

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
MESTRADO PROFISSIONAL DE GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE - MGP

KARLA GISELLI DE OLIVEIRA BEZERRA

**A COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES DELIBERATIVAS: UMA ANÁLISE SOBRE
COMO CONVERSAM OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO À LUZ DO
PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ EM GRUPO**

Recife
2019

KARLA GISELLI DE OLIVEIRA BEZERRA

**A COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES DELIBERATIVAS: UMA ANÁLISE SOBRE
COMO CONVERSAM OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO À LUZ DO
PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ EM GRUPO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE - como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura

Recife
2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

B574c

Bezerra, Karla Giselli de Oliveira

A comunicação em reuniões deliberativas: uma análise sobre como conversam os participantes de uma reunião à luz do protocolo de comunicação eficaz em grupo / Karla Giselli de Oliveira Bezerra. – 2019.
68 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2019.

Inclui referências.

1. Comunicação. 2. Comunicação eficaz. 3. Reuniões. I. Moura, Guilherme Lima (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2020 – 089)

KARLA GISELLI DE OLIVEIRA BEZERRA

**A COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES DELIBERATIVAS: UMA ANÁLISE SOBRE
COMO CONVERSAM OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO À LUZ DO
PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO EFICAZ EM GRUPO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública para Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE - como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: 30 de agosto de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme Lima Moura (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Daiana Amorim Ferreira (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

Vera Lúcia da Conceição Neto (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Pernambuco

RESUMO

A comunicação é um processo complexo, intrinsecamente relacionado à nossa existência. É por meio dela que as instituições estabelecem diálogos, a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, com os seus públicos de interesse. Um meio de comunicação bastante utilizado pelas organizações para promover esse diálogo é a reunião, que vem a ser definida como uma parte constitutiva da vida laboral, fornecendo um vasto leque de troca de informações, tomadas de decisão, planejamento e monitorização de processos. No que se refere à tomada de decisões, para se alcançar os melhores resultados possíveis, os participantes de uma reunião deliberativa precisam chegar a algum nível de consenso, tornando-se importante, portanto, que a comunicação entre eles se faça de uma maneira eficaz para que haja compreensão mútua sobre a questão discutida e o motivo de a estarem discutindo. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi analisar como conversam os participantes de reuniões deliberativas numa comissão de trabalho da Universidade Federal Rural de Pernambuco, tendo em vista a eficácia e os estilos comunicacionais de seus participantes, segundo definidos pelo Protocolo de Comunicação Eficaz em Grupo (Protocolo CEG), instrumento de coleta e análise de dados que foi desenvolvido com o intuito de mapear a comunicação em uso a partir de categorias comunicativas pré-definidas, Informação e Opinião. Para tanto, foram avaliadas seis reuniões do Conselho Técnico Administrativo de uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal Rural de Pernambuco. A partir da observação dessas reuniões, foi possível tecer as análises sobre quatro diferentes perspectivas: Análise sobre as reuniões, onde cada uma foi classificada de acordo com a dimensão funcional comunicacional predominante na dinâmica conversacional; Análise sobre os participantes, onde foram traçados perfis comunicacionais individuais, ou seja, os padrões de comunicação que cada participante assume durante a dinâmica discursiva do grupo; Análise sobre os condutores das reuniões, onde foram estabelecidos perfis comunicacionais e estilos de liderança para cada condutor a partir dos eventos comunicativos por eles produzidos; e, Análise sobre a eficácia comunicacional das reuniões, segundo Protocolo CEG. Após essas análises, concluiu-se que as reuniões assistidas têm um aspecto mais técnico, onde as pessoas estão reunidas para dar cumprimento às formalidades, do que um aspecto conversacional, que versa sobre a cooperação dos indivíduos para o desenvolvimento de uma solução. Assumindo, portanto, um caráter mais informativo do que deliberativo, em oposição à sua própria definição, sendo, portanto, ineficazes aos propósitos de sua natureza.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Eficaz. Reuniões. Protocolo CEG.

ABSTRACT

Communication is a complex process, intrinsically related to our existence. It is through it that institutions establish dialogues about their policies, their actions and their claims, with their stakeholders. A way of communication widely used by organizations to promote this dialogue is the meeting, which is defined as a constitutive part of working life, providing a wide range of information exchange, decision making, planning and process monitoring. When it comes to decision making, to achieve the best possible results, participants in a deliberative meeting need to reach some consensus level, so it is important that communication between them takes place effectively, leading to a mutual understanding about the issue discussed and why they are discussing it. Thus, the purpose of this study was to analyze how the participants of deliberative meetings talk in a work committee of the Federal Rural University of Pernambuco, regarding the effectiveness and communication styles of them, according the Protocol of Effective Group Communication (CEG Protocol), which consists at a data collection and analysis instrument that was developed in order to map the communication in use from predefined communicative categories, Information and Opinion. To this end, six meetings of the Technical Administrative Council of an Academic Unit of the Federal Rural University of Pernambuco were evaluated. From the observation of these meetings, it was possible to carry out the analyzes on four different perspectives: Analysis on the meetings, where each one was classified according to the predominant communicational functional dimension in the conversational dynamics; Analysis of the participants, where individual communication profiles were drawn, that is, the communication standards that each participant assumes during the group's discursive dynamics; Analysis of the conductors of the meetings, where communication profiles and leadership styles were established for each driver based on the communicative events produced by them; and, Analysis on the communicational effectiveness of the meetings, according to the CEG Protocol. After these analyzes, it was concluded that the assisted meetings had a more technical aspect, where people were gathered to carry out the formalities, than a conversational aspect, which deals with the cooperation of individuals to develop a solution. Assuming, therefore, a more informative than deliberative character, in opposition to its own definition, being, therefore, ineffective to the purposes of its nature.

Keywords: Communication. Effectiveness. Meetings. CEG Protocol.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de turno e tópico discursivos*	22
Quadro 2 - Tipologia Bidimensional de Categorias Comunicativas.....	27
Quadro 3 - Relação Final de Categorias Comunicativas	27
Quadro 4 - Definição das categorias comunicativas	28
Quadro 5 - Trecho da fala de um participante.....	29
Quadro 6 - Eventos comunicativos identificados no trecho da fala de um participante	29
Quadro 7 - Dados dos participantes	33
Quadro 8 - Perfis Comunicacionais de todos os participantes, segundo Protocolo CEG	57
Quadro 9 - Reuniões presididas por PR1	58
Quadro 10 - Reuniões presididas por PR2	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 1	34
Figura 2 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 1, quanto às categorias comunicativas do Protocolo CEG	35
Figura 3 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 2	35
Figura 4 - Como falou cada participante da Reunião 1, quanto às categorias comunicativas do Protocolo CEG.....	36
Figura 5 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo	36
Figura 6 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 2	37
Figura 7 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 2	38
Figura 8 - Ampliação das categorias de informação constantes na Figura 7	38
Figura 9 - Como falou cada participante da Reunião 2	38
Figura 10 - Como as categorias comunicativas estão distribuídas no grupo.....	39
Figura 11 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 3	40
Figura 12 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados durante a Reunião 3	40
Figura 13 - Ampliação da categoria de Informação do gráfico constante na Figura 12	41
Figura 14 - Como falou cada participante da Reunião 3	41
Figura 15 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 3	42
Figura 16 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 4	43
Figura 17 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 4	43
Figura 18 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 17	43
Figura 19 - Como falou cada participante da Reunião 4	44
Figura 20 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 4	44
Figura 21 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 5	45
Figura 22 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 5	45
Figura 23 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 22	46
Figura 24 - Como falou cada participante da Reunião 5	46
Figura 25 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 5	46
Figura 26 - Tipos de Eventos Comunicativos praticados pelos participantes da Reunião 6...	47
Figura 27 - Como estão distribuídos os tipos de eventos comunicativos nas falas dos participantes da Reunião 6.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Eventos comunicativos produzidos por SC1.....	49
Gráfico 2 - Eventos comunicativos produzidos por CG1	50
Gráfico 3 - Eventos Comunicativos produzidos por CG2	51
Gráfico 4 - Eventos Comunicativos produzidos por PF1	52
Gráfico 5 – Eventos Comunicativos produzidos por PF2	52
Gráfico 6 - Eventos Comunicativos produzidos por PM1.....	53
Gráfico 7 - Eventos Comunicativos produzidos por PM3.....	54
Gráfico 8 - Eventos Comunicativos produzidos por TF1	55
Gráfico 9 - Eventos Comunicativos produzidos por TF2	55
Gráfico 10 - Eventos Comunicativos produzidos por TM1.....	56
Gráfico 11 – Eventos Comunicativos produzidos por PR1	58
Gráfico 12 – Eventos Comunicativos produzidos por PR2	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVAS.....	12
2.1 A JUSTIFICATIVA SOCIAL.....	12
2.2 A JUSTIFICATIVA ACADÊMICA.....	13
3 OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GERAL.....	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4 REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	16
4.2 A IMPORTÂNCIA DAS REUNIÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	18
4.3 ASPECTOS CONVERSACIONAIS E PRAGMÁTICOS ENTRE OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO	20
4.4 A INFLUÊNCIA DOS PERFIS DOS PARTICIPANTES NO RESULTADO DAS REUNIÕES	23
4.5 A LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS REUNIÕES.....	24
4.6 A PERSPECTIVA DO PROTOCOLO CEG SOBRE A DINÂMICA CONVERSACIONAL DAS REUNIÕES.....	26
5 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	29
5.1 A CONSTRUÇÃO DO CORPUS.....	30
6 ANÁLISE DOS DADOS	32
6.1 ANÁLISE POR REUNIÃO	33
6.1.1 Primeira reunião assistida.....	34
6.1.2 Segunda reunião assistida.....	36
6.1.3 Terceira Reunião Assistida.....	39
6.1.4 Quarta Reunião Assistida	42
6.1.5 Quinta reunião assistida.....	45
6.1.6 Sexta reunião assistida.....	47
6.2 ANÁLISE SOB O PERFIL DOS PARTICIPANTES	48
6.2.1 Perfil Comunicacional de SC1	49
6.2.2 Perfil Comunicacional de CG1.....	50
6.2.3 Perfil Comunicacional de CG2.....	50
6.2.4 Perfil Comunicacional de PF1.....	51
6.2.5 Perfil Comunicacional de PF2.....	52
6.2.6 Perfil Comunicacional de PM1.....	53
6.2.7 Perfil Comunicacional de PM3.....	54
6.2.8 Perfil Comunicacional de TF1.....	54
6.2.9 Perfil Comunicacional de TF2.....	55

6.2.10 Perfil Comunicacional de TM1	56
6.2 ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DOS CONDUTORES DAS REUNIÕES.....	57
6.2.1 Análise sobre a forma como PR1 conduziu as reuniões.....	58
6.2.2 Análise sobre a forma como PR2 conduziu as reuniões.....	59
6.3 ANÁLISE SOBRE OS ASPECTOS DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL DAS REUNIÕES	61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

As organizações, públicas ou privadas, precisam constantemente escolher caminhos a seguir, seja para resolver problemas, traçar metas e outras tantas situações que requerem que decisões sejam tomadas. Para tanto, a comunicação exerce um papel crucial na organização, pois nenhum indivíduo pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão (BARTOLOMÉ, 1999).

Comunicar significa tornar comum e, portanto, é um ato social, que não pode ocorrer com um único indivíduo. Matos (2009) afirma que a comunicação pode resultar em crescimento e desenvolvimento, ou em barreiras e fronteiras, a depender da forma como é emitida e percebida, pois o processo comunicacional se realiza em dois sentidos, onde todos são codificadores e decodificadores ao mesmo tempo.

Dessa forma, a essência desta dissertação é a análise sobre o processo comunicacional que ocorre entre os participantes de uma reunião deliberativa (assim classificadas por terem como função primordial a tomada de decisões). Pois, sendo as reuniões uma forma significativa de comunicação, uma conversação gerenciada para a consecução de um objetivo (CARNEGIE, 2012), é importante que esta se faça de uma maneira eficaz para que todos os envolvidos compreendam a questão discutida e o motivo de a estarem discutindo (JAY, 1999).

Esta pesquisa considera que as reuniões deliberativas são situações comumente ocorridas na Gestão Pública, e importantes espaços de construção, não apenas de decisões, mas de todo um conjunto de significados partilhados que compõem tudo aquilo que poderíamos chamar de trabalho (MOURA, 2019).

Porém, alguns autores apontam que essas reuniões vêm sendo alvo de muitas críticas por parte dos que dela fazem parte, pois esses as interpretam como ineficazes e improdutivas, onde perde-se muito tempo e pouco (ou nada) é resolvido (GONÇALVES, 2015; HAWKINS, 2013; BARBOSA, 2009). No entanto, esses autores não trazem estudos que determinam as causas pelas quais as reuniões são mal vistas.

Até mesmo durante a ocorrência de uma reunião, é comum entre os participantes a descrença com relação aos possíveis resultados positivos que dali sairão. Sensação de perda de tempo, desmotivação e desatenção ao que está sendo exposto tornam-se, conseqüentemente, sentimentos corriqueiros entre as pessoas ali presentes. Mesmo assim, esse modelo de evento deliberativo em grupo continua fazendo-se presente no dia-a-dia das organizações, como uma estratégia para resolver os problemas em conjunto, promovendo a tomada de decisões. (MONTANARI; PILATTI, 2006).

Então, sendo as reuniões instrumentos tão importantes para a troca de informações e para o fortalecimento do comprometimento e da identidade de um grupo, é de se questionar quais as razões que levam ao descrédito de sua eficácia e produtividade.

Para tentar entender essas razões, esta pesquisa tem o intuito de observar reuniões a partir da comunicação estabelecida entre (e por) seus participantes, pois, sendo o objetivo das reuniões deliberativas chegar a algum nível de consenso com vistas a uma decisão em pauta, o cotejamento das diversas estratégias e estilos discursivos podem gerar ineficácia, conflitos e mal-entendidos (CIBOTTO, 2010), contribuindo para o que o senso comum define como “chegar a lugar nenhum”.

Davis (apud GONÇALVES et al, 2005, p. 90), para ratificar a influência que os participantes exercem sobre o resultado das reuniões, afirma que:

Todas as decisões tomadas numa sala de reuniões refletem a competência e o caráter de seus participantes, a maneira como cada um lida com o conflito, a forma como comunica, a sua habilidade para a resolução de problemas e o seu nível de responsabilidade.

A partir dessas considerações, podemos inferir que a comunicação estabelecida pelos participantes de uma reunião, ou seja, a forma como conversam entre si, está diretamente relacionada à eficácia de seus resultados.

