

**Boas Práticas para melhorar a eficácia nas
Reuniões *online* de
Comissão Técnica/Subcomissão Técnica/Grupo de Trabalho**

Com o presente manual pretende-se facultar mais uma ferramenta de apoio à promoção da participação assídua, firme e ativa, dos vogais e peritos, no trabalho a realizar pelas Comissões Técnicas (CT), Subcomissões Técnicas (SC) e Grupos de Trabalho (GT).

É incontornável que, atualmente, o número de reuniões realizadas *online* aumentou exponencialmente passando estas, bem como a maioria dos eventos (conferências, workshops, palestras, formações, encontros, etc.), a ser realizados em ambiente exclusivamente “digital”, com recurso a diversas plataformas de videoconferência, como por ex. zoom, teams, webex, skype, entre outras.

A nova realidade de reunir à distância, ou seja, de forma remota, tornou-se um sucesso, certamente duradouro, e com muitos benefícios comprovados, designadamente:

- O aumento do recurso “tempo”, diretamente associado ao crescimento da produtividade laboral, pois os participantes dispensam a deslocação física para os locais de reunião. O acesso ocorre a partir de qualquer ponto do mundo.
- A redução dos encargos com a deslocação e transportes, com poupanças financeiras muito significativas.
- A criação de vantagens competitivas, decorrente da conjugação da redução de custos e do aumento da produtividade - fatores que podem potencializar ainda mais o crescimento económico das organizações.

Este conjunto de benefícios leva-nos a acreditar que o futuro passará por reunirmos, frequentemente, via *online*, substituindo-se a presença física pela digital/virtual, pelo que se impõe, no âmbito da atividade de normalização, estabelecer as melhores práticas para a realização destas reuniões, tornando-as proíficas e eficazes.

O presente documento complementa o Anexo G, das RPNP 030, relativo às Boas práticas para reuniões presenciais e pretende, orientar a atuação dos presidentes, secretários e coordenadores na condução das reuniões *online*, dinamizando a atividade das CT/SC/GT, garantindo a eficiência, a motivação e o empenho de todos, assim como a credibilidade da atividade de normalização.

No entendimento de que os principais progressos no desenvolvimento de documentos normativos ocorrem, sobretudo, durante as reuniões das CT/SC/GT, torna-se imperativo que as mesmas ocorram de forma competente e produtiva, com resultados eficazes.

Assim, apresentam-se várias sugestões que pretendem melhorar a eficácia das reuniões *online*, sendo que, grande parte do sucesso destas, reside no trabalho e tarefas desenvolvidas “entre” reuniões técnicas - no sentido de as preparar e acompanhar devidamente.

Deste modo, e em complemento às Regras e Procedimentos da Normalização Portuguesa, que definem, entre outros, as atribuições e funcionamento das CT/SC/GT, bem como a responsabilidade de cada presidente, secretário e coordenador, o Instituto Português da Qualidade, enquanto Organismo Nacional de Normalização (ONN), estabelece o seguinte:

Antes da reunião

O Presidente/Secretário/Coordenador deve:

- Comunicar e enviar atempadamente às CT/SC/GT, preferencialmente um mês, a indicação do dia e hora da reunião, bem como o link de acesso à mesma (seja via plataforma zoom, teams ou outra). O link não deverá ser partilhado com participantes inelegíveis. A identificação e password de cada reunião não deve ser partilhada em plataformas de fácil acesso, como por exemplo nas redes sociais;
- Certificar-se que todos os participantes na reunião têm as condições técnicas e o equipamento necessário para a realização da mesma (acesso à internet e à plataforma específica a utilizar, bem como a qualidade de som e de imagem, etc.), recorrendo, se possível, à versão mais atualizada da plataforma em utilização;
- Solicitar a cada participante que teste a sua ligação com alguma antecedência e planeie ligar-se à reunião com, pelo menos, 15 minutos de antecedência para garantir que entrará a tempo;
- Selecionar e recomendar aos vogais que selecionem um local tranquilo, sem a perturbação da televisão ou aparelhos de som, de animais de estimação, de crianças ou de outras distrações;
- Iniciar a reunião virtual 15 minutos antes da hora marcada, e projetar um *slide* de boas-vindas, o qual os participantes visionarão ao iniciar a sessão. Este *slide* de abertura pode incluir as regras chave sobre a forma de participação virtual (ex.: ficar em modo mudo, usar a função de *chat*, etc.);
- Utilizar a funcionalidade “Sala de Espera”, disponível em algumas plataformas de videoconferência, pois pode tornar-se útil para efetuar a triagem de quem pode, ou não, entrar na reunião agendada;
- Preparar uma Agenda/Ordem de Trabalhos que:
 - Indique, de forma precisa, os temas e documentos a serem discutidos na reunião, bem como o resultado esperado (Modelo - Ordem de trabalhos);
 - Estabeleça o tempo apropriado para cada ponto a discutir;

