessoa facilitadora fortaleça ou desenvolva a sua presença, a sua escuta e a sua generosidade.

Presença

Estar presente significa manter-se atenta, preparada, ter clareza da necessidade e de qual pode ser a sua contribuição pessoal. Abra espaço para uma genuína curiosidade acerca do que pode surgir nas falas das pessoas, na dinâmica de interação do grupo e até no silêncio que pode trazer alguma mensagem oculta. Garanta que não será capturada por distrações, dedique sua energia para manter-se no presente. Estimule que os participantes também estejam presentes. Mais à frente traremos atividades que apoiarão esta prática.

Escuta genuína

A escuta genuína exige que a atenção seja colocada na pessoa que está falando. Observe suas expressões, as palavras utilizadas e os gestos empregados. Evite pensar em assuntos paralelos ou, até mesmo, na própria argumentação enquanto a outra pessoa fala. Um bom exercício é suspender o julgamento a respeito do que está sendo dito, como se nada soubéssemos a respeito, estimulando nossa curiosidade sobre o que a outra pessoa está comunicando. Assim, será possível discernir sobre o que foi ouvido do que é fato, o que é interpretação e o que é sentimento. Esta escuta provoca profundidade sobre o que está sendo discutido, permite maior conexão com a outra pessoa, afinal, ela se sente ouvida.

Generosidade

Esta qualidade mantém a pessoa facilitadora conectada e a serviço do grupo. Abra espaço para a participação de todas as pessoas, democratize as falas, receba novas ideias, doe os seus saberes. Com a sua prática, esta qualidade também será despertada nas pessoas que participam da conversa. Também será por meio da generosidade que a pessoa facilitadora realizará uma melhor gestão do tempo, quando precisar interromper uma longa fala, por exemplo, sob o pretexto de dar oportunidade para outras vozes se manifestarem.

Fundamentos do processo para conversas significativas¹

Quais são os indicadores de uma conversa significativa? É um exercício útil se lembrar de uma reunião em que saiu satisfeito por ela ter cumprido o seu objetivo e depois compará-la com outra que foi mera perda de tempo. Dedique cinco minutos para buscar em sua memória essas duas experiências.

Agora faça uma comparação à luz das seguintes perguntas:

1. Qual foi a qualidade das ideias, das informações e do conteúdo de cada reunião?
2. Havia entendimento ou não? As pessoas ouviam umas às outras, aceitavam ideias ou cortavam as falas uns dos outros? Qual foi a qualidade da interação?
3. Como a reunião se encaminhou em direção à sua meta? Ela transcorreu de forma organizada ou confusa?

Para este guia, consideraremos três fundamentos para compor um processo de planejamento de conversas/reuniões significativas. São eles:

Conteúdo

Interação

Procedimento

¹ Adaptado de material disponível no site da Lumo Liderança (lumo.net.br). Palestra 22 – Processo Decisório em Grupo.

Esses três elementos estão atrelados às três forças da alma humana, que são o Pensar, o Sentir e o Querer². Esses fundamentos precisam estar ajustados, coesos e equilibrados para sustentar o processo de conversas significativas.

No Pensar individual formamos conceitos, desenvolvemos ideias e acessamos fatos, imagens e informações armazenados em nossa memória. Quando nos juntamos a outras pessoas, surge a necessidade de compartilhar o que pensamos e assim se forma o conteúdo que estará à disposição do grupo e poderá ser acrescido com as novas ideias e os conceitos que surgirem no processo de discussão.

No Sentir residem nossas emoções, sensações, antipatias e simpatias, que nos levam a nos aproximar ou nos afastar de alguém, assim como nos entender ou nos desentender com outra pessoa. Esses elementos sutis interferem na interação entre os membros do grupo, determinando a qualidade da interação entre os indivíduos e principalmente entre o falar e o ouvir.

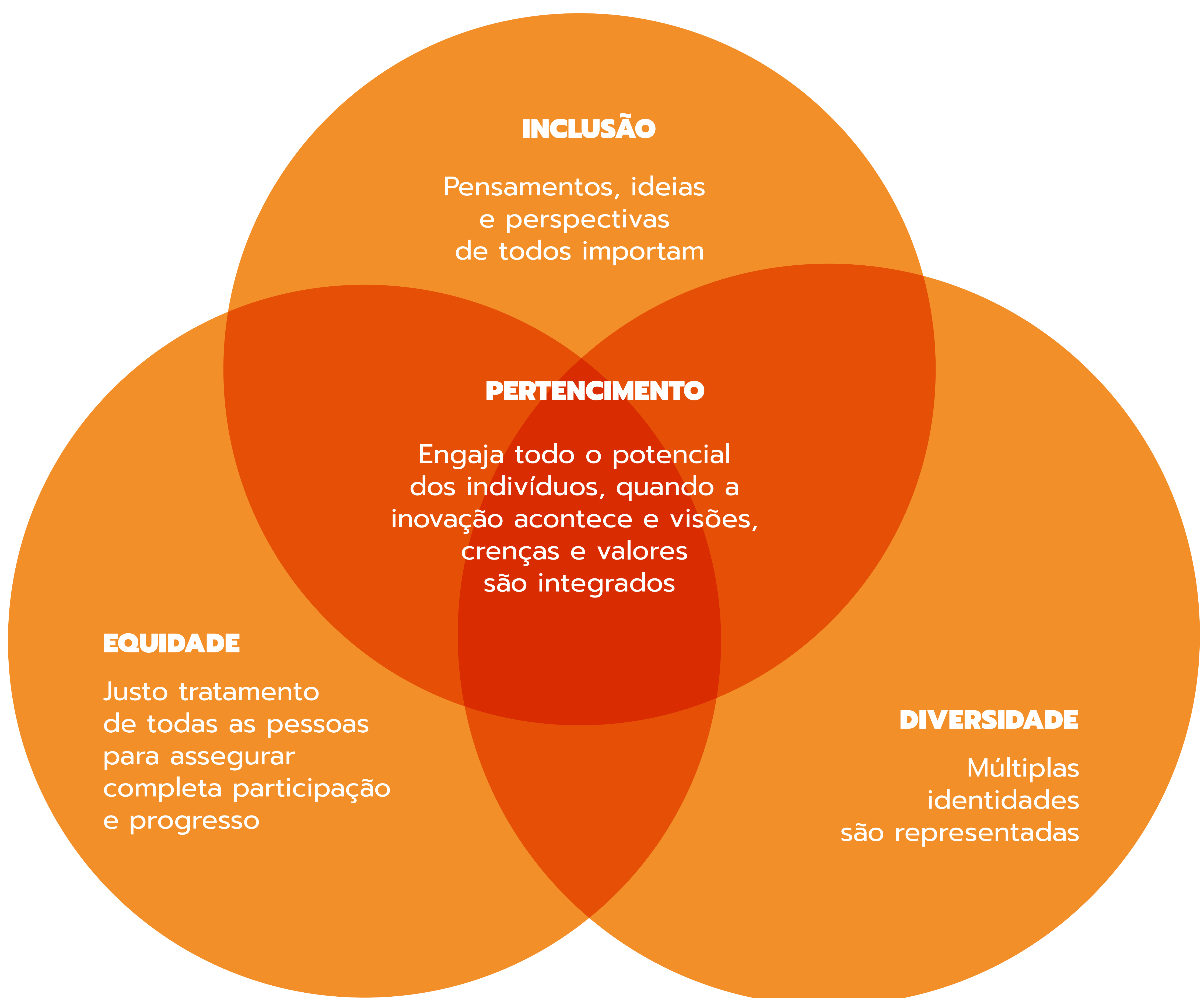
O Querer é a sede da nossa vontade, onde residem nossos impulsos e instintos, assim como nossas rotinas e nossos hábitos. Cada um de nós tem um ritmo próprio e uma maneira em que se sente confortável ou desconfortável. Essa energia determina como procedemos na vida e interfere na forma como o grupo caminha, ou no seu procedimento de trabalho.