Diante disso, esta dissertação propõe-se a responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Como conversam participantes de reuniões deliberativas, tendo em vista os aspectos da eficácia conversacional, segundo o Protocolo de Comunicação Eficaz em Grupo?

Para tanto, foram coletados áudios de 6 (seis) reuniões do Conselho Técnico Administrativo (CTA) de uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Este Conselho é, por definição, o órgão deliberativo da unidade, onde, entre as suas funções, acontece a aprovação de projetos.

A partir dessa coleta, os áudios foram transcritos e analisados com base no Protocolo de Comunicação Eficaz em Grupo (Protocolo CEG), desenvolvido pelo Professor Dr. Guilherme Lima Moura, orientador desta pesquisa. Este Protocolo é uma proposta teórico-metodológica voltada à análise da dinâmica conversacional ocorrida em reuniões, particularmente aquelas que tem por objetivo principal tomar decisões em grupo. E tem como fenômeno sob análise a linguagem em uso, através do que definiremos adiante como eventos comunicativos.

Como consequência, este protocolo busca na Linguística algumas teorias e conceitos para suportar tal investigação, tais como os conceitos de Turno Discursivo e Tópico Discursivo,

que são, numa breve conceituação, o momento em que um participante assume a fala e o assunto sobre o qual se discute, respectivamente, oriundos da Análise da Conversação. Ademais, o protocolo assume uma dimensão pragmática, no sentido de que entende o dizer como um fazer, embora não se volte a outros aspectos pragmáticos da situação de comunicação (como elementos não verbais, contextuais).

Este estudo trata-se, portanto, de uma pesquisa inédita, pois toma o Protocolo CEG como sua estratégia interpretativa, seu instrumento de coleta e análise de dados, para gerar compreensão sobre a dinâmica coletiva interacional do CTA.

Assim, acredita-se que este trabalho acadêmico traz muitas contribuições para demais reflexões sobre este tema, além de fornecer subsídios para tornar as reuniões deliberativas mais eficazes, produtivas e prazerosas.

Para tanto, o referencial teórico desta dissertação foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata sobre COMUNICAÇÃO, os conceitos e a importância desta nas organizações, visto que a julgamos como tópico basilar para discussão do problema em análise. No segundo capítulo, são abordadas as questões centrais sobre as REUNIÕES, as definições, as funções, os tipos e a importância de se ter um estudo sobre esse meio de comunicação. A partir daí, nos capítulos seguintes, discorreremos sobre como se dá a comunicação nas reuniões, quais os ASPECTOS CONVERSACIONAIS entre os participantes de uma reunião (terceiro capítulo), qual a influência que os PERFIS COMUNICACIONAIS DOS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO exercem para a consecução de seus resultados (quarto capítulo), dentre esses participantes, qual o papel do condutor e qual a importância da LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS REUNIÕES e qual a PERSPECTIVA DO PROTOCOLO CEG sobre essa dinâmica conversacional (quinto capítulo).

2 JUSTIFICATIVAS

Compreendemos que um projeto de pesquisa precisa ser duplamente justificado, tendo em vista todo o investimento de recursos, tais como tempo, dinheiro, conhecimento etc., que é necessário para sua realização. Ele precisa ser socialmente justificado, ou seja, é necessário que ele produza um relevante impacto social, na medida em que pode vir a gerar benefícios ou melhorias à vida prática das pessoas, à eficácia das atividades profissionais do contratante (no caso, a organização patrocinadora do mestrado e na qual o mestrando trabalha) e à sociedade como um todo. E ele precisa ser academicamente justificado, ou seja, é necessário que ele produza um relevante impacto científico-acadêmico, na medida em que contribui para o estado da arte da pesquisa sobre o assunto, no Brasil e no mundo.

2.1 A JUSTIFICATIVA SOCIAL

A reunião é um meio de comunicação onde duas ou mais pessoas compartilham ideias, opiniões e conhecimentos a respeito de algum assunto. E, por essa razão, é um dos métodos mais democráticos utilizados pelas organizações para tomar decisões, que é a principal função das reuniões deliberativas, objeto de estudo desta pesquisa. No entanto, estes eventos “na maioria das vezes, consomem tempo dos participantes, sem trazer resultados proveitosos. Elas estão no topo da lista dos afazeres que mais desperdiçam tempo no trabalho.” (CIBOTTO, 2010, p. 02).

Num estudo realizado por Mintzberg em 1973, constatou-se que a maioria dos gestores passava cerca de 69% do dia de trabalho em reuniões (GONÇALVES et al, 2005). Numa pesquisa mais recente, feita em 2016 com 2 mil executivos brasileiros, 69% disseram que odeiam reuniões. A mesma pesquisa constatou que 70% das reuniões não chegam a lugar nenhum, e que uma empresa média, de 100 funcionários, desperdiça R\$ 500 mil anuais com o tempo perdido nelas (CORDEIRO, 2016).

Dessa forma, estudos a respeito desse evento deliberativo fazem-se necessários, para que haja a compreensão das razões pelas quais há essa percepção negativa sobre as reuniões e para que sirvam como indicadores para possíveis recomendações e estratégias de aperfeiçoamento dos resultados e da eficácia das reuniões.

As reuniões sob estudo são promovidas pelo CTA, Conselho Técnico Administrativo, que exerce, junto com a diretoria geral e administrativa, o papel de administrar as unidades acadêmicas da UFRPE, quando fora da sede, sendo o órgão deliberativo e consultivo da unidade

em questão, onde são deliberados os projetos desenvolvidos pela comunidade acadêmica da unidade, sendo, portanto, bastante relevante a análise sob como estas reuniões acontecem.

Logo, tendo como premissa a importância da comunicação para tomada de decisões, pois para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326) uma das funções da comunicação nas organizações é “facilitar a tomada de decisões, proporcionando as informações das quais as pessoas e os grupos precisam”, este projeto considera relevante a análise sobre a forma como os participantes de uma reunião conversam entre si, pois, a compreensão de que a dinâmica comunicacional de um grupo é determinante para o sucesso ou insucesso de resultados, dá luz a novos olhares sobre esta importante ferramenta organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de novas pesquisas e projetos voltados ao aprimoramento das reuniões.

Além disso, a despeito de se tomar como amostra as dinâmicas envolvidas nas reuniões do Conselho escolhido, os atores que dão forma às contribuições, participações e deliberações, são atores reais, de origens diversas, matizes político-ideológicas diversas, com bagagens sócio-culturais próprias, o que faz com o estudo e as conclusões do mesmo possam, em tese, serem aplicados a outros grupos sociais de marca democrática, a fim de se aprimorar esse tão significativo tempo dedicado a esses eventos.

2.2 A JUSTIFICATIVA ACADÊMICA

Ao fazer uso de um novo instrumento de coleta e análise de dados, o Protocolo CEG, podemos destacar o caráter inovador desta pesquisa, com base no que diz Fullan (2007) quando defende que a inovação tem três dimensões: a utilização de novos materiais e tecnologias, o uso de novas estratégias ou atividades e a alteração de crenças por parte dos intervenientes. Dessa forma, este estudo trata-se de uma pesquisa inédita.

Além disto, apesar da relevância do tema em questão, no Brasil, são poucas as pesquisas sobre a comunicação nas reuniões. Para embasar esta afirmação, de forma exemplificativa, sem o propósito de exaurir as possibilidades de negá-la, foi realizada uma pesquisa no Portal Periódico Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), onde não foi observado nenhum trabalho acadêmico que tenha como objeto de estudo a relação entre os termos reunião (ou reuniões) e comunicação eficaz.

Inicialmente buscou-se apenas por assuntos relacionados a “reuniões OR reunião”, onde surgiram 9.989 resultados. No entanto, tal busca é abrangente demais e fez-se necessário o refinamento da pesquisa. Dessa forma, ao estabelecer relação entre os termos “(reuniões OR reunião) AND comunicação”, surgem 3.244 resultados. Refinando ainda mais, através dos

termos “(reuniões OR reunião) AND (comunicação eficaz)”, são 801 os resultados que aparecem. Ainda com esses termos, mas, dessa vez, utilizando aspas em “comunicação eficaz”, a fim de afunilar os proventos e especificar o que é procurado, reduzem-se os resultados para 25. Desses, 18 são versões dos originais e, dentre os 07 originais, nenhum se mostrou relevante para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que tratam dos seguintes assuntos: 1. Comunicação eficaz nas transferências temporárias do cuidado de pacientes hospitalizados; 2. Mudanças na prática de enfermagem para melhorar a segurança do paciente; 3. Competências de gestão do presidente das associações desportivas chilenas; 4. Proposta de um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos na gestão de eventos científicos itinerantes; 5. Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento; 6. Um plano para gerenciamento de projetos no contexto da educação à distância no ambiente público; 7. A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo "single" a partir da cidade de São Paulo.

Quanto aos livros que têm as reuniões como objeto de estudo, os que foram analisados (HAWKINS, 2013; BARBOSA, 2009; MANSER, 2013; CARNEGIE, 2012), em sua maioria, são voltados mais ao que deveriam ser do que ao que de fato são as reuniões; em outras palavras, baseiam-se na forma como devem ser conduzidas, com sugestões de métodos e estratégias para torná-las mais produtivas, mas são pouco descritivos quanto à dinâmica ocorrida durante as reuniões. Além disso, não trazem dados de análise mais específicos, sejam estatísticos, quantitativos ou qualitativos.

De acordo com Gonçalves et al (2015), a análise do investimento que as organizações fazem nas reuniões (humano, financeiro ou de tempo) e o seu retorno em termos de eficácia e eficiência é um tema de extrema importância, contudo tem sido muito pouco aprofundado.

Dessa maneira, fundamentado pela originalidade do estudo e pelos poucos estudos, em português, voltados a este tema, torna-se significativo o objeto de estudo deste trabalho, sobre a relação entre a forma como os participantes de uma reunião conversam e a eficácia dos resultados obtidos através dessa análise, podendo servir, inclusive, como base para demais projetos acadêmicos.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como conversam os participantes de reuniões deliberativas numa comissão de trabalho da UFRPE, tendo em vista os aspectos de eficácia comunicacional definidos pelo Protocolo CEG.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar os perfis comunicacionais dos participantes de uma comissão de trabalho da UFRPE, à luz do Protocolo CEG, referente exclusivamente a um determinado conjunto de reuniões deliberativas.
2. Averiguar até que ponto os perfis comunicacionais dos condutores de uma reunião deliberativa influenciam a dinâmica conversacional do grupo.
3. Estabelecer estilos de liderança a partir dos eventos comunicativos produzidos pelos condutores das reuniões.
4. Avaliar se os aspectos da eficácia comunicacional, segundo Protocolo CEG, podem contribuir para o aprimoramento das reuniões.
5. Apresentar referenciais teóricos e empíricos para demais estudos a respeito da dinâmica conversacional em reuniões.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os conceitos de comunicação e de reunião assumidos nesta dissertação. Considerando que este estudo tem por interesse a análise da dinâmica conversacional entre os participantes de uma determinada reunião, serão também elucidadas algumas definições relevantes ao entendimento deste tema, tais como o que é uma conversa e o que são perfis comunicacionais.

Dessa forma, seguindo uma sequência de raciocínio sobre quais as teorias norteiam o entendimento das demais, daremos início com a abordagem sobre o que é a comunicação e qual a importância desta nas organizações.

4.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação é parte intrínseca de nossa existência, não estando apenas relacionada ao que se fala e sim à interação de um ser com outro, não estando sequer relacionada apenas aos humanos, pois os animais também se comunicam. “É um processo tão natural como respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar” (MATOS, 2009, p. 27). Constitui-se como uma necessidade inerente aos seres sociais, tendo em vista que só pode ocorrer com a participação de mais de um indivíduo.

Segundo Gustavo Gomes de Matos (MATOS, 2009), a palavra “comunicação”, originária do latim *communicare*, significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”.

Na literatura, há muitas definições para comunicação, e, para fim desta pesquisa, utilizaremos o conceito defendido por Chiavenato (2003, p. 417) ao afirmar que a comunicação se trata de um processo complexo, descrevendo-a como uma ponte que leva algo, seja uma mensagem, uma informação ou um significado qualquer “de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra”.

No que tange às organizações, Nassar (2008) aponta que é por meio da comunicação que são estabelecidos os diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa os seus públicos de interesse; e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho.

Todos os processos de uma organização dependem da comunicação. Para os autores Jorge Duarte e Graça Monteiro (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334) a comunicação “é o oxigênio que confere vida às organizações” e defendem que o bom uso da comunicação traz grandes melhorias às organizações, tais como promover mudanças significativas nas relações institucionais e a qualificação das práticas gerenciais, além de agregar valor às organizações.

No que se refere mais especificamente às organizações públicas, há uma cobrança cada vez maior da sociedade por uma gestão mais comprometida com os Princípios da Administração Pública - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência – e, nesse sentido, o conceito e as definições da comunicação se fazem presentes no cumprimento desses princípios:

1. Princípio da Legalidade: A máxima estabelecida neste princípio é que “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza” (MEIRELLES, 2000, p. 82). Assim, os servidores precisam ter conhecimento a respeito das leis e diretrizes que regem as suas atividades, estando, portanto, a comunicação presente por sua definição, pois cabe à Administração Pública “tornar comum” esses regimentos.
2. Princípio da Impessoalidade: Decreto nº 6555/08, que dispõe sobre as ações de comunicação do governo, determina, no inciso VII do art. 2º, “a vedação do uso de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”. Dessa forma, o termo da impessoalidade está diretamente relacionado à comunicação.
3. Princípio da Moralidade: No que concerne a este princípio, Hely Lopes Meirelles (MEIRELLES, 2012, pág. 90) defende que “o agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, (...) não poderá desprezar o elemento ético da sua conduta”. Assim, seguindo a mesma conduta para adoção do Princípio da Legalidade, à Administração Pública cabe tornar comum aos servidores quais as condutas éticas que devem ser obedecidas
4. Princípio da Eficiência: Segundo SILVA (2009, p. 655), a eficiência administrativa é atingida “pelo melhor emprego dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais), para melhor satisfazer às necessidades coletivas num regime de igualdade dos usuários”. Para atender a este princípio, cabe citar Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009), quando defendem que a comunicação é capaz de qualificar práticas gerenciais, sendo uma delas a gestão de recursos.

Dessa forma, a comunicação é um instrumento fundamental para que os gestores e servidores públicos possam prestar os serviços a eles destinados com maior comprometimento.

Nesse sentido, uma ferramenta de comunicação muito utilizada nas organizações, onde as pessoas visam formar um entendimento comum ao compartilhar ideias, discutir, negociar e tomar decisões (FUKS et al, 2002 apud CIBOTTO, 2010) são as reuniões.