- Priorize os pontos estrategicamente importantes, não os deixando ficar para o final;
- Relativamente aos pontos de carácter apenas informativo, se garanta que já foram previamente tratados por escrito (ex.: envio de e-mail prévio), a fim de não consumir tempo durante a reunião virtual;
- Informar que quaisquer alterações à Agenda só poderão ser efetuadas até um prazo determinado (de preferência, não ocorrer na própria reunião);
- Remeter aos participantes os documentos de trabalho associados à Agenda com a antecedência necessária, disponibilizando-os na área de trabalho da CT/SC/GT (ISolutions);
- Resumir e analisar o plano de ações deliberado na reunião anterior, identificando-se o desenvolvimento dos trabalhos entretanto realizados (Modelo – Lista de decisões);
- Garantir que todos os aspetos e comentários editoriais estejam resolvidos antes da reunião, para que a mesma possa focar-se apenas nos comentários técnicos e gerais (Mod-DNOR-01-06 – Ficha de registo de comentários; Template de comentários para votações europeias e internacionais);
- Descarregar os documentos relevantes para a reunião - Agenda, esboço de documentos normativos e outros, tabela de comentários, etc., de forma a estarem disponíveis aquando do início da mesma;
- Antecipar os pontos da Agenda que possam exigir discussões mais longas e pensar em opções que possam ajudar no avanço dos trabalhos na reunião;
- Prever antecipadamente os resultados e decisões dos pontos da Agenda, ou seja, preparar os eventuais projetos de decisão, com antecedência, se possível.

Durante a reunião

O Presidente/Secretário/Coordenador deve:

- Verificar, através da plataforma de videoconferência, as presenças na reunião para registo da assiduidade. Fazer uma leitura do resumo de presenças;
NOTA: Se o vogal se atrasar na entrada da reunião, deverá utilizar a função de *chat* para anunciar a sua chegada e aguardar que o gestor da reunião o reconheça, ou aguardar por uma pausa para intervir.
- Assegurar que os vogais entrem na reunião em modo mudo para evitar ruídos de fundo - solicitar que os participantes mantenham o som desligado e apenas o ativem aquando da sua intervenção;
- Solicitar que os participantes desliguem a função vídeo/câmara, se a reunião tiver uma elevada assistência, ou se houver problemas de largura de banda;
- Na sua introdução, abordar e tomar em consideração os seguintes aspetos:
 - *Relações humanas*: Dar as boas-vindas aos participantes usando o seu primeiro nome, clarificar os papéis e criar o ambiente propício à reunião;

- *Processo*: Explicar a logística da reunião e como espera que a interação virtual decorra;
 - *Objetivo estruturado*: Assegurar que os participantes compreendem o objetivo da reunião e os resultados esperados de acordo com a Agenda;
 - Esclarecer que, sempre que pretendam intervir, os Vogais devem levantar a “mão virtual”, da plataforma onde decorre a reunião. Por regra as intervenções dos Vogais ocorrem por ordem sequencial de sinalização da “mão virtual”;
 - Informar que as opiniões pessoais também podem ser manifestadas por escrito na funcionalidade de *chat*;
 - Esclarecer logo de início quem irá acolher a reunião e controlar a partilha de ecrã, quem acompanhará o *chat* e responder às perguntas, quem irá silenciar os participantes, etc. Se possível, a gestão da reunião deve ser efetuada por um único organizador que fica com o poder de gerir a participação dos presentes;
 - Referir que cada Vogal deve iniciar a sua intervenção pela identificação da entidade que representa e o seu nome;
 - Reforçar que cada participante deve intervir “um de cada vez”, ser breve, claro e falar pausadamente. Os restantes intervenientes devem, ainda, desativar o microfone quando não estiverem a intervir;
 - Excecionalmente, se for necessário, proceder à gravação da reunião para efeitos de redação da ata, devendo ser solicitada a autorização a todos os presentes;
 - Iniciar a reunião informando sobre as deliberações e recomendações da reunião anterior, indicando claramente que esses pontos não serão reabertos para discussão;
 - Assegurar e recordar que todos os Vogais presentes na reunião têm o direito e dever de participar (Código de conduta) e lembrar a definição de consenso;
 - Evitar a partilha de informação confidencial na plataforma de videoconferência, devendo aquela ser veiculada através de outros canais mais seguros;
 - Partilhar no ecrã os conteúdos necessários, mas com sentido crítico e moderação, devendo evitar expor demasiada informação por cada *slide*, de forma a reduzir a poluição visual ou a dificuldade de visibilidade;
 - Recordar que a função de *chat* não deve ser utilizada para comunicações privadas. Devem utilizar-se outras ferramentas, tais como o e-mail ou WhatsApp, etc.;
- Envolver os participantes durante toda a reunião, especialmente os que intervêm com menor frequência;
 - Tomar nota das ideias e feedback dos Vogais, quer sejam manifestadas oralmente, ou por escrito (no *chat*);
 - Sugerir que quaisquer perguntas sobre relatórios e/ou apresentações feitas, sejam efetuadas após a sua conclusão, uma vez que a sucessiva alternância entre oradores pode acrescentar atraso na Agenda.