Cuidar desses três fatores na preparação e na condução de interações aumenta a probabilidade de atingir objetivos desejados e conseguir que as pessoas se sintam engajadas com os processos propostos.

² A visão trimembrada do Ser Humano, trazida por Rudolf Steiner ao redor de 1917, aborda as capacidades anímicas que toda pessoa humana tem e que se configuram no Pensar, no Sentir e no Querer/Agir, e aqui neste guia norteiam a prática e impulsionam o exercício da presença da pessoa facilitadora na condução do grupo.

Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento

Tendo consciência de que vivemos em uma sociedade desigual e opressora, ainda temos dificuldade de garantir a integração de estratégias de Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento (conceitos detalhados na imagem abaixo) nos mais diversos setores, inclusive no ecossistema de negócios de impacto. Essa dificuldade permeia inclusive o olhar e o estabelecimento de relações que garantam que todas as pessoas se sintam pertencentes e engajadas, independente de sua identidade de gênero, raça ou outras características individuais.



Na condução de conversas significativas, é importante um olhar atento às pessoas que compõem o grupo e um cuidado para garantir que todas as pessoas se sintam à vontade para colocar suas ideias e que sejam escutadas. Considerando espaços de privilégios historicamente ocupados por homens e pessoas brancas, é comum que em conversas em grupos sejam essas as pessoas que mais falem e se posicionem. No processo de facilitação, é importante convidar pessoas negras, mulheres e de múltiplas identidades para se posicionar e participar ativamente.

Para mais informações sobre estratégias de EDIP, acesse o e-book [Estratégias de Integração de Equidade, Diversidade, Inclusão e Pertencimento \(EDIP\) nos Negócios](#), um guia para pequenos negócios em crescimento.

2. PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE ENCONTROS E REUNIÕES

Neste capítulo você vai encontrar

Atividades de preparação para encontros e reuniões

O reconhecimento da pessoa interlocutora ou do grupo

Cuidados para encontros virtuais e híbridos

Papéis ao pilotar a reunião ou o encontro

A escolha de boas perguntas para cada objetivo

Ferramenta de planejamento

Planejar uma reunião ou conversa é o primeiro passo para que nesse encontro seja possível chegar ao objetivo. Para isso é importante ter um roteiro para orientar o procedimento, facilitar a interação entre os participantes e garantir que o conteúdo compartilhado seja compreendido e produza significado satisfatório.

Os processos propostos neste guia valem para quaisquer interações e conversas de articulação ou aproximação com atores do ecossistema. É importante seguir esse fluxo de preparação para garantir que a reunião ou o encontro possua todas as ferramentas necessárias para alcançar o objetivo. A complexidade da preparação tende a ser diretamente proporcional à duração e à quantidade de pessoas que participará do encontro.

Atividades de preparação para encontros e reuniões

Objetivo da reunião: É importante ter clareza sobre o foco do encontro, e algumas perguntas podem auxiliar na direção do objetivo. São elas:

1. [CONTEÚDO] Qual a finalidade do encontro (compartilhar informações, tomar decisões, promover engajamento acerca de um tema etc.)?

2. [INTERAÇÃO] Qual nível de engajamento dos participantes é esperado? Esta pergunta é importante para pensar a dinâmica do encontro. Se a ideia for explorar novas ideias, uma atividade de brainstorming (ou no mineirês, “toró de parpíte”) pode ser estimulante; se o encontro tiver por objetivo apresentar um conteúdo mais expositivo, uma atividade para fixar o aprendizado pode ser mais adequada, ou uma avaliação também pode cumprir este papel.

3. [PROCEDIMENTO] Qual resultado se espera ao fim do encontro? Vale atentar para o dimensionamento das expectativas em relação ao resultado do encontro, pois em algumas situações podem ser necessárias mais interações. Uma dica é sempre elencar os objetivos (se tiver mais de um) e priorizar, assim, se o tempo não for suficiente, o foco passa a considerar a ordem de priorização, deixando para outro momento os demais objetivos.

Convite: O título da reunião ou do encontro deve garantir que o participante entenda sobre o que se trata. Se precisar informar detalhes, prepare uma breve introdução do objetivo da reunião. É recomendado que o convite contenha as informações necessárias para que o participante possa se organizar e estar presente (local, data, horários). Se for possível, compartilhe a agenda e informe quem serão os participantes quando enviar o convite.