O próximo capítulo tem o intuito de pormenorizar as reuniões, a partir das suas definições, das suas funções e das críticas que recaem sobre elas, a fim de demonstrar quais as contribuições que elas trazem às organizações.

4.2 A IMPORTÂNCIA DAS REUNIÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES

É muito comum nas organizações, públicas ou privadas, a ocorrência de reuniões. Seja para solucionar um problema, alocar recursos, aprovar projetos... ou por diversas outras razões, duas ou mais pessoas buscam sempre reunir-se para tratar sobre algum assunto de trabalho.

Bastos (2012) define as reuniões como mecanismo essencial através do qual as organizações se revisam e se mantêm, representando um meio ótimo para transmitir e disseminar informações e políticas, além de garantir o fluxo comunicacional e melhorar a comunicação entre setores e funcionários.

Barbosa (2009) aponta que promover reuniões faz parte da necessidade humana que as pessoas têm de se reunir, de se agrupar, de se comunicar. “Se algo pode ser conversado em grupo, por que ficar sozinho?” (BASTOS, 2009, p.15).

As reuniões são, portanto, importantes não apenas para manutenção do ambiente laboral, mas espaços de socialização e interação entre indivíduos, onde é possível que assumam algumas funções (JAY, 1999):

- Uma reunião define a identidade coletiva de um grupo, equipe ou unidade;
- Uma reunião é onde o grupo revê, atualiza e soma o que sabe como um grupo, isto é, o grupo cria o seu próprio conjunto de saberes e experiências. Os integrantes sabem que todos detêm aquele conhecimento. Isso aumenta bastante a rapidez e a eficácia de todas as comunicações entre eles;
- Uma reunião ajuda cada indivíduo a compreender tanto o objetivo do grupo quanto a maneira como o seu próprio trabalho e o de todo mundo pode contribuir para o seu sucesso;
- Uma reunião cria em todos os presentes um compromisso com as decisões tomadas e os objetivos buscados.

Além dessas funções, as reuniões podem ser classificadas pelos seus objetivos, compreendendo, de acordo com Silveira Neto (1994), as três categorias abaixo:

- **Reunião de Informação:** seu objetivo é puramente informativo, não estimula debates. Nesse tipo de reunião, pode-se envolver o recebimento ou a divulgação de informação. A participação pode ser mínima.
- **Reunião deliberativa (para tomada de decisão):** tem por escopo, por meio de troca de informações, identificar alternativas para a solução de problemas e definir a implantação das decisões adotadas.
- **Reunião de avaliação:** é aquela na qual as decisões anteriormente tomadas têm seu desenvolvimento ou implantação verificados e acompanhados, e as medidas de acerto são sugeridas quando existem desvios dos rumos previamente acordados.

No entanto, apesar de todas as contribuições que as reuniões podem trazer, há muitos estudos que a apontam como inúteis e improdutivas, frutos de gastos diretos (salário e tempo dos participantes) e gastos indiretos (custos de oportunidade, isto é, tempo que poderia ser usado para atividades mais produtivas). Além disso, há outro tipo de custos indiretos, como o aumento da fadiga e stress dos trabalhadores (LUONG E ROGELBERG apud GONÇALVES et al, 2005), insatisfação no trabalho e diminuição do comprometimento organizacional (ROGELBERG et al. apud Gonçalves et al, 2005).

Para corroborar com essas afirmações, Dawna (2015) traz alguns dados estatísticos sobre o desinteresse dos participantes em uma reunião: Um estudo da Verizon mostrou que 91% dos presentes divagavam e mais de 39% cochilavam.

Deste modo, aumentar a produtividade das reuniões será uma mais-valia para as organizações, já que lhes permitirá gerir três dos recursos imprescindíveis para o desenvolvimento organizacional: tempo, dinheiro e pessoas.

Então, sendo a reunião um instrumento de comunicação, é importante que seja analisada a maneira como os seus participantes conversam entre si, quais os aspectos da linguística que podem ser observados na interação comunicacional. Sobre essas questões, trata o próximo capítulo.

4.3 ASPECTOS CONVERSACIONAIS E PRAGMÁTICOS ENTRE OS PARTICIPANTES DE UMA REUNIÃO

Os conceitos abordados nesta seção são de grande relevância para embasar a análise dos dados utilizados nesta pesquisa, visto que tratam das teorias pertinentes ao objeto sob análise: a forma como os participantes de uma reunião conversam.

Assim, para este fim, assumimos que uma conversa pode ser definida como a interação entre seus interlocutores, isto é, o jogo de influências recíprocas que se estabelecem a partir do engajamento de ambos os participantes no diálogo, que devem se mostrar receptivos e ativos na conversa, dando sinais de entendimento ou não, de concordância, de desinteresse, de dúvida (MAREGA; JUNG, 2011).

Para elucidar como se dá uma conversação, é necessário entender alguns conceitos relacionados à Análise da Conversação, que, para Marcuschi (2007) é uma tentativa de responder a questões do tipo: Como as pessoas se entendem ao conversar? Como usam seus conhecimentos linguísticos e outros para criar condições adequadas à compreensão mútua? Entre outros questionamentos.

Conversar é uma prática comum do nosso cotidiano, é um ato de linguagem que faz parte do ser social, pois promove interação e partilha de ideias e experiências entre as pessoas, qualificando-as a lidar com as semelhanças e divergências do outro.

Tendo em vista a importância desse ato de linguagem, iniciou-se, na década de 60, inspirada na Etnometodologia¹, a Análise da Conversação, com o intuito de “investigar os aspectos essenciais para a organização do texto conversacional” (DIONÍSIO, 2004, p. 70).

Segundo Marcuschi (2007, p. 9), “a Análise da Conversação procede com base em material empírico, reproduzindo conversações reais e considera detalhes não apenas verbais, mas entonacionais e paralinguísticos”.

Após tais definições, há alguns termos estudados na Análise da Conversação que devem aqui ser abordados, pois serão observados na análise dos dados desta pesquisa. São eles:

- Tópicos discursivos - Quando estamos conversando, estamos sempre abordando um ou mais de um assunto, ou seja, um ou mais de um tópico discursivo, não importa se os temas são sérios, fundamentais para a vida dos

¹ A Etnometodologia “tem como objeto de estudo (a) as atividades práticas do cotidiano, o que implica (b) o caráter empírico desse estudo, além disso, supõe (c) um princípio de organização na realização dessas atividades pelos membros do grupo social”. Hilgert, J. G. A paráfrase: um procedimento de constituição do diálogo. Tese de doutorado. PUC-SP, 1989, p. 80.

interlocutores, para o bem-estar do país, do mundo ou se estamos “jogando conversa fora”. O importante é a existência de algo e sobre o qual duas pessoas, pelo menos, estão conversando (DIONÍSIO, 2004, p. 71).

O tópico discursivo serve, portanto, como “fio condutor de organização discursiva”, constituindo um traço fundamental para “definir os processos de entrosamento e colaboração entre os falantes na determinação dos núcleos comuns” e para “demonstrar a forma dinâmica pela qual a conversação se estrutura” (Marcuschi apud Dionísio, 2004, p.72), tornando-se elemento fundamental na constituição do texto oral.

Há uma linearidade na construção do tópico discursivo, que garante a organicidade da interação, pois,

O conjunto de relevâncias em foco em dado momento vai, paulatinamente, cedendo lugar a outros conjuntos de relevâncias, ligadas a aspectos antes marginais do tópico em desenvolvimento ou a novos conjuntos de mencionáveis que vão sendo introduzidos a partir dos já existentes (Koch apud Dionísio, 2004, p. 72)

- Turno Discursivo – “O turno pode ser tido como aquilo que um falante faz ou diz enquanto tem a palavra, incluindo a possibilidade do silêncio” (MARCUSCHI, 2007, p. 18).

Após essas definições, salienta-se que a sustentação ou a substituição dos tópicos e dos turnos discursivos, durante a reunião, podem interferir no resultado do que se quer comunicar.

A substituição do tópico discursivo, por exemplo, pode levar os participantes a enveredarem por assuntos diversos daquele que deveria ser discutido e que podem não pertencer ao conjunto dos assuntos relevantes, destoando o foco da reunião.

Além disso, há também a substituição de um turno de forma abrupta, sem que o interlocutor tenha concluído sua fala. Este ato é comumente conhecido como “assalto ao turno”, que constitui uma espécie de violação de uma regra básica da conversa, que é falar um de cada vez.

Assim, os autores concebem essa questão da seguinte forma: “no assalto, um dos interlocutores invade o turno do outro, sem que a sua intervenção tenha sido solicitada ou consentida. O assalto pode ocorrer com ou sem deixa”. (GALEMBECK apud DIONÍSIO, 2004, p. 82) O tipo de assalto com deixa é aquele que se dá durante hesitações, alongamentos, entonação descendente, pausas realizadas pelo falante que possui o turno. O assalto sem deixa caracteriza-se por intervenções bruscas, provocando sobreposição de vozes.

Para Marcuschi (2007), a ocorrência de sobreposições e de falas simultâneas pode provocar um “colapso” na interação.

Para exemplificar as teorias acima, segue o seguinte quadro:

Quadro 1 - Exemplos de turno e tópico discursivos*

Interlocutores	Fala	Observações
Senhor X	Senhora Y, como está nossa inauguração?	Inicia a conversa, assumindo um turno discursivo
Senhora Y	Tudo bem! Eu li...	
Senhor H	Tudo certo para próxima semana.	Assalto ao turno , pois sua intervenção não foi solicitada
Senhora Y	Eu liguei para os fornecedores hoje e está tudo certo.	
Senhor X	Então, já sabe. Teremos champanhe francês	
	Estive na França na semana passada. Foi maravilhoso. Vocês precisam conhecer.	Houve alteração do tópico discursivo, pois o assunto discutido foi substituído.

* Conversa fictícia, meramente exemplificativa.

Fonte: A autora (2019).

A conversação é, portanto, uma atividade co-produtiva, que “nunca se pode prever com exatidão em que sentido o parceiro vai orientar a sua intervenção” (KOCH apud DIONÍSIO, 2004, p. 71), o que não significa dizer que sua organização seja caótica ou aleatória. As contribuições dos falantes devem demonstrar, de alguma forma, uma relação com o curso da conversa, pois a conversação é uma atividade semântica, ou seja, um processo de produção de sentidos, altamente estruturado e funcionalmente motivado (DIONÍSIO, 2004).

Além disso, levaremos também em conta, para a análise que este projeto de pesquisa se propõe a fazer, a teoria pragmática, que, ao enfatizar a produção e a interpretação do que está sendo enunciado, busca estabelecer as condições que regulam o uso da linguagem: as escolhas que os falantes fazem ao falar, as restrições que eles encontram ao usar a linguagem em interação social e os efeitos que o seu uso da linguagem produz em interlocutores (MEY apud GODOI, 2008).

A teoria pragmática tem como principal fundamento que, ao falar, não apenas se diz, mas se “faz” algo. Ou seja, a pragmática “encara a linguagem como atividade, como forma de ação” (KOCH, 2007).

Para a Teoria da Enunciação, por exemplo, o termo *enunciado* diz respeito à “manifestação concreta de uma frase”. Cada vez que uma frase é pronunciada, tem-se um enunciado diferente. A produção do enunciado refere-se ao termo *enunciação*, que determina a que título aquilo que se diz é dito, considerando diferentes condições de produção, como tempo, lugar ou os papéis representados pelos interlocutores (KOCH, 2007).

Austin, por sua vez, na sua Teoria dos Atos de Fala propõe que a comunicação ocorre através dos atos de fala, o que denominou de aspecto performativo da linguagem. O ato de fala ocorre pelo proferimento, que tem triplo aspecto: o *ato locucionário*, que se refere à emissão

da voz, é o falar propriamente dito; o *ato ilocucionário*, que atribui uma intenção ao que está sendo dito; e *ato perlocucionário*, “aquele destinado a exercer certos efeitos sobre o interlocutor: convencê-lo, agradá-lo, assustá-lo, etc.” (KOCH, 2007).

Portanto, o sucesso de uma interação face a face, como normalmente acontece nas reuniões, está atrelado ao processo interacional estabelecido entre os participantes, uma vez que esses, enquanto interlocutores, se envolvem e refletem esse envolvimento num esforço coletivo, buscando a construção de sentidos (DIONÍSIO, 2004).

Compreendemos que, a partir da observação dessas teorias linguísticas sobre a maneira como os participantes de uma reunião se comunicam, poderemos identificar alguns estilos comunicacionais, com vistas à construção do sucesso ou insucesso de uma reunião, como veremos a seguir.

4.4 A INFLUÊNCIA DOS PERFIS DOS PARTICIPANTES NO RESULTADO DAS REUNIÕES

Este projeto parte do pressuposto de que características comunicativas individuais compõem a construção coletiva do sentido. Do ponto de vista semântico, diferentes pessoas diante de um mesmo fato tendem a interpretá-lo de acordo com seus modelos mentais, que as levam a percebê-lo de forma diferente (ANGELONI, 2003). Pessoas com pontos de vistas e experiências diferentes interpretam a situação de decisão também de maneira diferente. Ouvir e tentar compreender essas visões leva ao aprimoramento das decisões (ANGELONI, 2003).

As pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses (PIAGET apud ANGELONI, 2003)

Cibotto (2005) declara que uma das ações que contribuem para o bom andamento da reunião é identificar a postura que cada um dos participantes poderá assumir, compreendendo quais participantes devem ser estimulados, por serem pessoas neutras, alheias ou apáticas em relação ao tema, e quais terão que ser controladas, por serem muito salientes ou tendenciosas, sendo preciso conduzi-las e orientá-las para que a reunião tenha bons resultados.

A identificação dessas posturas e a compreensão de qual lugar de fala o outro ocupa podem ser originadas a partir do momento em que os atos de fala se fazem presentes e produzem significados circunstanciais. Assim, o papel adotado por cada indivíduo estaria sendo constituído nos limites e nas formas de uso das palavras (HONÓRIO; MATTOS, 2010).

Visto que cada indivíduo possui percepção e cognição próprias sobre aquilo que lhe foi enviado, deve-se considerar então, não só o papel transmitido, mas também aquele recebido. Isso é posto, pois cada indivíduo possui sua representação psicológica das coisas, a partir da qual ele reage (HONÓRIO; MATTOS, 2010).

O condutor da reunião, portanto, exerce um papel de grande destaque, pois cabe principalmente a ele compreender quais os papéis de cada um dos participantes, sendo ele o responsável por direcionar e influenciar a dinâmica comunicacional estabelecida durante a reunião, assumindo assim uma conduta de liderança. Sobre isso, versa o capítulo seguinte.