- Não reabrir discussão sobre uma conclusão já tomada anteriormente pela CT/SC/GT na fase de elaboração do anteprojeto de documento normativo. Para reabrir a discussão, aguardar pela fase de inquérito público para apresentação desses comentários;
- Não permitir debates intermináveis e, se possível, inconclusivos;
- Garantir que durante a reunião se estabelece um plano de ações com a identificação das pessoas responsáveis pela sua execução e a data prevista para a respetiva conclusão (Modelo - Lista de decisões);
- Definir os próximos passos para cada anteprojeto de documento normativo, tendo em consideração as duas reuniões seguintes;
- Não iniciar o anteprojeto de documento normativo sem ter resolvido os principais aspetos controversos, caso contrário, a discussão será reaberta em todas as reuniões;
- Antes de uma votação, resumir os pontos sobre os quais se espera que os Vogais tomem uma decisão, podendo partilhar-se no ecrã para evitar diferentes interpretações.
- Para ajudar a obtenção de consenso:
 - Assegurar que os participantes têm uma compreensão clara dos objetivos e do cronograma das atividades a desenvolver;
 - Procurar a escuta ativa, bem como “compreender antes de ser compreendido”;
 - Fomentar a coesão dos participantes e construir a confiança;
 - Comunicar direta e indiretamente - alguns Vogais utilizam a comunicação direta e explícita ao fazer perguntas e a identificar problemas, enquanto outros são indiretos ao perguntar e responder;
 - Atribuir tempo de discussão em conformidade com cada situação - os participantes podem diferir na quantidade de informação e análise que necessitam para tomar decisões;
 - Resolver os conflitos de forma rápida e pacífica. Moderar atentamente as questões mais demoradas para preservar a dinâmica da reunião;
 - Assegurar que qualquer silêncio na discussão implica realmente o consenso.
- No encerramento da reunião:
 - Antes de terminar a reunião, resume claramente as decisões tomadas e os resultados, partilhando-as no ecrã, se possível, para que todos os presentes tenham uma visão clara das conclusões obtidas (Modelo - Lista de decisões);
 - O tempo da reunião não deverá exceder - nunca - as 3 horas (2h e 30 min. será o período adequado). Se indispensável devem ser planeadas reuniões adicionais no caso de ser necessário mais tempo para completar o trabalho em curso;
 - Agradeça aos participantes pelo seu empenho, contributos e ideias;
 - Termine a reunião na hora prevista.

Entre reuniões:

O Presidente/Secretário/Coordenador deve:

- Atualizar o plano de ações (responsáveis, prazos, entre outros);
- Acompanhar as ações acordadas e enviar lembretes para as pessoas responsáveis que têm de assegurar os seus contributos;
- Atualizar o anteprojeto de documento normativo com base no consenso alcançado na última reunião;
- Caso o anteprojeto de documento normativo seja submetido à CT/SC/GT para uma última revisão antes de ser colocado a inquérito público, os Vogais não devem usar essa oportunidade para reabrir debates, sendo que o objetivo desta revisão deve ser claramente explicitado a todos (ex.: revisão editorial);
- Incentivar a troca de ideias via Web para gerir aspetos específicos entre reuniões da CT/SC/GT;
- Assegurar o conhecimento do planeamento das reuniões seguintes, ou seja, «o quê?» «quando?» e «quem?».
- Assegurar que as atas das reuniões, sejam disponibilizadas na área de trabalho da CT/SC/GT (ISOlutions) o mais rapidamente possível (prazo máximo de 4 semanas).

Alteração de Presidente/Secretário/Coordenador:

Deve assegurar-se a continuidade do trabalho mesmo ocorrendo a mudança de Presidente, Secretário ou Coordenador, sendo boa prática o arquivo sistemático da documentação da CT/SC/GT em plataformas eletrónicas partilhadas.

Os modelos identificados ao longo deste documento encontram-se disponíveis no *website* do IPQ/Normalização/Ferramentas de apoio CT e ONS/Modelos.

<http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/docaptec/modelos/Paginas/Modelos.aspx>