Convidados: Considerando o resultado que se espera, a lista de convidados deve ser planejada direcionando esforços para que estejam presentes as pessoas interessadas e interessantes ao objetivo do encontro. É sempre bom lembrar que a diversidade de um grupo contribui imensamente para uma visão mais sistêmica e uma discussão mais rica sob diversos pontos de vista.

Recursos necessários: O que será necessário para ter um ambiente acolhedor (cadeiras suficientes, papel, caneta, água, café etc.)? Quais atividades estão planejadas e o que será necessário para executá-las (flip chart, canetões, blocos adesivos, projetor, notebook etc.). O espaço (local) é adequado para o número de participantes e para realizar as atividades previstas? A organização do espaço também deve ser pensada, considerando o nível de participação e engajamento que se busca. Dispor as cadeiras em círculo é adequado para democratizar a participação, por exemplo. Ao passo que o formato em auditório é mais utilizado para exposição de conteúdos, como palestras. É importante também lembrar que tempo é um recurso limitado, portanto o cronograma do encontro deve estar bem ajustado.

Ambiente virtual: Realizar conversas, reuniões e treinamentos em formato online é uma realidade, fortalecida após o período de isolamento imposto pela pandemia da COVID-19. Uma experiência online é diferente de uma presencial, e é preciso cuidado para planejar o processo e as atividades que serão aportadas no ambiente virtual.

A começar pelo roteiro, devemos adaptar as atividades previstas. Muitas das atividades propostas para o formato presencial podem ser utilizadas no online. O que muda é o cuidado com a forma de propor e as ferramentas que serão utilizadas. Para que dê certo, é preciso testar tanto a plataforma que será utilizada (zoom, teams, google meets etc.) como as ferramentas de interação (mentimeter, Kahoot, Miro, wBrain Slice, StickNotes etc.).

Para mais dicas relacionadas ao ambiente virtual, acesse o Guia para Entender e Conduzir Conversas Online de Qualidade, produzido pela CoCriar.

Cuidados para encontros virtuais e híbridos



Ambiente virtual

- Realizar acordos para a interação dos participantes no início da reunião, como, por exemplo: os microfones serão mudados enquanto o facilitador ou o palestrante estiver falando, e os participantes devem utilizar o recurso de mão levantada para se manifestar ou deverão fazer a pergunta pelo chat.
- No convite é importante informar quais plataforma e recursos (ferramentas/app/materiais) serão utilizados e indicar a melhor forma de participar da reunião (utilizando um computador ou um celular, se aplicável).
- É recomendado dedicar um tempo para explicar a navegação pelos aplicativos ou ferramentas virtuais para garantir que as pessoas consigam utilizá-las. Já foi mencionado, mas vale repetir sobre a importância de testar todos os recursos, e é recomendado um plano B, caso algum recurso falhe.
- Procure planejar encontros de até duas horas e meia, com um intervalo de dez minutos.
- Compartilhar a tela o tempo todo torna-se cansativo. O online demanda mais dinamismo e interação para capturar a atenção. Lembre-se de que outras abas do computador são concorrentes na atenção do participante.
- As instruções para as atividades devem ser diretas e assertivas, e uma boa prática é colocar a instrução também no chat.
- Caso o encontro reúna um número expressivo de participantes, pode-se sinalizar ao final de uma explanação que serão colhidas de quatro a cinco falas. No entanto, quando for importante colher percepções/reflexões/informações de mais pessoas, o ideal é separar o grupo em salas com 5/6 participantes e aplicar a atividade “1, 2, 4, all” (disponível no arquivo de atividades – aba “Gerar ideias e compartilhar”).



Ambiente híbrido

Para organizar reunião/encontro/treinamento nesta modalidade, o planejamento para ambiente virtual deve ser o guia.

Caso você esteja conduzindo virtualmente, é recomendado que você tenha uma pessoa parceira no ambiente presencial que esteja inteirada de todo o planejamento, para que possa apoiar na divisão dos grupos, no controle do tempo, no manejo do computador, vídeo etc.

As atividades devem ser feitas com apoio de ferramentas virtuais para a visualização de todas as pessoas participantes.

Também vale uma atenção especial para mesclar falas de pessoas que participam no formato online e no presencial. Outro ponto de atenção é inibir debates paralelos no ambiente presencial.

Papéis ao pilotar a reunião ou o encontro

É crucial que no planejamento sejam também definidos os papéis e as responsabilidades da equipe organizadora (anfitriã) da reunião/do encontro. Abaixo, apresentamos três papéis e suas respectivas responsabilidades para a condução de uma reunião em grupo.

Pessoa facilitadora. Conduzir a reunião com a principal missão de levar o grupo ao objetivo planejado. Deve estar atenta às contribuições dos indivíduos, estimulando a participação das pessoas, realizar as conexões de ideias, checar o entendimento do conteúdo, ouvir atentamente e comunicar claramente. Destacaremos no quadro abaixo o papel e as características que a pessoa facilitadora deve possuir ou buscar desenvolver para alimentar conversas significativas.

Pessoa gestora do tempo. Cuidar do tempo previsto no cronograma para as atividades, combinar com a pessoa facilitadora como se darão as intervenções, propor ajustes no cronograma em tempo real, considerando eventuais atrasos ou sobra de tempo.

Pessoa observadora/suporte. Estar atenta às necessidades do grupo, observar a participação e zelar pela distribuição das falas, apoiar a pessoa facilitadora munindo-a de informações sobre o que foi observado da dinâmica do grupo. A pessoa pode dar apoios com o registro de falas em painéis, no controle da ordem de falas, coleta e priorização de perguntas no chat etc.

Uma pessoa pode acumular a responsabilidade de gestão do tempo e de observação. Caso uma única pessoa esteja responsável pela reunião, poderá convidar alguém entre os participantes para ajudar a cuidar do tempo. Neste caso, a pessoa facilitadora acumulará também a responsabilidade de observar o grupo.

O papel e as características da pessoa facilitadora

Como já destacamos acima, caberá à pessoa facilitadora a preparação (o planejamento) do encontro, considerando a definição do objetivo, o dimensionamento temporal da agenda, a escolha do espaço, o convite etc.