4.5 A LIDERANÇA NA CONDUÇÃO DAS REUNIÕES.

Como já vimos anteriormente, as reuniões são um meio de comunicação em grupo organizadas para inúmeros propósitos, onde o diálogo estabelecido entre seus participantes exerce grande influência sobre o sucesso dos seus resultados. Dessa forma, a compreensão de quais os papéis que cada um desses participantes desempenha durante esse processo conversacional é muito relevante. Dentre esses papéis, está o do condutor das reuniões, que, assim como ocorre em vários apontamentos sobre reuniões (BARBOSA, 2009; HAWKINS, 2013; DOYLE, 1978; JANZEN, 2007), será aqui apontado como líder.

Para tanto, é importante que tenhamos a compreensão de qual a relação do ato de conduzir uma reunião com a definição de liderança. Além disso, essa seção abordará sobre os estilos de liderança que podem ser assumidos durante a condução dessas reuniões.

Segundo Trevizan et al (1998), líder é a pessoa capaz de canalizar a atenção dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns. Para isso ele se empenha no sentido de aproximar e ajustar interesses grupais e individuais em consonância com os objetivos da organização.

Essa definição encontra-se em um estudo desenvolvido por Trevizan et al (1998) sobre o tema “Liderança e Comunicação no cenário da gestão em enfermagem”. Ou seja, não se trata especificamente sobre reuniões, mas a definição acima descrita poderia facilmente ser atribuída ao “condutor de reuniões”, abrindo, assim, a possibilidade de considerar o condutor como líder.

Para corroborar com essa colocação, Janzen (2007, p.28, grifo do autor) dá início ao capítulo intitulado “Conduzindo reuniões” correlacionando a condução de uma reunião com o ato de liderar ao afirmar que “a tarefa de quem **lidera** uma reunião é facilitar a participação do grupo e conduzir o encontro de tal forma que o objetivo desejado seja alcançado”.

A partir dessa ideia, é importante pontuar que são muitos os estudos desenvolvidos sobre liderança, mas, para fim deste estudo, não iremos nos aprofundar em todas as teorias e

definições sobre esse tema, mas, de maneira geral, sob a perspectiva organizacional, podemos definir liderança como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras.

Segundo Daft (2017), são três os aspectos que se destacam entre todos os escritos sobre liderança: pessoas, influência e objetivos. “Liderança ocorre entre pessoas, envolve o uso de influência e é usada para atingir objetivos” (DAFT, 2017, p. 498).

Ainda de acordo com Daft (2017), essa definição capta a ideia que a liderança é uma atividade que envolve mais de uma pessoa, onde há uma relação de poder entre o líder e os subordinados. Sobre essa relação de poder, daremos uma breve explanação à teoria de Weber (2009) sobre as formas de dominação legítimas que, segundo ele, conferem legitimidade para um indivíduo ter autoridade sobre outros.

Segundo Weber (2009), são três as formas de dominação legítimas: A **dominação legal**, onde o poder é conferido a alguém por meio de uma convenção social, que pode ser uma lei, resolução, contrato; A **dominação tradicional**, o poder é conferido por respeito à uma tradição, como um sistema patriarcal; E a **dominação carismática**, poder conferido por apreço ao caráter do indivíduo que irá exercê-lo.

No entanto, apesar dessa definição geral sobre liderança e sobre as formas de dominação que a legitimam, cada indivíduo pode assumir um estilo próprio enquanto líder, a partir de suas características individuais, e conforme a cultura das pessoas e das organizações.

Para esta pesquisa, utilizaremos os estilos de liderança propostos por Likert (1975, 1979 *apud* AULER, 2014), os quais serão descritos abaixo, com destaque à forma de como ocorre o processo decisório em cada um desses estilos:

- **Autoritário-rígido** – Segue um sistema administrativo autocrático, coercitivo e altamente arbitrário, onde o líder controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. O processo decisório é totalmente centralizado na cúpula da organização. Todas as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para a resolução e todos os eventos devem ser exclusivamente decididos pela cúpula organizacional.
- **Autoritário-benevolente** - Consiste em um líder que segue um sistema administrativo autoritário com atenuada variação comparado ao sistema anterior, ou seja, é um autoritário forte mais condescendente e menos rígido. Processo decisório centralizado na cúpula, mas que permite uma pequena delegação nas decisões de caráter rotineiro e repetitivo, sempre baseado em

rotinas e prescrições simples sujeitas a posterior aprovação. Prevalece a centralização.

- **Consultivo** - Representa um abrandamento da arbitrariedade organizacional, mais participativo que os anteriores. O processo decisório é participativo e consultivo, ou seja, as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e tomados com base nas políticas e diretrizes institucionais, verdadeiros balizadores construídos a partir da participação de todos os níveis.
- **Participativo** - É o líder que segue o sistema democrático por excelência. O consenso é a principal característica do processo decisório. As decisões são delegadas aos níveis inferiores com políticas e diretrizes definidas pela alta administração, que passa a assumir em ocasiões de emergência, sempre, porém, com a ratificação dos diversos grupos envolvidos.

Cada um desses estilos gera impactos distintos entre a equipe de trabalho. O líder pode adotar mais de um estilo, a depender da situação, do objetivo que se quer alcançar e dos envolvidos na consecução desse objetivo. Nesse sentido, admite-se ratificar a importância da habilidade do líder tanto na auto quanto na heteropercepção sobre os papéis que cada participante exerce no processo decisório.

Vale salientar que nesse estudo esses “papéis” serão reconhecidos por “perfis comunicacionais”, a partir da compreensão dos modelos de comportamento e de comunicação que cada um desempenha.

Para isso, esta pesquisa utiliza como instrumento de coleta e análise de dados o Protocolo CEG, que vem a ser voltado à análise da dinâmica conversacional ocorrida em reuniões, conforme podemos compreender mais detalhadamente no tópico seguinte.

4.6 A PERSPECTIVA DO PROTOCOLO CEG SOBRE A DINÂMICA CONVERSACIONAL DAS REUNIÕES

Como já foi dito, este projeto faz uso de uma abordagem teórico-metodológica específica para responder à sua pergunta de pesquisa. Esta perspectiva, de modo geral, se relaciona com a discussão das teorias apresentadas até agora nesta seção. Ora em alinhamento, ora em contraposição. O fato é que, assumindo essa base de entendimento linguístico na qual o significado surge no uso através dos proferimentos e enunciações, o Protocolo CEG se volta ao objetivo de mapear a comunicação em uso como sendo o espaço decisório por excelência (MOURA, 2019).

Esta abordagem tem uma dimensão pragmática, no sentido de que entende o dizer como um fazer, embora não se volte a outros aspectos pragmáticos da situação de comunicação (como elementos não verbais, contextuais). Seu foco também não é exatamente semântico, na medida em que não pretende gerar interpretações do significado produzido, mas como faz uso de elementos sintáticos e semânticos para identificar os eventos comunicativos e as próprias categorias comunicativas, possui também uma dimensão sintático-semântica. Ele não se propõe a discutir os elementos do significado produzido pelos pesquisados, mas a analisar suas falas a partir de categorias comunicativas que definiu (MOURA, 2019).

Segundo Moura (2019), as categorias comunicativas do Protocolo CEG compõem uma tipologia bidimensional (Quadros 1 e 2).

As categorias comunicativas surgem da combinação de categorias bases, que são agrupadas em duas dimensões. A primeira dimensão é a funcional, e diz respeito à função linguística que possui o evento classificado na categoria base. A segunda dimensão é a interacional, e se refere ao tipo de interação realizada pelo interlocutor quando gera o evento classificado na categoria base. Esta segunda dimensão é binariamente significada. Ou seja, cada categoria base corresponde a uma dimensão funcional (DimFunc), mas é duplamente variada na dimensão interacional (DimInt). (MOURA, 2019)

Quadro 2 - Tipologia Bidimensional de Categorias Comunicativas

CATEGORIA BASE	DIMENSÃO FUNCIONAL	DIMENSÃO INTERACIONAL
INFORMAÇÃO	INFORMATIVA	DAR
		PEDIR
OPINIÃO	EXPRESSIVA	DAR
		PEDIR
TÓPICO	FÁTICA/POÉTICA	SUSTENTAR
		MUDAR

Fonte: Moura (2019).

Quadro 3 - Relação Final de Categorias Comunicativas

CATEGORIA COMUNICATIVA	
01	DAR INFORMAÇÃO
02	PEDIR INFORMAÇÃO
03	DAR OPINIÃO
04	PEDIR OPINIÃO
05	SUSTENTAR TÓPICO
06	MUDAR TÓPICO

Fonte: Moura (2019).

A definição das categorias comunicativas, segundo Moura (2019), está descrita no Quadro 3.

Quadro 4 - Definição das categorias comunicativas

Um evento comunicativo é classificado como **Informação** quando é centrado no assunto ou no referente (aquilo ou aquele de que se fala), evitando-se a presença do autor da fala, geralmente apresentando as seguintes características: presença de fatos apresentados como objetivos ou concretos; uso da 3ª pessoa; citação de fontes e referências externas ou públicas; ausência de adjetivos e de modalizadores como “eu acho”, “eu quero”, “eu penso que”.

Um evento comunicativo é classificado como **Opinião** quando é centrado no falante. Em geral trata-se de uma expressão pessoal, geralmente apresentando as seguintes características: presença de interpretações, definições, avaliações ou julgamentos; uso da 1ª pessoa; presença de adjetivos (por exemplo: lindo) ou advérbios (por exemplo: lindamente), e de modalizadores como “eu acho”, “eu quero”, “eu penso que”; às vezes ocorre também a expressão de sentimentos ou emoções.

A terceira categoria, por sua vez, possui um outro tipo de dimensão interacional: 1) Sustentar; e 2) Mudar. A combinação das dimensões neste caso, resulta simplesmente em: 5) Sustentar o Tópico; e 6) Mudar o Tópico. Esta combinação nos permite compreender melhor a própria existência da categoria base **Tópico**. O evento comunicativo classificado aqui demonstra simplesmente a manutenção ou mudança do assunto durante a conversação.

Fonte: Moura (2019).

Esse conjunto de categorias é a base metodológica do Protocolo CEG, cujos detalhes de aplicação estão na próxima seção.

5 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Tendo em vista a problematização realizada neste projeto, bem como a discussão teórica que a seguiu no decorrer do texto e que, em verdade, a antecedeu como lente interpretativa, o Protocolo CEG (MOURA, 2019) surge aqui como um natural e inevitável caminho metodológico para trazer respostas à nossa pergunta de pesquisa.

Ele será aplicado em um estudo de caso, descrito por Yin (apud MONTANARI, PILATTI, 2006), como um método a ser utilizado quando há uma investigação empírica de um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, explorando as condições entre o fenômeno e o contexto em que este está inserido.

O estudo de caso tem ainda por objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real. Enquanto técnica de ensino procura estabelecer relação entre a teoria e a prática. Tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (GODOY, 1995).

A aplicação do Protocolo CEG (MOURA, 2019) se dará sobre o corpus construído para esta pesquisa, de acordo com os conceitos vistos no referencial teórico. Ele ocorre basicamente na análise da transcrição das falas dos participantes para cada reunião. Das falas chega-se aos eventos comunicativos, que são recortados a partir da identificação da ocorrência de uma categoria comunicativa em um trecho da fala (Quadros 4 e 5).

Quadro 5 - Trecho da fala de um participante

Deixa eu falar só um parêntese, a reitora está em Brasília, só volta amanhã à noite e já me convocou para uma reunião quinta às sete horas da manhã. Não deve ser coisa boa não.

Fonte: A autora (2019).

Quadro 6 - Eventos comunicativos identificados no trecho da fala de um participante

Evento Comunicativo	Deu Opn	Pediu Opn	Deu Info	Pediu Info
Deixa eu falar só um parêntese, a reitora está em Brasília, só volta amanhã à noite e já me convocou para uma reunião quinta às sete horas da manhã.			X	
Não deve ser coisa boa não.	X			

Fonte: A autora (2019).

É a própria categoria comunicativa que faz surgir o evento comunicativo. A classificação segue desta forma por toda a transcrição e dela decorre a análise.

5.1 A CONSTRUÇÃO DO CORPUS

A aplicação do Protocolo CEG (MOURA, 2019) foi realizada sobre um conjunto de seis reuniões do Conselho Técnico Administrativo, CTA, de uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal Rural de Pernambuco, UFRPE, visto que a mestranda é servidora desta universidade e que, portanto, além de ter melhor acesso aos espaços e às pessoas, busca trazer contribuições e atualizações à gestão desta instituição de ensino.

Quanto ao CTA, sua escolha deve-se ao fato de que em suas reuniões são tomadas decisões quanto à aprovação ou não de projetos e, além disso, são públicas (razão pela qual não haveria resistência à presença da pesquisadora) e mensais (o que nos garantiu uma boa periodicidade).

O CTA tem por definição ser o órgão consultivo, normativo e deliberativo da Unidade Acadêmica. Foi constituído em conformidade com a Resolução 03/2017, do Conselho Universitário da UFRPE, e tem em sua constituição representantes da direção administrativa, da coordenação geral dos cursos, da classe dos docentes, dos técnicos e dos discentes, sendo presidido pelo diretor geral e acadêmico da Unidade. Dentre as suas atribuições, estão:

- a) Aprovar a distribuição das tarefas de ensino, pesquisa, extensão e outros, entre os docentes que integram a Unidade Acadêmica;
- b) Aprovar, nos limites de sua competência, os projetos de pesquisa ou planos de curso de especialização, aperfeiçoamento e extensão da Unidade;
- d) Apreciar e julgar as propostas de alterações do quadro de pessoal docente ou administrativo da Unidade;
- e) Elaborar e aprovar a lista de disciplinas da Unidade que podem ser ofertadas e ministradas em cada semestre;
- (...)

(CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2017, p.09)

Cabe aqui explicitar como as deliberações ocorrem no CTA. Há nas Unidades Acadêmicas comissões permanentes para assuntos de ensino, pesquisa e extensão. Os processos, antes de irem para o CTA, passam pelas comissões as quais dizem respeito (Se for um processo de extensão, passa pela Comissão de Extensão, por exemplo) e, após as análises da comissão, o processo segue para que um(a) relator(a), que deve ser membro do CTA, emita um parecer. Por fim, o processo é enviado à Secretaria do CTA para ser colocado na pauta da reunião, onde será lido pelo presidente e aprovado ou não pelos participantes.

Ao final das deliberações, há a comunicação de informes gerais, onde o presidente concede que os membros noticiem aos demais assuntos que considerarem pertinentes relativos à Unidade, tais como o acontecimento de um evento, esclarecimentos sobre setores etc.