Durante a reunião, o compromisso da pessoa facilitadora se intensificará para reger a conversa e o grupo na direção do objetivo pretendido. Caso necessário, caberá à pessoa facilitadora trazer conceitos que ampliem a consciência do grupo, e por isso é importante a sua preparação para ter domínio consistente sobre o conteúdo que será discutido. Não será um problema não saber tudo, afinal, a ideia de gerar conversa significativa passa por reunir diversos saberes, aproveitando a experiência de cada indivíduo participante.

A atitude dominante deve ser de Empatia, que exige calma interior, consciência do outro e da situação em curso. Deve manter e ajudar o grupo a agir com respeito pela liberdade individual, cuidando para que uma pessoa não seja pressionada a se mover numa direção aonde não queira ir. Deve encorajar gentilmente as pessoas mais introspectivas a apresentarem sua opinião e cuidar para que as falas não sejam interrompidas ou sequestradas.

Abaixo, alguns pontos que devem ser fortalecidos ou desenvolvidos para que a facilitação seja mais fluida e assertiva:

- Estar sempre aberta a ideias e pontos de vista diferentes;
- Ser receptiva a diversos tipos de pessoas;
- Procurar identificar aspectos positivos nas contribuições das pessoas;
- Dar às pessoas tempo para pensar e responder;
- Ter a postura de adiar o julgamento até que um número suficiente de dados e informações sejam apresentados;
- Fortalecer habilidades, atitudes e comportamentos que criem condições, encorajem e inspirem as pessoas para que individualmente ou em grupo possam atingir seus objetivos de forma compartilhada;
- Não inferir, checar o entendimento;
- Levar tudo em consideração, mesmo que à primeira vista pareça tolice;
- Manter autocontrole em situações ambíguas, desestruturadas e conflituosas para não perder o foco;
- Procurar ler os sinais não verbais;
- Buscar ajuda/apoio sempre que necessário;
- Desenvolver a capacidade de perceber os complexos processos sociais envolvidos na interação em grupo e no processo criativo. Isso deve ser compreendido primeiro em si mesmo para depois envolver outras pessoas para gerar conversas significativas

A escolha de boas perguntas para cada objetivo

Para a construção de conversas significativas, muitas vezes são mais importantes as perguntas do que as afirmações. As perguntas convidam quem responde à reflexão, a ingressar em um nível mais profundo de compreensão, ação e descoberta.

As perguntas podem ser abertas ou fechadas. Em geral, são perguntas abertas que geram mais oportunidades de ampliar o aprendizado e de renovar a perspectiva. Porém toda pergunta é importante, então trazemos uma referência de onde aplicá-las:

	Abertas	Fechadas
Conteúdo (Pensar)	Servem para fazer um resumo da situação, saber o que a pessoa pensa sobre determinado assunto, estimular que a pessoa fale. O que aconteceu? Qual seria a razão para isso? Como você analisa o ecossistema de impacto no município? Quais as organizações mais atuantes?	Servem para obter dados e informações, focar determinado assunto ou fazer checagem de entendimento. Em que período ocorreu esta articulação? Quantas organizações atuam no setor de impacto do município? Você disse que o faturamento anual dos negócios de impacto foi de R\$ 1 bi?
Interação (Sentir)	Servem para convidar a pessoa a expressar seus sentimentos, trazer consciência, mostrar comprometimento e apoio. Como você se sente em relação ao seu papel na Coalizão pelo Impacto ? Por que isso é importante para você? O que mais afeta você? O que mais preocupa você?	Servem para ajudar alguém a perceber suas próprias emoções ou checar a sua percepção sobre os sentimentos de alguém. Você está preocupado(a)? Você está aliviado(a)? Você está confortável com as atribuições sob sua responsabilidade?
Intenção Procedimento (Querer)	Servem para perceber as motivações da pessoa para contribuir com o objetivo ou para ajudar alguém a perceber o que realmente quer ou assumir responsabilidade e tomar atitudes para a formulação de compromissos. O que você pretende fazer? Qual resultado você espera? Qual é a sua intenção ou motivação? O que isso tem a ver com você?	Servem para estabelecer acordos e contratos e deixar transparentes os objetivos a serem alcançados. Servem também para desafiar e motivar. Você quer manter esse compromisso? Você quer este projeto? Você consegue me entregar o relatório até as 14h? Você quer participar deste plano para atingirmos o objetivo?



Ferramentas de apoio

Ao longo e ao final do planejamento, algumas ferramentas podem apoiar no processo: um detalhamento do roteiro do encontro pode ser bem útil, e também uma checklist de atividades preparatórias. Acesse o [link](#) para acessar esses exemplos nas abas **Checklist**, **Fio Condutor** e **Acordos**.

Ferramenta	Indicação de uso	Dificuldade	Aplicação
Checklist	Lista de itens que devem ser verificados antes do início do encontro.	Fácil	Presencial Virtual
Fio Condutor	Detalhamento do encontro incluindo duração, detalhamento de atividades, responsável, materiais.	Fácil	Presencial Virtual
Acordos	Propor ao grupo e abrir para contribuições acordos para o bom funcionamento do encontro.	Fácil	Presencial Virtual

Este guia é colaborativo e está aberto a sugestões de ferramentas e dicas em geral. Caso você tenha sugestões de outras ferramentas de apoio para o planejamento de encontros, [insira aqui](#)!

3. CHEGADA

Neste capítulo você vai encontrar

Importância da dinâmica de chegada

O reconhecimento do grupo

Sugestão de dinâmicas de chegada

Por que uma dinâmica de chegada?

É comum chegarmos a uma conversa, reunião ou workshop com o pensamento disperso. São muitas preocupações, e tendemos a aproveitar qualquer tempo disponível para fazer uma revisão mental dos nossos afazeres.

A chegada/acolhida, também conhecida como *check-in*, dos participantes deve ser planejada com o intuito de harmonizar o ambiente, aquietar os pensamentos e construir o “clima” do encontro para que as pessoas estejam presentes e sintonizadas com o grupo e com o objetivo da reunião. Serve para esvaziar o copo de todo mundo e preparar a recepção de um novo conteúdo.

A recomendação é que seja a primeira atividade da agenda. Pode ser utilizada uma técnica simples como convidar as pessoas a respirarem profundamente e perceberem onde estão seus pensamentos e pedir que gentilmente os tragam para o momento presente.

O reconhecimento do grupo

Quando o grupo não se conhece, o *check-in* pode ajudar no reconhecimento e na integração do grupo, trazendo maior proximidade e começando a gerar nas pessoas um sentimento de pertencimento.

Após a atividade inicial, quando o grupo já estiver acomodado em seus lugares, é importante fazer uma rodada para uma breve apresentação, caso as pessoas não se conheçam ou se houver alguém participando pela primeira vez. É suficiente o nome, a organização que representa ou o lugar de onde vem.

Mesmo em conversas com pequenos grupos ou com apenas uma pessoa, é importante manter este momento, como um quebra-gelo. Perguntar como a pessoa está chegando, se foi tranquilo o deslocamento para a reunião, se o clima em sua cidade está agradável etc.

O *check-in* tem o poder de ampliar a presença do grupo e potencializar a intenção do encontro ou da conversa. Use-o estrategicamente.



Ferramentas de apoio

Abaixo, listamos algumas sugestões de atividades de chegada. Acesse o [link](#) para conhecer os detalhes na aba “**Atividades de Chegada**”. Lá, elas estão organizadas por foco, modalidade do encontro e tem a sequência de passos para sua implementação. Fique à vontade para adaptar ao contexto da sua reunião a partir das características que você já conhece do grupo.

Ferramenta	Indicação de uso	Dificuldade	Aplicação
Chegância	Garantir a presença de todas as pessoas, aquietar pensamentos, sintonizar o grupo.	Fácil	Presencial Virtual
O que temos em comum	Promover um espaço para que as pessoas se reconheçam de maneira informal e divertida.	Fácil	Presencial
Qual o perfil do nosso grupo	Promover um espaço para que as pessoas se reconheçam em sua representatividade no grupo.	Fácil	Presencial Virtual
O que eu trago, o que eu levo	Levantar as expectativas dos participantes para o encontro e inspirar a participação.	Fácil	Presencial Virtual
Roda de apresentação	Promover maior integração e conexão entre os participantes.	Fácil	Presencial

Caso você tenha sugestões de outras atividades de chegada, [insira aqui!](#)

4. CONVERSAS EXPLORATÓRIAS

Neste capítulo você vai encontrar

O que são conversas exploratórias

Estratégias para conversas exploratórias: espelhamento, sumarizar

Exploração do sentir

Sugestão de ferramentas

O que são conversas exploratórias

Para gerar significado em conversa/reunião/encontro é importante que a pessoa que está facilitando o processo assuma uma genuína curiosidade sobre o que está sendo trazido pelas pessoas participantes. Imagine a atitude de uma pessoa pesquisadora e solicite exemplos, fatos vivenciados, sentimentos despertados, impactos percebidos, utilizando como aliadas as **boas perguntas**.

O objetivo é discernir ao longo do processo o que é **fato, interpretação ou sentimento**. O grande alvo é tornar consciente a imagem do que está sendo construído, garantindo assim comprometimento com o objetivo final. Abaixo, algumas técnicas para exploração e aprofundamento da compreensão.

Estratégias para conversas exploratórias

Espelhamento. Para obter profundidade de compreensão, uma poderosa ferramenta é o espelhamento, ou seja, em certos momentos, atuar como um espelho para o grupo ou um participante, mostrando exatamente o que a pessoa disse ou como disse. O espelhamento serve para criar chão para o processo de consciência, permitindo olhar os fatos como foram trazidos, sem julgamentos, utilizando perguntas e colocações reflexivas (“o que você disse foi...”). Os principais objetivos de utilização deste tipo de recurso são:

Confirmar o entendimento. Sumarizar em voz alta os fatos trazidos pelo grupo ou integrante serve para nos certificarmos de que entendemos corretamente a questão e fortalece a relação de confiança com o grupo ou a pessoa “Ele está entendendo o que estou dizendo”, dando espaço para o grupo fazer ajustes, seja no seu próprio discurso ou no entendimento de quem está facilitando. Devemos sempre reproduzir fatos concretos citados pela pessoa participante ou percebidos na narração (entonação, postura etc.). Como facilitadora, cuidado para não se deixar perder em suas próprias abstrações, pois o risco de fugir do que é concreto e cair em julgamentos é muito grande.

Criar espaço para reflexão. Criar uma imagem concreta do que foi trazido pelas pessoas dá espaço para cada um refletir sobre o que foi dito e se enxergar como um observador externo, o que normalmente traz muitos insights.

Exploração do sentir

Vivemos no mundo do imediatismo, e por isso estamos sempre entre uma ideia (Pensar) e uma ação (Querer/Agir). A rotina nos cobra o imediatismo, a rapidez entre a ideia e a ação, e, com isso, falta a **exploração do sentir**, do fazer sentido.

Ainda experienciamos uma pequena consciência sobre parte de nossos sentimentos, estamos avançando para ampliar nosso repertório. E para que nossos sentimentos se revelem, é necessário espaço e grande interesse de alguém que os ouça, com paciência de esperar que as coisas se revelem.

A arte de perguntar³ é a condição para que a pessoa facilitadora entre na dimensão dos sentimentos. Uma boa pergunta e uma escuta atenta podem estabelecer uma relação de confiança com o indivíduo ou grupo à sua frente. Para isso, temos que ouvir com genuíno interesse, acolhendo sem julgamentos o que está sendo dito pelas pessoas, o que é bastante difícil. Neste papel, de líder facilitador, deve-se desenvolver continuamente a capacidade de se abster da crítica aos sentimentos que são bons, ruins ou dos quais sente vergonha. Para entrar no caminho de explorar os sentimentos das pessoas em situações difíceis (por exemplo, nos momentos de crise), deve-se criar, junto com o outro e/ou com o grupo, um espaço de confiança para que as pessoas possam se revelar, mostrar suas vulnerabilidades. Esse espaço de confiança irá oferecer a certeza, não necessariamente com palavras, de que os sentimentos, quaisquer que sejam, serão acolhidos e respeitados. A construção deste espaço de confiança pode exigir mais de um encontro, mas já é possível em um primeiro momento estabelecer um espaço seguro para conversas a respeito dos sentimentos. Um exemplo prático pode ser um *check-in* com a pergunta sobre como estamos chegando ao encontro, com que sentimento? Para dar o tom, a pessoa facilitadora pode abrir a fala trazendo como chega para o encontro, de forma verdadeira e transparente.