Houve, durante o decorrer deste projeto, uma mudança do diretor geral da Unidade Acadêmica e, conseqüentemente, do presidente do CTA e, por essa razão, analisaremos os dados considerando essa alteração: serão três reuniões presididas por PR1 e outras três por PR2.

Assim, iremos descrever a seguir a análise desenvolvida sob as reuniões.

6 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises das seis reuniões do CTA que compõem nossos corpus de pesquisa. Como já foi dito, o instrumento utilizado para coleta e análise dos dados foi o Protocolo CEG, onde, a partir dele, os eventos comunicativos produzidos pelos participantes das reuniões foram classificados como INFORMAÇÃO ou OPINIÃO, categorias-base do Protocolo.

Nesse sentido, é importante a seguinte consideração feita por Moura (2019) ao defender que, ao classificarmos os eventos comunicativos, a distinção feita entre o que é informação e o que é opinião não deixa de ser, por assim dizer, arbitrária. Mas tem o seu sentido e a sua praticidade. “Podemos ao menos perceber o quão cada evento pode ser efetivamente melhor classificado como de um ou de outro tipo, mesmo tomando ambos como extremos de um continuum.”

Para esta classificação, foram utilizadas as definições de Informação e de Opinião desenvolvidas por Moura (2019, p.):

Um evento comunicativo é classificado como Informação quando é centrado no assunto ou no referente (aquilo ou aquele de que se fala), evitando-se a presença do autor da fala, geralmente apresentando as seguintes características: presença de fatos apresentados como objetivos ou concretos, uso da 3ª pessoa, citação de fontes e ausência de adjetivos. (...) Um evento comunicativo é classificado como Opinião quando é centrado no falante. Em geral trata-se de uma expressão pessoal, geralmente apresentando as seguintes características: presença de interpretações, avaliações ou julgamentos, uso da 1ª pessoa, presença de adjetivos ou advérbios (por exemplo: lindo e lindamente) e modalizadores como “eu acho”. (...)

A partir dessas classificações e das observações sobre elas, foi possível tecer as análises sobre quatro diferentes perspectivas.

No primeiro momento, denominado ‘Análise por reunião’, as reuniões foram avaliadas individualmente, onde, considerando os eventos comunicativos produzidos pelo grupo, cada reunião foi classificada de acordo com a dimensão funcional comunicacional, segundo o Protocolo CEG (Quadro 1), predominante na dinâmica conversacional

No segundo momento, denominado ‘Análise sob o perfil dos participantes’, foram agrupados os eventos comunicativos produzidos por cada participante durante as reuniões em que estiveram presentes, onde foi possível estabelecer um perfil comunicacional para cada um desses participantes, de acordo com a dimensão funcional comunicacional predominante em suas falas, segundo o Protocolo CEG (Quadro 1).

No terceiro momento, denominado “Análise sobre a influência dos condutores das reuniões”, as reuniões foram observadas a partir da conduta de seus presidentes, PR1 e PR2, sendo três reuniões presididas pelo primeiro e três presididas pelo segundo, tendo em vista a

mudança do diretor geral e acadêmico da unidade e, consequentemente, do presidente do CTA, responsável por conduzir as reuniões. Dessa forma, o objetivo desta análise é observar o estilo de liderança adotado por cada um e a influência que o perfil comunicacional desse líder exerce sobre a dinâmica conversacional do grupo.

No quarto e último momento, denominado “Análise sobre os aspectos da eficácia comunicacional das reuniões”, foram analisadas as seis reuniões como um todo, onde foi observada a relação final de Categorias Comunicativas (Quadro 2), presentes nas reuniões, relacionando-a aos aspectos de eficácia comunicacional estabelecidos por Moura (2019), que referem-se a uma combinação das categorias de Informação e Opinião.

6.1 ANÁLISE POR REUNIÃO

O CTA, como já foi dito, é presidido pelo diretor geral e acadêmico da unidade e tem em sua constituição um representante da direção administrativa, um representante da coordenação geral, 10 docentes, 2 técnicos administrativos e 2 discentes, como titulares, além dos suplentes para cada um dos professores, dos técnicos e dos discentes, de tal forma que, para contextualizar as análises dos eventos comunicativos produzidos por esses participantes durante cada uma das reuniões, faz-se importante que sejam apresentados alguns dados (Quadro 6) sobre aqueles que mais produziram eventos comunicativos e, portanto, foram relevantes para fim deste estudo. Nesse sentido, destacamos que os participantes serão identificados por letras e números, de acordo com a representação no CTA ou os cargos que ocupam e o gênero, conforme a coluna da descrição no quadro a seguir.

Quadro 7 - Dados dos participantes

PARTICIPANTE	DESCRIÇÃO	FUNÇÃO NA UNIDADE	REPRESENTAÇÃO NO CTA	REUNIÕES PRESENTES (E sob análise)
PR1	Presidente 1	Diretor Geral	Presidente	1 ^a / 2 ^a / 3 ^a
PR2	Presidente 2	Diretor Geral	Presidente	3 ^a / 4 ^a / 5 ^a
SC1	Secretária 1	Secretária da diretoria geral	Secretária	2 ^a / 4 ^a
CG1	Coordenação Geral 1	Coordenador Geral dos Cursos	Coordenação Geral dos Cursos	1 ^a / 2 ^a
CG2	Coordenação Geral 2	Coordenadora Geral dos Cursos	Coordenação Geral dos Cursos	4 ^a / 5 ^a / 6 ^a
PF1	Professora Feminino 1	Coordenadora da pós-graduação	Classe Professor Titular (Titular)	2 ^a / 3 ^a
PF2	Professora Feminino 2	-	Classe Professor Adjunto (Suplente)	1 ^a / 4 ^a
PF3*	Professora Feminino 3	-	Classe Professor Adjunto (Titular)	1 ^a
PF4*	Professora Feminino 4	-	Classe Professor Adjunto (Suplente)	1 ^a

PM1	Professor Masculino 1	-	Classe Professor Assistente (Titular)	3 ^a / 5 ^a / 6 ^a
PM2	Professor Masculino 2	-	Classe Professor Adjunto (Suplente)	2 ^a
PM3	Professor Masculino 3	-	Classe Professor Adjunto (Titular)	4 ^a / 5 ^a
PM4	Professor Masculino 4	-	Classe Professor Adjunto (Titular)	2 ^a
TF1	Técnica Feminina 1	Chefe da Biblioteca	Técnicos (Titular)	1 ^a / 5 ^a
TF2	Técnica Feminina 2	-	Técnicos (Titular)	3 ^a / 4 ^a / 6 ^a
TM1	Técnico Masculino 1	Chefe dos Serviços Gerais	Técnicos (Suplente)	3 ^a / 5 ^a

* Saíram do CTA, por razões desconhecidas. A 1^a reunião assistida na pesquisa foi a última em que estiveram presentes

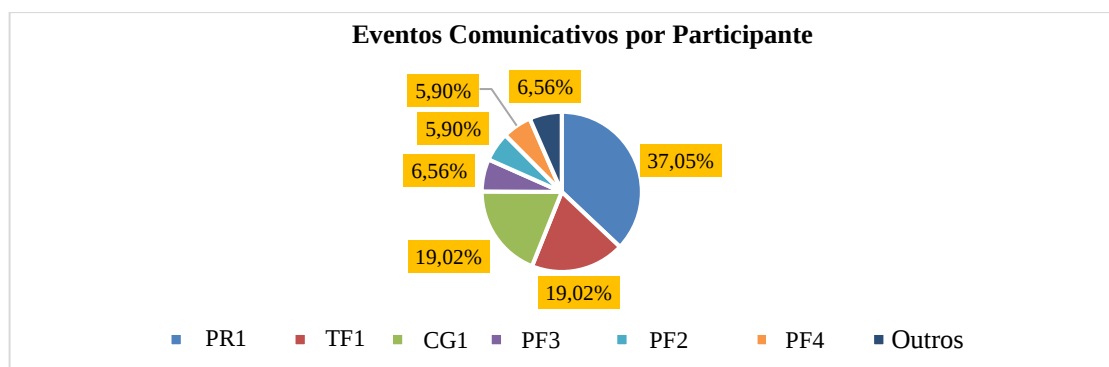
Fonte: A autora (2019).

A seguir, serão descritas as seis reuniões assistidas

6.1.1 Primeira reunião assistida

Nesta reunião, com duração de 1h20m40s, estiveram presentes 13 membros, onde todos, em algum momento, assumiram o turno discursivo. Na Figura 1 consta a distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes. PR1, o presidente da reunião, praticou 37,05% dos eventos. TF1 e CG1 foram os outros dois membros do grupo que mais falaram, atingindo ambos 19,02% dos eventos praticados. PF3, PF2 e PF4 praticaram cada uma entre 5,9% e 6,56% dos eventos. Os outros sete membros do grupo praticaram juntos um total de 6,56% dos eventos, razão pela qual optamos por agrupá-los como “outros”, e assumimos como participantes relevantes para a análise os seis primeiros que, juntos, totalizam a prática de 93,44% dos eventos comunicativos.

Figura 1 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 1

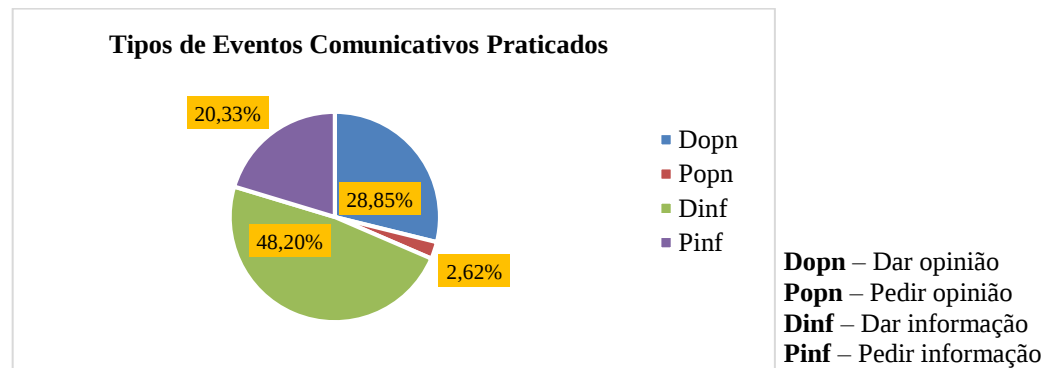


Fonte: Engine do Protocolo CEG (MOURA, 2019).

As Figuras 2 e 3 apresentam a proporção de como as categorias comunicativas do Protocolo CEG - Dar Informação, Dar Opinião, Pedir Informação e Pedir Opinião – foram produzidas durante a reunião. É possível notar que 68,52% dos eventos comunicativos são da

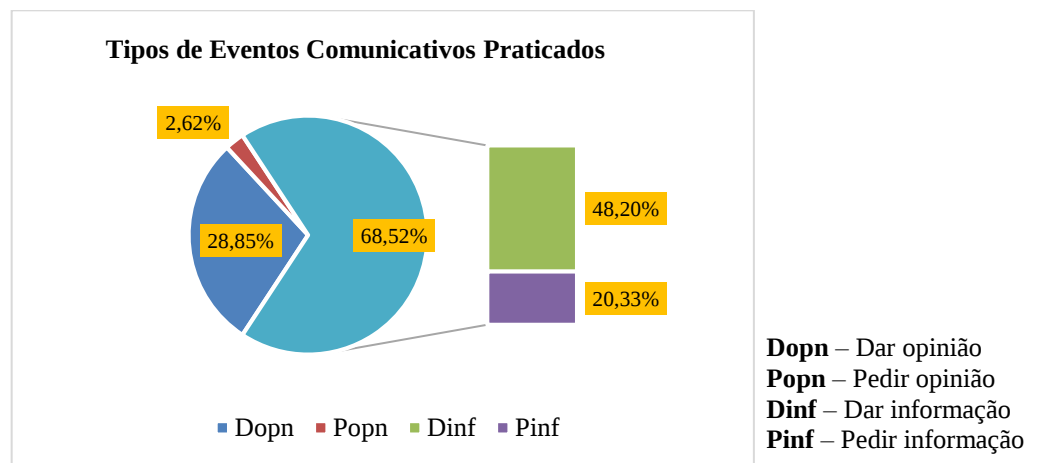
categoria de Informação, sendo 48,20% destinados a Dar Informação e 20,33% a Pedir Informação. À categoria de Opinião houve pouco mais de 30% dos eventos comunicativos, sendo 28,85% destinados a Dar Opinião e apenas 2,62% a Pedir Opinião.

Figura 2 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 1, quanto às categorias comunicativas do Protocolo CEG



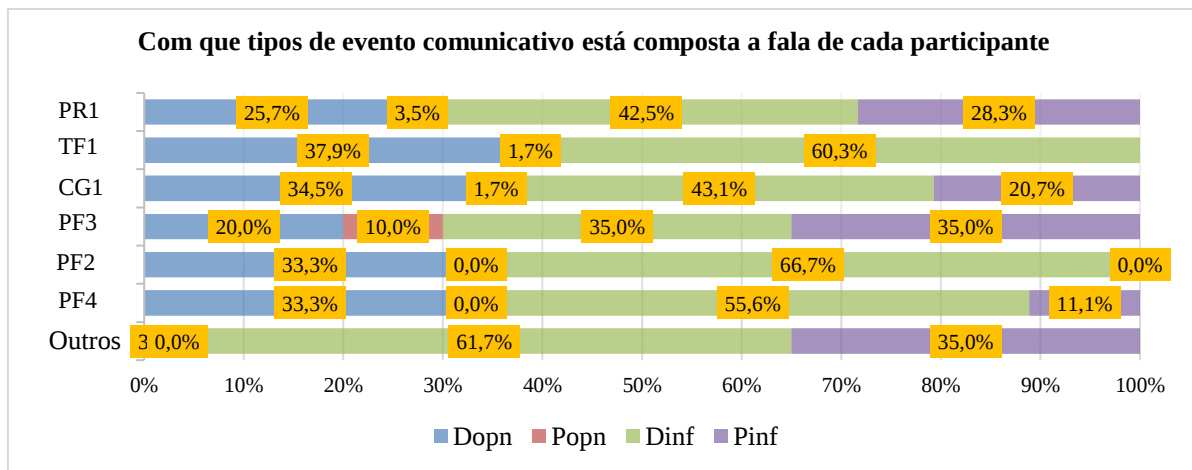
Fonte: Engine do Protocolo CEG (MOURA, 2019).