Uma forma interessante para explorar os sentimentos agregando sentido à conversa é elaborar perguntas sobre como a outra pessoa ou o grupo reage a determinadas situações. Por exemplo:

- Como você se sentiu naquele momento? E agora, narrando o fato?
- Como você se sente participando desta discussão?
- Como você se sente com as responsabilidades atribuídas a você no projeto?
- Como você sente/percebe a dinâmica de relacionamento entre as pessoas aqui presentes?

Em reuniões e diálogos virtuais, as pessoas tendem a se dispersar com mais facilidade. A dica para garantir atenção e escuta mais plena para as conversas exploratórias é cuidar do tamanho do grupo para que ele seja o menor possível, pedir para que as pessoas (caso possam) deixem suas câmeras abertas e, em momentos de sistematização e visualização, utilizar ferramentas interativas como Miro, Slice ou Jamboard, de modo que as pessoas sintam que sua participação é ativa no processo.

³ Adaptado de material disponível no site da Lumo Liderança (lumo.net.br). Ebook A arte de fazer pergunta.



Ferramentas de apoio

Algumas atividades facilitam que o processo resulte em diálogos estruturados, trazendo à tona os elementos que são importantes, e pode-se determinar que aconteça de maneira mais rápida ou com maior dedicação de tempo. Por isso, a escolha da atividade deve ser feita a partir do objetivo desejado e do tempo disponível. Acesse o [link](#) para conhecer os exemplos na aba “Gerar ideias e compartilhar”.

Ferramenta	Indicação de uso	Dificuldade	Aplicação
1-2-4-all	Engajar as pessoas simultaneamente na geração de perguntas, ideias e sugestões.	Fácil	Presencial Virtual
15% Solutions	Identificar o que cada pessoa tem a liberdade e os recursos para fazer agora.	Médio	Presencial Virtual
25/10 Crowd Sourcing	Gerar e analisar rapidamente as ideias factíveis mais poderosas de um grupo.	Médio	Presencial
Brainstorm	Gerar ideias para endereçar um desafio.	Fácil	Presencial Virtual
Conversation Café	Conversas profundas com menos debate e argumentação e mais escuta.	Fácil	Presencial Virtual
World Café	Organizar diálogos e aproveitar o conhecimento e os insights de grandes grupos.	Médio	Presencial
Celebrity Interview	Reconectar a experiência de líderes e especialistas com as pessoas mais próximas do desafio em mãos.	Médio	Presencial Virtual

Caso você tenha sugestões de outras atividades para gerar e compartilhar ideias, [insira aqui!](#)

5. TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO

Neste capítulo você vai encontrar

Diferença de voto, consenso e consentimento

Processo de tomada de decisão em grupo

Quando várias pessoas se reúnem para discutir e tomar decisões, surgem diferentes formas de abordar esse processo. Entre as principais formas de tomada de decisão em grupo destacam-se o voto, o consenso e o consentimento.



O **voto** é uma forma tradicional de tomar decisões em grupo, na qual cada membro expressa sua opinião através do seu voto. Essa abordagem pode ser eficaz quando há uma necessidade clara de determinar uma escolha majoritária ou quando se busca um processo rápido e objetivo.



Por outro lado, o **consenso** busca alcançar um acordo entre todos os membros do grupo. Nessa abordagem, todos têm a oportunidade de expressar suas opiniões e ideias, com o objetivo final de encontrar uma solução que seja aceitável para todos. O consenso valoriza a colaboração e a construção conjunta da decisão, buscando minimizar conflitos e promover a participação igualitária dos membros do grupo.



Já o **consentimento** é uma forma mais flexível de tomar decisões em grupo. Nesse modelo, os membros são encorajados a expressar suas preocupações ou objeções em relação à proposta apresentada antes que ela seja implementada.

O consentimento permite que as preocupações sejam levadas em consideração e ajustes sejam feitos antes da tomada final da decisão.

Cada forma tem suas vantagens e desvantagens dependendo do contexto específico em que estão sendo aplicadas. É importante considerar fatores como prazos, complexidade da decisão e dinâmica do grupo ao escolher qual método utilizar.

Como o foco deste guia é produzir Conversas Significativas, traremos uma abordagem que direciona a tomada de decisão em grupo para o diálogo, a transparência e participação. Nesta abordagem, o foco está no processo para a condução do grupo, que poderá em conjunto definir a melhor ou mais adequada forma de decisão.

⁴ Adaptação de texto da Lumo Liderança, palestra 22, <https://lumo.net.br/acervo/processo-decisorio-em-grupo/>

Processo de tomada de decisão em grupo⁴

Muitos fatos, situações e fenômenos, tanto positivos como negativos, acontecem no decorrer de uma discussão em grupo ou em processos em que um grupo tem um objetivo a atingir e necessita tomar decisões.

Seguem alguns exemplos de dificuldades para a tomada de decisão:

- São feitas boas sugestões, mas dentre elas muitas não são absorvidas e se perdem;
- Desenvolve-se o entusiasmo, mas alguns sentimentos são feridos;
- Certos procedimentos aceleram o processo, mas dificultam a obtenção dos resultados;
- Há pessoas que dão vida ao processo e há aquelas que querem dominar e, com isso, acabam enfraquecendo-o.

Com a consciência dos aspectos que constituem um processo sadio de decisão, bem como das fases pelas quais ele deve passar obrigatoriamente, é possível se atentar para aspectos acima do mero objetivo formal da reunião e lidar com o processo. O resultado é que será possível tomar decisões com relação a uma determinada situação e não simplesmente reagir a ela. O **Processo de Tomada de Decisão em Grupo** ou **Processo Decisório** apresenta uma tentativa de compreensão das diversas partes que na verdade formam o fluxo de tomada de decisão, de modo que nossos atos possam ser mais conscientes. Divide-se então o processo de tomada de decisão em cinco fases: planejamento, formação de imagem, julgamento, decisão e avaliação.

No quadro a seguir encontram-se dicas que poderão ajudar no processo em cada fase. A depender da complexidade da decisão ou do momento do grupo, pode-se priorizar maior atenção a uma das etapas ou a todas elas.