Figura 3 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 2

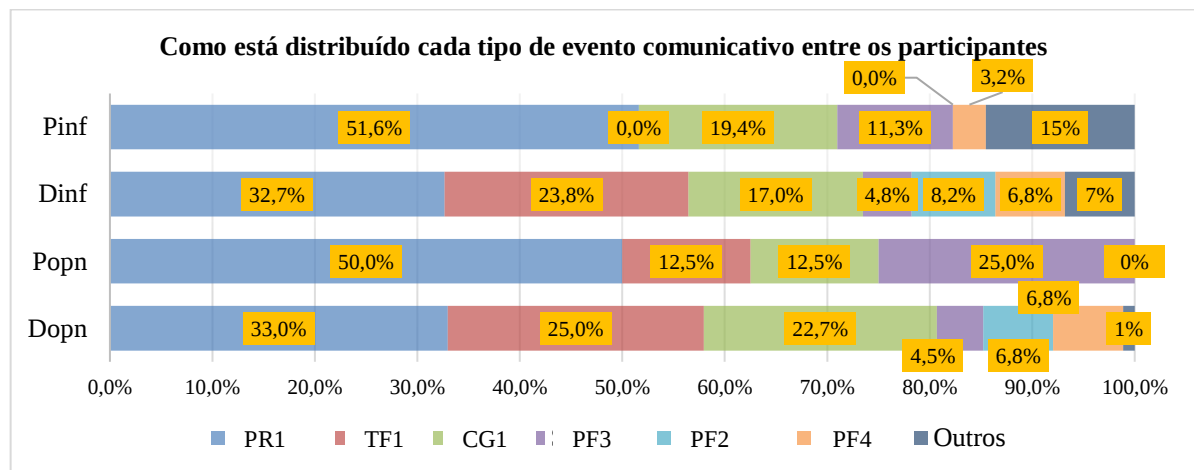


Fonte: Engine do Protocolo CEG (MOURA, 2019).

As figuras 4 e 5, por sua vez, destacam os participantes no processo comunicacional, demonstram como cada participante se comunicou durante a interação conversacional, indicando quais as categorias comunicativas foram produzidas em seus turnos. Constatamos que a categoria comunicativa “Dar Informação” é a que predomina na fala de todos os participantes, sendo PR1 o participante que mais produz os eventos comunicativos, abrangendo todas as quatro categorias do Protocolo CEG.

Figura 4 - Como falou cada participante da Reunião 1, quanto às categorias comunicativas do Protocolo CEG

Fonte: Engine do Protocolo CEG (MOURA, 2019).

Figura 5 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo

Fonte: Engine do Protocolo CEG (MOURA, 2019).

Diante da observação dessas figuras e das informações apresentadas por elas, podemos inferir que esta reunião possui um perfil predominantemente **informativo**, com pouca prática de apreciações opinativas, que pode ser resultado do baixo índice dos eventos voltados a Pedir Opinião, apenas 2,62%, pois os participantes podem se sentir inibidos ao apresentar juízo de valor sobre determinado assunto quando o que se pede são dados mais objetivos.

6.1.2 Segunda reunião assistida

Nesta reunião, com duração de 49m36s, estiveram presentes 14 membros, onde 10 deles, em algum momento, assumiram o turno discursivo. Mas, para a análise, consideraremos os 6 que mais produziram eventos comunicativos: PR1, CG1, PF1, PM2, PM4 e SC1. Seguem abaixo as figuras que ilustram como se deu a comunicação nesta segunda reunião.

Na Figura 06 consta a distribuição dos eventos comunicativos entre os membros presentes na segunda reunião. PR1, o presidente e condutor da reunião, praticou 76,52% dos eventos comunicativos, o que representa uma centralização do poder de fala, pois os 5 demais participantes assumiram apenas 23,48% do turno comunicativo durante a reunião: CG1, 8,33%; PF1, 4,55%; Tanto PM2 quanto PM4 praticaram 3,79% dos eventos e SC1, 3,03%. Ou seja, foram poucas as interpelações feitas pelos demais participantes. Se convertermos esses percentuais em tempo, PR1 assumiu o turno discursivo por 37 minutos numa reunião que durou 49. Dessa forma, a interação conversacional foi comprometida. Na seção 8.2, será observada a influência que o condutor de uma reunião exerce sobre o grupo, no entanto, por ora, iremos analisar como deram-se os eventos comunicativos produzidos pelos demais participantes desta reunião.

Figura 6 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 2



Fonte: A autora (2019).

Nas Figuras 7 e 8, o leitor pode ver que 64,75% das falas são destinadas à categoria Informação, do Protocolo CEG, onde 44,6% é Dar Informação e 20,14% é Pedir Informação. Isto também pode ser observado nas Figuras 9 e 10, que abordam a forma como as categorias comunicativas são produzidas pelos participantes, onde observa-se a preponderância da categoria Dar Informação nos eventos comunicativos produzidos por todos os participantes e, nesse sentido, os participantes que mais dão informação, além do PR1, com 61,3%, são CG1, com 9,7%, e PM4, com 8,1%. As falas deste último, inclusive, foram 100% classificadas na categoria Dar Informação, segundo o Protocolo CEG.

Figura 7 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 2

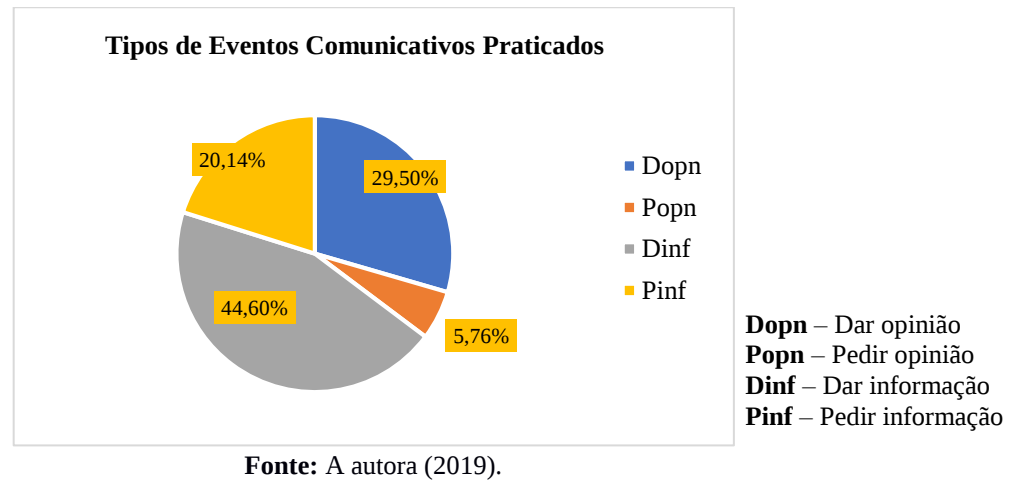


Figura 8 - Ampliação das categorias de informação constantes na Figura 7

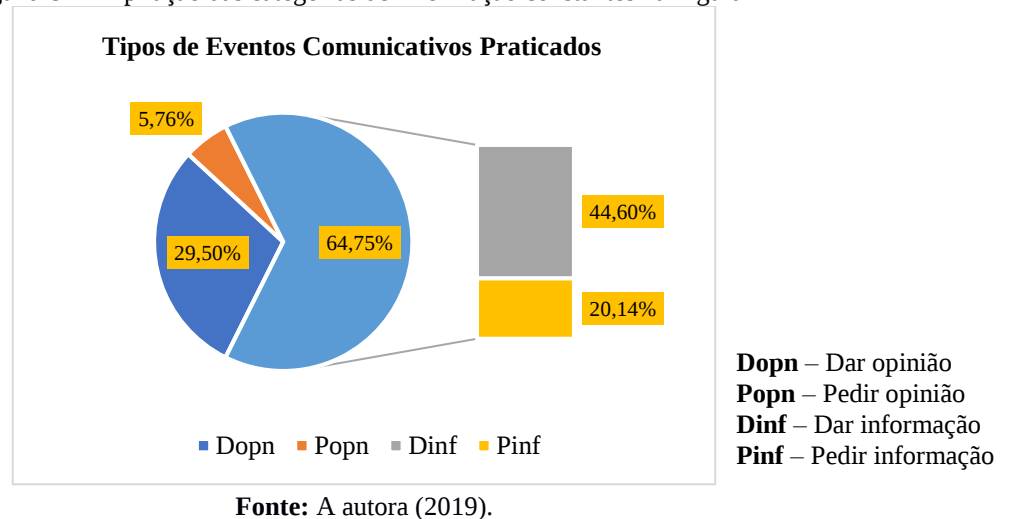


Figura 9 - Como falou cada participante da Reunião 2

Com que tipos de evento comunicativo está composta a fala de cada participante

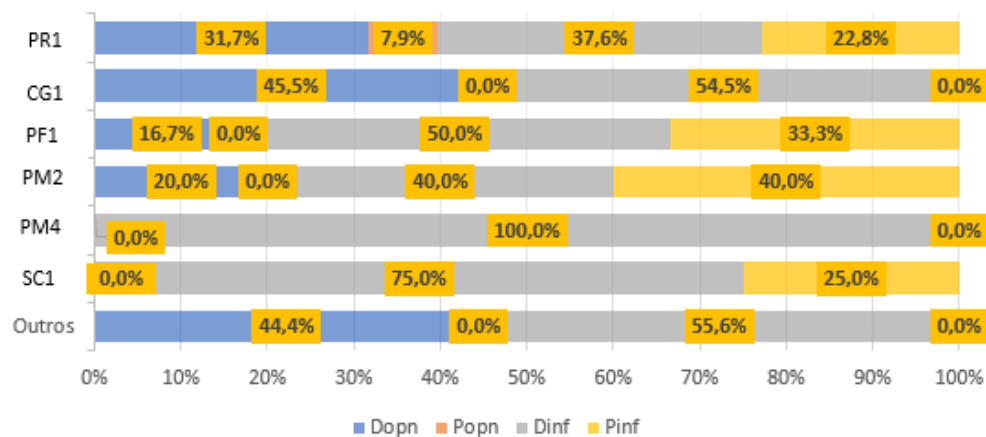
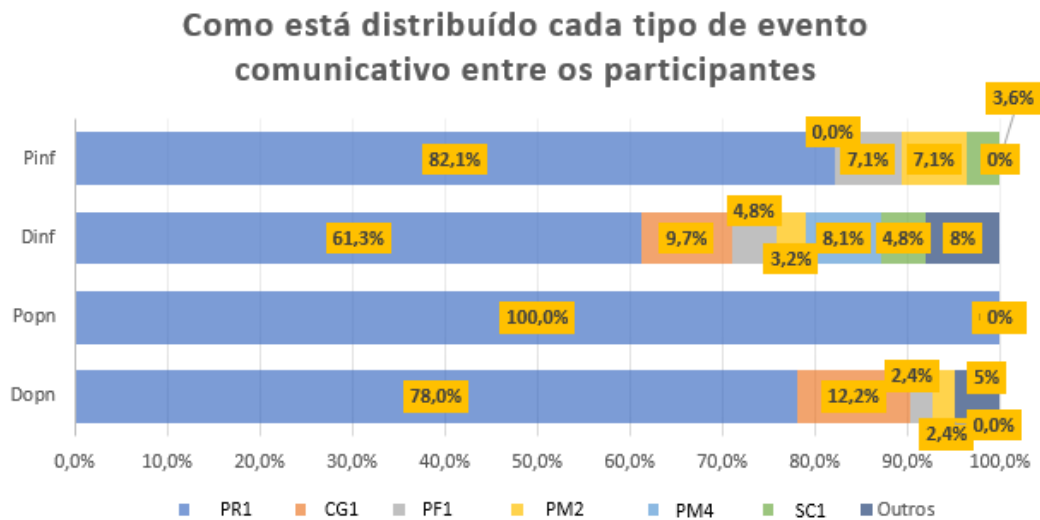


Figura 10 - Como as categorias comunicativas estão distribuídas no grupo

Fonte: A autora (2019).

Ainda com relação aos gráficos, podemos destacar a configuração sobre as falas de PR1, pois, sendo esse o condutor da reunião e, portanto, o responsável pelo direcionamento da conversação, ao solicitar que os demais participantes assumissem os turnos discursivos, pede mais informação, 22,8%, do que opinião, 7,9%. Esta configuração pode ser fator determinante para elucidar a quantidade e a classificação dos eventos comunicativos produzidos pelos demais participantes: CG1, em 45,5% das vezes que assume o turno, dá opinião e, em 54,5%, dá informação; PF1 dá opinião em 16,7% de suas falas e dá informação em 50%; PM4 apenas dá informação ao assumir o turno (100%); PM2 dá opinião em 20% de sua fala e dá informação e pede informação na mesma proporção, 40% cada; SC1 dá informação em 75%. Ou seja, os demais participantes colocam suas falas no sentido de serem mais informativos do que opinativos.

Diante de todas as considerações feitas, podemos classificar a segunda reunião assistida como **informativa**, segundo o Protocolo CEG.

6.1.3 Terceira Reunião Assistida

Nesta última reunião presidida por PR1, com duração de 1h19m33s, estiveram presentes 15 participantes, onde todos, em algum momento, assumiram o turno discursivo. No entanto, para fim desta pesquisa, vamos observar os 6 com maior quantidade de eventos comunicativos. Esta foi a última reunião assistida presidida por PR1 e, por essa razão, PR2, enquanto seu sucessor na presidência, esteve presente.

Como pode ser visto na Figura 11, esta reunião teve uma característica diferente das outras duas primeiras. Nesta, a quantidade de eventos comunicativos produzidos por PR1, o

condutor, é equivalente a dos demais participantes. Sendo, inclusive, a mesma quantidade produzida por TF1, uma técnica administrativa membra do Conselho. Uma outra observação feita a partir da Figura 11 é que a quantidade de falas foi bem distribuída. O que demonstra maior participação dos envolvidos na tomada de decisão.

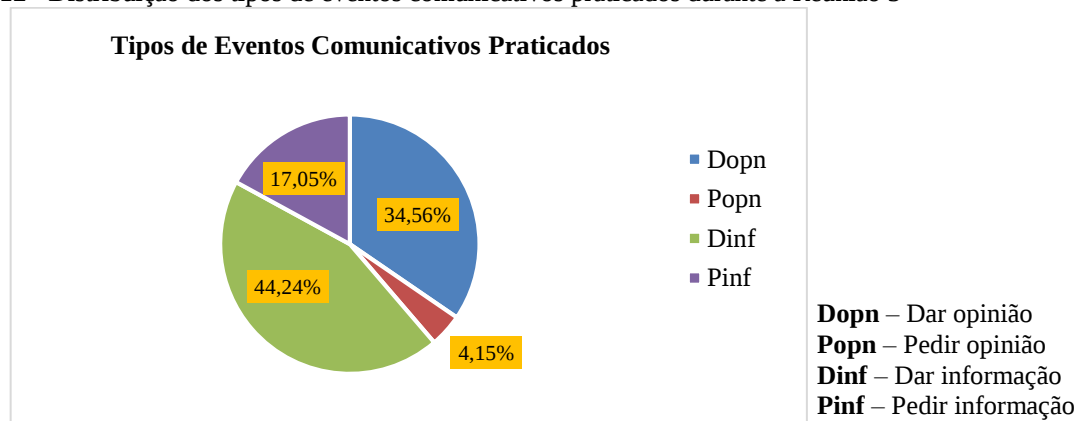
Figura 11 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 3



Fonte: A autora (2019).

Na Figura 12, nota-se ainda uma outra característica distinta das demais reuniões conduzidas por PR1: as categorias Dar Opinião e Dar informação estão mais próximas no que se refere aos tipos de eventos comunicativos praticados pelos participantes - a diferença entre elas é menor do que 10% - quando, nas outras duas reuniões (Figuras 2 e 6), a categoria Dar Informação foi superior a Dar Opinião em mais do que 15% dos eventos comunicativos. Então, podemos inferir que, quanto mais democrático o espaço para comunicação, mais opinativos são os diálogos.

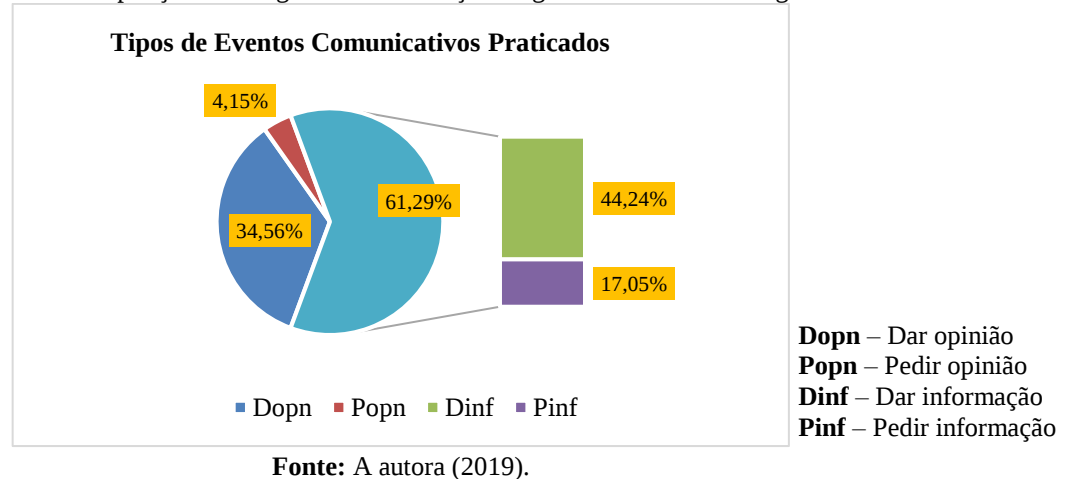
Figura 12 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados durante a Reunião 3



Fonte: A autora (2019).

Apesar disso, a categoria Informação ainda esteve presente em mais de 60% das falas produzidas na reunião, predominando Dar Informação, com 44,24%, como pode ser visto na Figura 13.

Figura 13 - Ampliação da categoria de Informação do gráfico constante na Figura 12



Nas Figuras 14 e 15, podemos perceber que todos os participantes em algum momento deram opinião e que TF2, a participante que deteve a maior quantidade de falas desta reunião, junto com PR1, teve 57,9% de suas falas voltadas a Dar Opinião, tendo sido a participante mais opinativa, assumindo 14,7% dos eventos comunicativos classificados por essa categoria. Na contramão desse fato, apenas dois participantes foram os responsáveis por Pedir Opinião - PR1 e PM1 – tendo sido PR1 o que mais assumiu turnos com essa finalidade, 88,9%. A categoria predominante desta dinâmica conversacional, Dar Informação, pode ser percebida nas falas de todos os participantes, e foi imperativa entre três deles - PR1, TM1 e PF1. E apenas um dos participantes não Pediu Informação aos demais – PF1.

Figura 14 - Como falou cada participante da Reunião 3
Com que tipos de evento comunicativo está composta a fala de cada participante

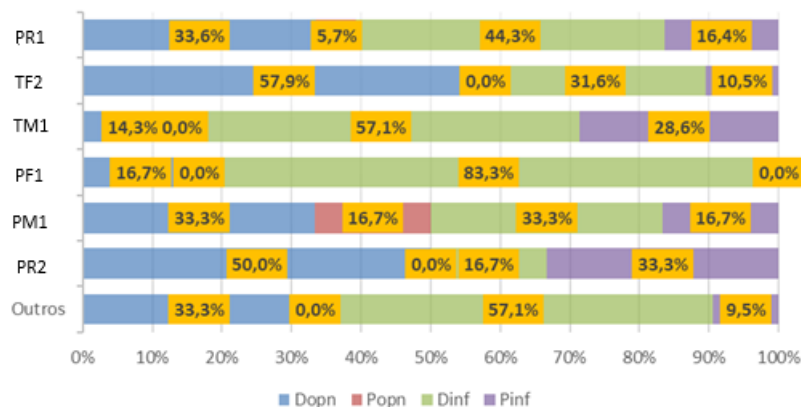
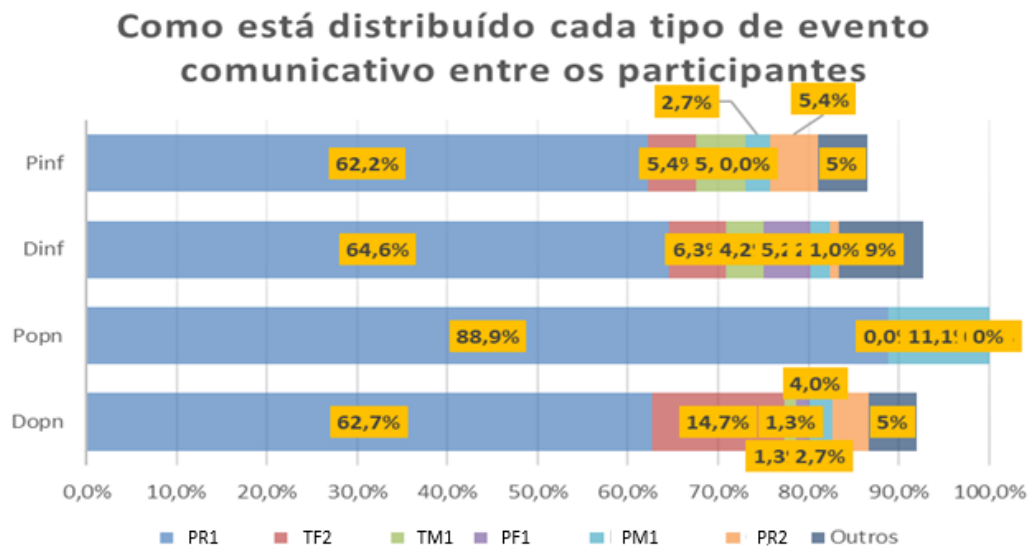


Figura 15 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 3



Ainda que essa reunião tenha apresentado algumas distinções, se comparada às duas primeiras, a categoria Informação ainda prevalece sobre as demais, o que também a classifica como uma reunião **Informativa**, segundo o Protocolo CEG.

6.1.4 Quarta Reunião Assistida

Esta reunião, com duração de 51m41s, foi a primeira assistida tendo PR2 como diretor geral da unidade e, conseqüentemente, como presidente do CTA e condutor da reunião. Vale ainda ressaltar, que, com a mudança da direção geral, houve também a mudança na representação da coordenação geral dos cursos, assumida por CG2, que passa a ser integrante do CTA. Assim, nesta reunião, estiveram presentes 14 participantes e, desses, 11 assumiram o turno em algum momento. Seguem abaixo as Figuras que ilustram o processo comunicacional ocorrido durante a reunião, onde iremos dar destaque aos 6 participantes que mais produziram eventos comunicativos.

A partir da Figura 16 podemos constatar que, exceto pelas falas de PR2, equivalentes a 48,45% do todo, há um equilíbrio na comunicação estabelecida entre os demais participantes, onde os três que mais produziram eventos comunicativos o fizeram, praticamente, na mesma proporção: TF2, 12,37%; CG2, 11,34%; SC1, 10,31%. Além desses, 4,12% das falas pertenceram a PM3 e 3,09%, a PF2. Os 5 demais participantes assumiram 10,31% dos turnos discursivos.

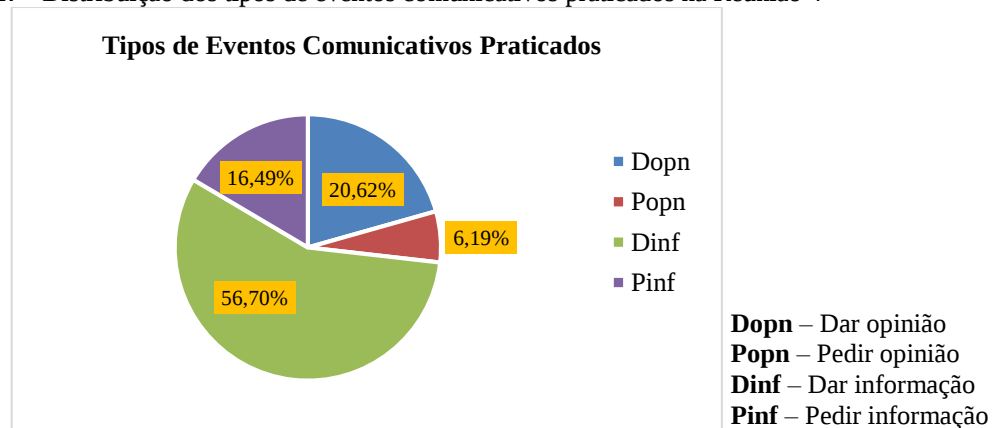
Figura 16 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 4



Fonte: A autora (2019).

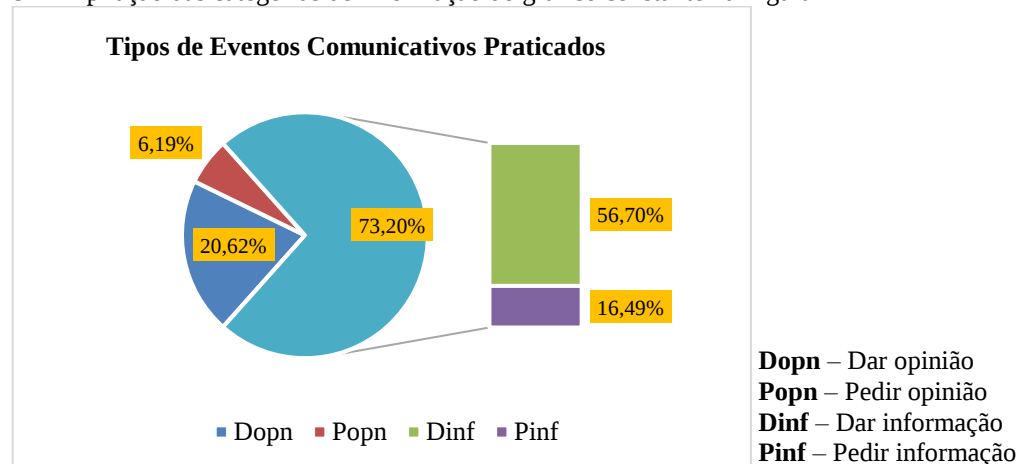
As Figuras 17 e 18 demonstram que a categoria Informação é sobrepujante à Opinião, tanto ao Dar Informação - 56,70% contra 20,62% para Dar Opinião – quanto ao Pedir Informação – 16,49% contra 6,19% para Pedir Opinião – totalizando 73,20% para Informação e 26,81% para Opinião.

Figura 17 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 4



Fonte: A autora (2019).

Figura 18 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 17

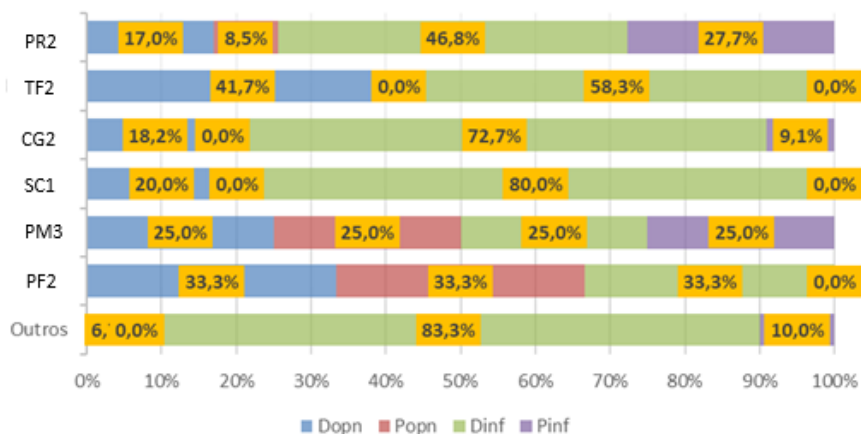


Fonte: A autora (2019).

As Figuras 19 e 20 retratam como cada participante se comunicou durante seus turnos discursivos e como cada categoria comunicativa foi distribuída entre esses participantes, evidenciando que todos, em algum momento, deram alguma informação e alguma opinião, e que, se considerarmos apenas os participantes que detém praticamente a mesma quantidade de falas – TF2, CG2 e SC1 – podemos perceber que apenas um deles, o CG2, solicita a contribuição dos demais, ao Pedir Informação, 9,1%. Se somarmos essa informação aos tipos de eventos comunicativos produzidos pelo condutor da reunião, PR2 – 27,7% destinados a Pedir Informação e apenas 8,5% destinados a Pedir Opinião – inferimos que, para os participantes dessa reunião, os fatos são mais relevantes do que considerações pessoais durante a tomada de decisão.

Figura 19 - Como falou cada participante da Reunião 4

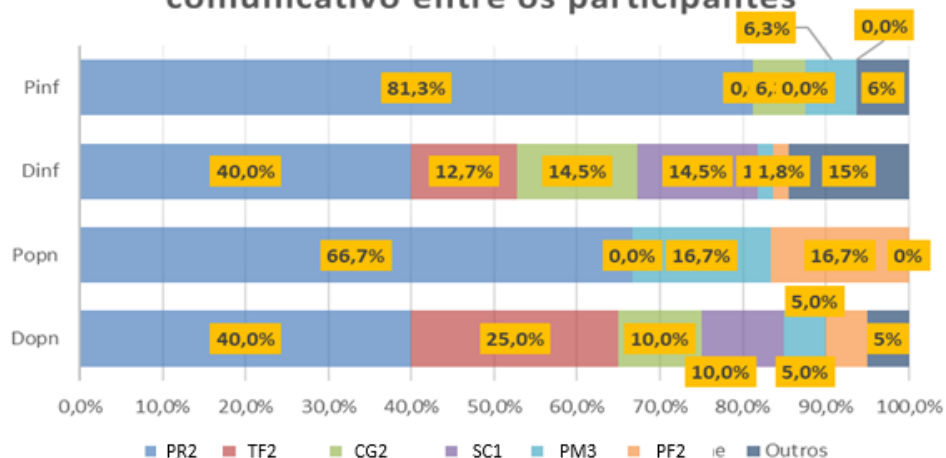
Com que tipos de evento comunicativo está composta a fala de cada participante



Fonte: A autora (2019).