Decisões mais simples (por exemplo, “Quando e onde faremos nossa próxima reunião?” ou “Podemos aprovar esses projetos recomendados pelo Conselho?”) podem ser tomadas de maneira mais rápida, em menos etapas. Já para aquelas mais complexas (por exemplo: “Qual deve ser a nossa estratégia de abordagem com o setor público?” ou “Quais os indicadores de sucesso do nosso Conselho local?”), pode ser interessante aprofundar-se em todas as etapas.



	Planejamento	Formação de Imagem	Julgamento	Conclusão/ Decisão	Avaliação do Processo
Foco	Decidir como o assunto será focalizado e qual será o procedimento do grupo.	- Formar uma imagem comum entre os participantes da reunião considerando todas as informações, os sentimentos e as possibilidades trazidas. - Iniciar com dados, fatos e informações, e terminar com a anotação de todas as ideias e alternativas de solução.	- Analisar as constatações naquilo que significam (causas, consequências etc.) e considerar a aplicação de novas possibilidades. - Expressar critérios e valores que terão forte influência na escolha da solução. - Analisar e avaliar as alternativas de solução.	- Escolher a melhor solução com base nos critérios de decisão e os passos e responsabilidades para sua implementação são então estruturados.	- Avaliar o processo da discussão para verificar se ele seguiu o curso inicialmente planejado, se alcançou a meta e se o ambiente foi construtivo.
Cuidados	- Definir claramente o foco das discussões e dos objetivos a serem atingidos. - Identificar quem deve ser envolvido. - Planejar como alcançar as metas (regras, local, reuniões, frequência).	- Reunir fatos, ideias, opiniões disponíveis. - Apresentar as experiências. - Procurar uma imagem comum tanto do que ocorreu (passado) como das possíveis soluções (futuro).	- Pesar diversas possibilidades. - Estabelecer e desenvolver critérios e valores para o julgamento. - Diferenciar necessidades situacionais. - Estabelecer o que se necessita de fato.	- Elegger a melhor possibilidade, levando em consideração todos os critérios, tanto pessoais como situacionais. - Obter o apoio de toda a equipe envolvida. - Dividir e demarcar tarefas.	- Avaliar se foi alcançado o que se planejou. - Discutir como foram manuseados os aspectos e as fases do processo do grupo. - Identificar o que deveria ser feito da próxima vez para melhorar a discussão.
Atitudes	Entusiasmo e abertura para com todas as possibilidades.	Compreensão recíproca. Evitar julgamento antecipado. Abertura, imaginação e desprendimento.	Ver realmente os respectivos pontos de vista e aceitá-los. Suspende julgamentos. Utilizar o consentimento.	Sentimento intuitivo de que isso é certo. Confiança.	Abertura para o feedback, de modo que possamos crescer e nos desenvolver.
Resultado	Identificar o desafio. Organizar o processo.	Construir uma imagem em comum.	Transformar opiniões pessoais em opiniões do grupo.	Chegar ao ponto em que todos apoiam a decisão.	Abertura. Desenvolvimento. Integração.

É preciso lembrar que, apesar de analisarmos e separarmos esses aspectos em fases para entendê-las, é importante saber lidar com eles em sua totalidade. Um dos maiores benefícios do trabalho em grupo, quando ele é realmente eficiente, é que várias pessoas, trabalhando juntas, podem produzir melhores resultados do que quando trabalham separadamente, ou seja, “o todo é maior do que a soma de suas partes”. Por isso, o trabalho tem de ter unidade e, através dela, conseguir envolvimento e empenho.



Ferramentas de apoio

Para apoiar a tomada de decisão, é importante ter em mãos atividades que permitam que o grupo analise e reflita sobre seus desafios, atividades e ações e que gerem movimentos coletivos para endereçar um plano de ação. Acesse o [link](#) na aba “**Tomada de decisão**” para conhecer algumas atividades.

Ferramenta	Indicação de uso	Dificuldade	Aplicação
(W3) What, So What, Now What	Analisar o progresso de um plano ou atividade até o momento e decidir quais ajustes são necessários.	Médio	Presencial Virtual
Nine whys	Tornar claro o propósito do trabalho para si e para o grupo.	Fácil	Presencial Virtual
Iceberg	Compreender a realidade de um fenômeno ou ação de forma complexa e sistêmica.	Complexo	Presencial Virtual
Ecocycle Planning	Analisar as atividades e relações para identificar obstáculos e oportunidades para o progresso.	Médio	Presencial Virtual
Critical Uncertainties	Desenvolver estratégias para operar em uma variedade de futuros plausíveis, porém imprevisíveis.	Complexo	Presencial Virtual

Caso você tenha sugestões de outras atividades de tomada de decisão, [insira aqui!](#)

6. AVALIAÇÃO

Neste capítulo você vai encontrar

- Importância da avaliação
- Ferramentas

A importância da avaliação

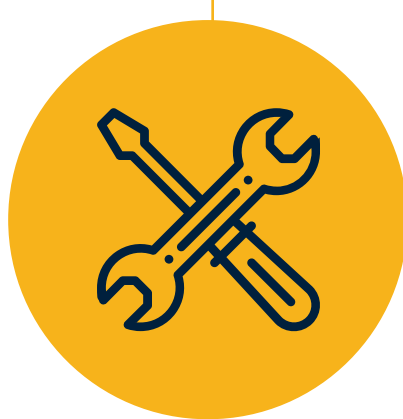
A avaliação de cada conversa, reunião, encontro formal ou informal sempre permitirá calibrar melhor o planejamento, engajar mais as pessoas e azeitar as expectativas para as interações futuras. Assim como no Processo Decisório, a avaliação fecha o ciclo do encontro ou da conversa como uma oportunidade para identificar problemas e oportunidades de melhoria nos aspectos do Conteúdo, da Interação e do Procedimento.

Esse momento deve ser tratado como um ritual, e por isso deve ser pensado com cuidado para extrair elementos que retroalimentem o processo.

Uma avaliação ao final de uma reunião pode ser algo simples, como uma pergunta aberta: “O que você está levando desse encontro?”, ou “Como você está se sentindo após a nossa conversa?”. Pode resgatar as expectativas levantadas no início do encontro e avaliar junto com as pessoas se elas foram atendidas e em que medida.

Também pode ser feita de uma maneira estruturada, por meio de um formulário, por exemplo. Mas atente-se às perguntas, que sejam assertivas, poucas, e de preferência aplique imediatamente após o término da reunião para aproveitar o calor da experiência.





Sugestão de ferramentas

As avaliações ao final das reuniões ou dos encontros podem ser disparadas por uma pergunta e resultar em um diálogo franco sobre a interação ou o evento que acabou de acontecer. Algumas atividades específicas facilitam que esse processo aconteça de maneira mais rápida ou com maior dedicação de tempo. A escolha do exercício deve ser feita a partir do objetivo desejado e do tempo disponível. Acesse o [link](#) na aba “**Atividades de Avaliação**” para conhecer os exemplos.

Ferramenta	Indicação de uso	Dificuldade	Aplicação
Que bom, que pena, que tal...	Avaliar o que funcionou bem, o que funcionou mal e o que pode melhorar.	Fácil	Presencial Virtual
Tweet	Captar com uma mensagem resumida de como as pessoas estão saindo.	Fácil	Presencial Virtual
Como estou saindo	Captar sentimentos das pessoas em relação ao encontro.	Fácil	Presencial Virtual
O que deixei, o que estou levando	Avaliar como as pessoas entendem que contribuíram para o encontro.	Fácil	Presencial Virtual
Uma palavra	Avaliações rápidas para ter um termômetro do encontro.	Fácil	Presencial Virtual
Caixa de sugestões	Avaliações anônimas com sugestões de melhoria.	Médio	Presencial Virtual
Formulário Formal do Encontro	Avaliações anônimas e detalhadas sobre todos os aspectos do encontro.	Médio	Presencial Virtual

Caso você tenha sugestões de outras atividades de chegada, [insira aqui!](#)



7. SISTEMATIZAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS

Neste capítulo você vai encontrar

A importância da sistematização e encaminhamentos

Conteúdos e formatos para sistematização e encaminhamentos

Importância da sistematização e encaminhamentos

Ao longo deste documento apresentamos recomendações, metodologias e ferramentas para que as reuniões e conversas significativas possam alcançar seus objetivos. O último passo deste guia inclui recomendações para a sistematização e encaminhamentos a partir desses encontros. Essa sistematização é uma ferramenta de gestão que por vezes é chamada de ata ou relatoria.

A sistematização do encontro e dos encaminhamentos cumpre o papel de registrar a memória do que foi abordado, discutido e decidido e permite que as pessoas relembrem ou se inteirem do que ocorreu, e ainda permite que os desdobramentos aconteçam de maneira mais encadeada.

Muitas vezes a ausência de registro faz com que decisões tenham que ser revisitadas ou ainda que atividades fiquem em suspenso, sem acompanhamento ou decisões. Por fim, a ausência de sistematização e encaminhamentos pode deixar dúvidas sobre o resultado do encontro e a sensação de que o objetivo não foi alcançado.

Para que cumpra seu objetivo, é essencial que a sistematização seja compartilhada com as pessoas que participaram do encontro (para que possam validar e incluir sugestões) e com outras partes interessadas que precisam tomar conhecimento do conteúdo (por exemplo, pessoas que foram convidadas, mas que por algum motivo não puderam comparecer). Uma sistematização que não é compartilhada perde sua função.

Algumas dicas e alguns lembretes sobre a sistematização:

- Sistematização não é a transcrição do encontro. Não é necessário incluir todas as falas e todos os comentários;
- Deve capturar e comunicar informações importantes, recomendações, deliberações e encaminhamentos;
- Deve ser compartilhada com as pessoas que participaram daquele momento e com as que precisam conhecer o que foi discutido/deliberado;
- Deve estar organizada e disponibilizada em local de fácil resgate (e-mails ou pastas virtuais).

Conteúdos e formatos para sistematização e encaminhamentos

Para garantir uma boa comunicação, a sistematização deve contemplar algumas informações-chave:

- A data e o horário do encontro;
- Participantes (presentes e ausentes, caso faça sentido);
- Temas abordados no encontro;
- As decisões e recomendações;
- Próximos passos, incluindo ações, datas e responsáveis;
- Datas e horários dos próximos encontros.

Para facilitar que essas informações sejam contempladas, vale retomar o Capítulo 2 e certificar-se de que no planejamento o roteiro do encontro ou da reunião foi desenhado e que foi definida uma pessoa para cuidar da sistematização. No caso de encontros maiores e com utilização de materiais como *flip charts*, tarjetas e *post-its*, uma ótima ferramenta no processo de sistematização é a utilização de fotografias. Fotografar os materiais produzidos ajuda a garantir que tudo o que foi produzido seja inserido na sistematização. Além disso, listas de presença/participantes ajudam a garantir que todas as pessoas participantes foram inseridas no documento.

Acesse aqui o Guia de Ferramentas para Conversas Significativas. Lá você encontrará as ferramentas mencionadas nessa publicação como planilhas de planejamento e sugestão de dinâmicas para cada fase da sua reunião.



8. REFERÊNCIAS

Acervo público da Lumo Liderança, www.lumo.net.br, acesso entre os dias 19 e 23/6/2023. Arquivos consultados:

- Palestra 22 – Processo Decisório em Grupo
- Palestra 18 – Pensar – Sentir – Querer
- Ebook – A arte de perguntar

Acervo público da Estruturas Libertadoras, www.liberatingstructures.com.br, acesso entre os dias 26 e 30/6/2023

Guia para Entender e Conduzir Conversas Online de Qualidade, produzido pela CoCriar.

OZEMELA, Luana (2023). Estratégias de integração de equidade, diversidade, inclusão e pertencimento (EDIP) nos negócios [livro eletrônico]: um guia para pequenos negócios em crescimento / Luana Ozemela, Alex. Martins. São Paulo, SP: Instituto de Cidadania Empresarial.

SCHARMER, Otto (2010). Teoria U. Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier.

SENGE, Peter (1990). A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller.

9. EQUIPE RESPONSÁVEL

Produção do Conteúdo – Janela 8

Carolina Alves de Jongh (*sócia consultora*)
Marcia Alexandre (*consultora parceira*)

Revisão do Conteúdo – ICE

Diogo Quitério
Elisângela Machado
Fernanda Bombardi