Figura 20 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 4

Como está distribuído cada tipo de evento comunicativo entre os participantes



Fonte: A autora (2019).

Assim, pode-se classificar esta reunião, seguindo as dimensões funcionais do Protocolo CEG, **como informativa**.

6.1.5 Quinta reunião assistida

Nesta quinta reunião assistida, o tempo de duração, 25m37s, é um elemento de destaque, ainda mais por ter um quórum com 16 participantes (o maior quantitativo se comparado às outras reuniões assistidas), onde, desses, 13 assumem o turno discursivo em algum momento, nos levando a inferir que os eventos comunicativos entre os participantes, ilustrados nas figuras abaixo, são resultados de poucos momentos de fala, o que explica a repetição das proporções, 8,89% destinados a 3 participantes e 4,44% destinados a dois. A Figura 21 demonstra que PR2 foi responsável por metade dessas falas, 51,11%.

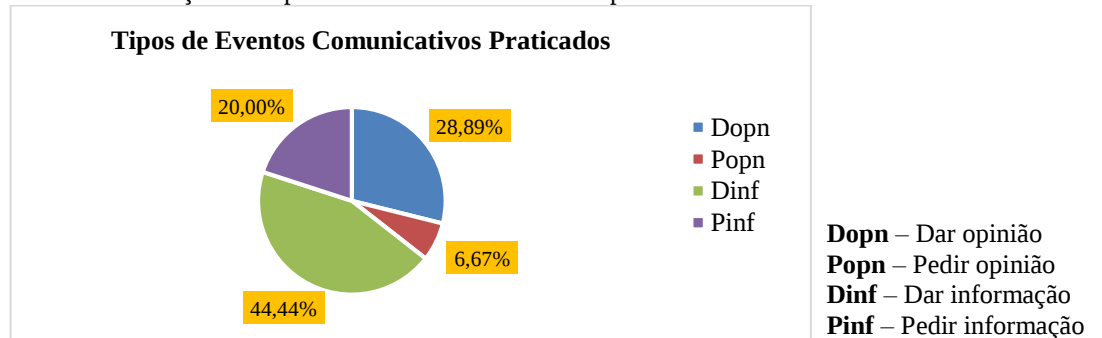
Figura 21 - Distribuição dos eventos comunicativos entre os participantes da Reunião 5



Fonte: A autora (2019).

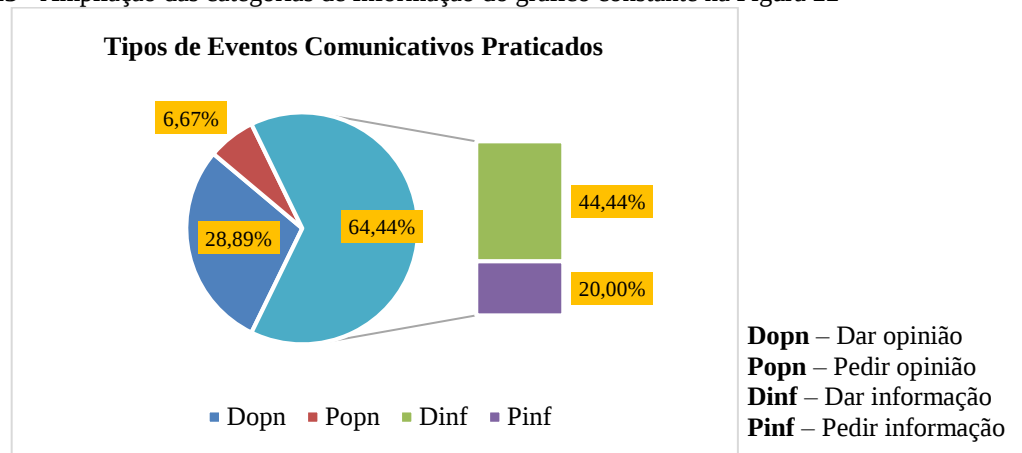
Nas Figuras 22 e 23, percebemos a prevalência da categoria Informação nos eventos comunicativos praticados nesta reunião. Tal observação pode ser confirmada nas Figuras 24 e 25, que demonstram como as falas de cada participante foram compostas, tendo como referência as categorias comunicativas do Protocolo CEG.

Figura 22 - Distribuição dos tipos de eventos comunicativos praticados na Reunião 5



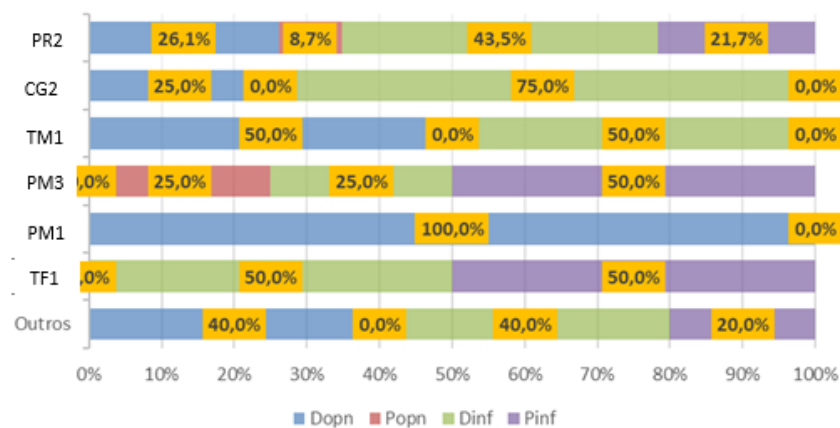
Fonte: A autora (2019).

Figura 23 - Ampliação das categorias de Informação do gráfico constante na Figura 22



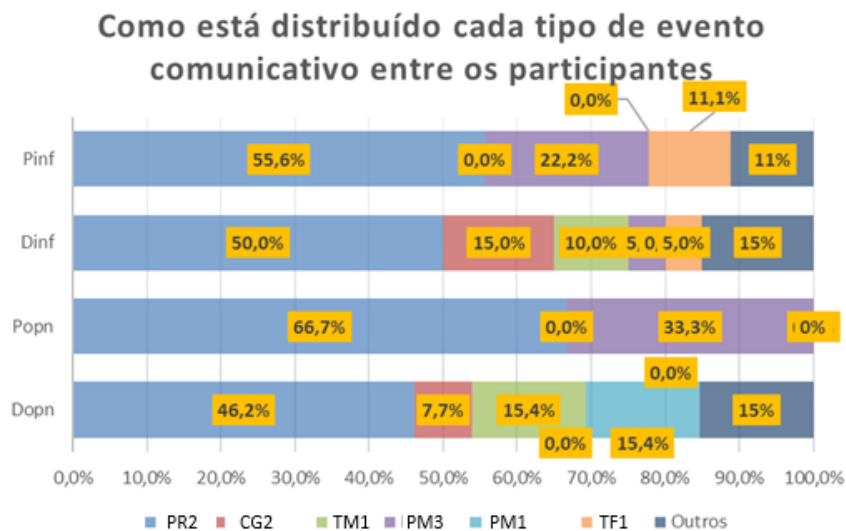
Fonte: A autora (2019).

Figura 24 - Como falou cada participante da Reunião 5
Com que tipos de evento comunicativo está composta a fala de cada participante



Fonte: A autora (2019).

Figura 25 - Como as categorias comunicativas do Protocolo CEG estão distribuídas no grupo da Reunião 5



Fonte: A autora (2019).

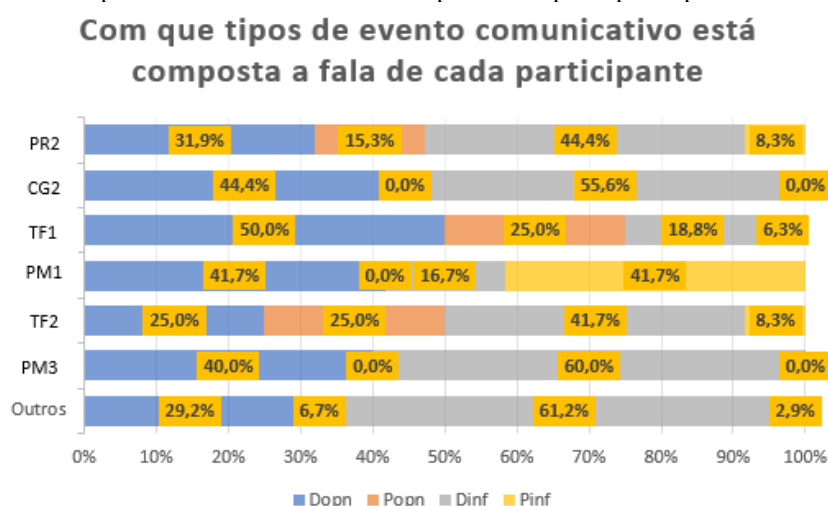
Se somarmos as imagens à informação sobre o tempo da reunião, é perceptível que, na Figura 24, as categorias que compõem as falas de cada participante estão distribuídas em proporções muito “exatas”: as falas de CG2, por exemplo, foram distribuídas nas proporções 75x25; as falas de TM1 e TF1, distribuídas em 50x50; as falas de PM3, 50x25x25; e 100% das falas de PM1 assumem uma única categoria. Esse dado ratifica o entendimento que os participantes dessa reunião produziram poucos eventos comunicativos. Esses poucos momentos de fala foram destinados, em sua maioria, à categoria Informação, permitindo a classificação desta reunião como **Informativa**.

6.1.6 Sexta reunião assistida

Esta última reunião assistida, para fim deste estudo, foi presidida por PR2, teve duração de 57m18s, e contou com a participação de 13 membros do Conselho, mas, desses, apenas 11 assumiram o turno discursivo em algum momento.

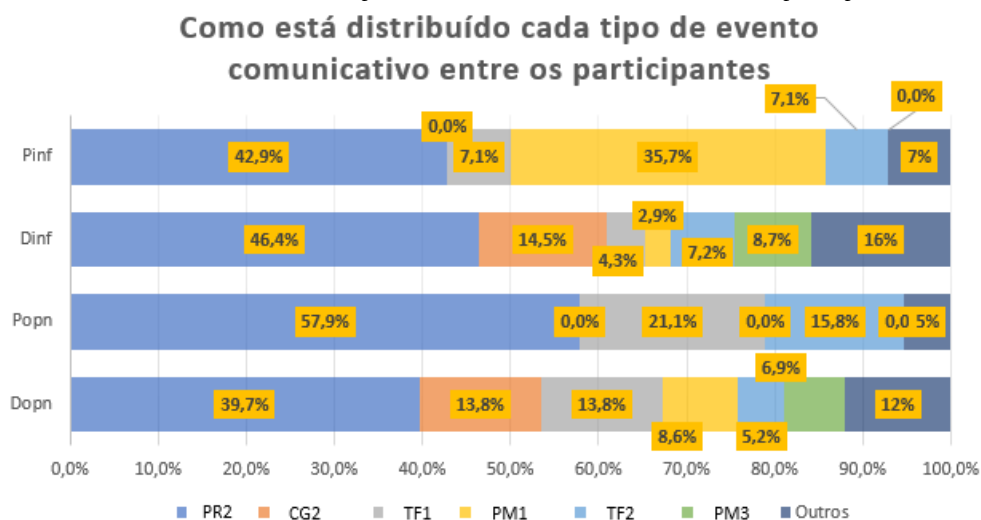
As Figuras apresentadas a seguir relacionam as categorias comunicativas às falas dos participantes. A partir delas, notamos que PR2 é quem mais detém falas em todas as categorias (Figura 27) e, dentre essas falas, a categoria Dar Informação é a mais utilizada, com 44,4%, seguida por Dar Opinião, com 31,9% (Figura 26). Vale destacar, na fala de PR2, o percentual da categoria Dar Opinião, pois, dentre as reuniões assistidas, esse foi o maior apresentado na fala de um presidente, 15,3%, sendo superior, inclusive, à categoria Pedir Informação, 8,3% (Figura 26). Além de PR2, outros dois membros do Conselho Pedem Opinião em 25% de suas falas – TF1 e TF2. Este fato demonstra maior atenção às apreciações opinativas. Contudo, maior parte dos eventos comunicativos produzidos na reunião pertencem à categoria Dar Informação. Exceto dois participantes dão mais opinião do que informação – TF1 e PM1.

Figura 26 - Tipos de Eventos Comunicativos praticados pelos participantes da Reunião 6



Fonte: A autora (2019).

Figura 27 - Como estão distribuídos os tipos de eventos comunicativos nas falas dos participantes da Reunião 6



Fonte: A autora (2019).

Com todo exposto, esta reunião classifica-se como **informativa**, por apresentar mais eventos comunicativos da categoria Informação.

6.2 ANÁLISE SOB O PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para esta seção, considerou-se os participantes que estiveram presentes, e sob análise, em, pelo menos, 2 reuniões (Ver Quadro 6), para que fosse possível identificar um padrão linguístico a partir dos eventos comunicativos produzidos por cada um desses participantes. No entanto, os presidentes das reuniões não fazem parte deste conjunto, pois sendo eles os condutores e líderes das reuniões, julgamos necessário uma análise a parte, sobre a influência que os eventos comunicativos produzidos por eles podem exercer sobre a comunicação da equipe (Seção 6.3).

Dessa forma, após a análise dos eventos comunicativos produzidos por cada participante, foram traçados os perfis comunicacionais de cada um, com base na Tipologia Bidimensional das categorias comunicativas do Protocolo CEG (Quadro 2), a partir das seguintes definições:

- **INFORMATIVO e/ou EXPRESSIVO** – Estabelecidos segundo as categorias funcionais predominantes nos eventos comunicativos produzidos por cada participante;
- **RECEPTIVO ou ATIVO** - Estabelecido com base nas categorias interacionais predominantes nos eventos comunicativos produzidos por cada participante. E, ainda, de acordo com Marega e Jung (2011) ao defender que uma conversa pode ser definida como a interação entre seus interlocutores, isto é, os participantes precisam se engajar no diálogo, devendo se mostrar

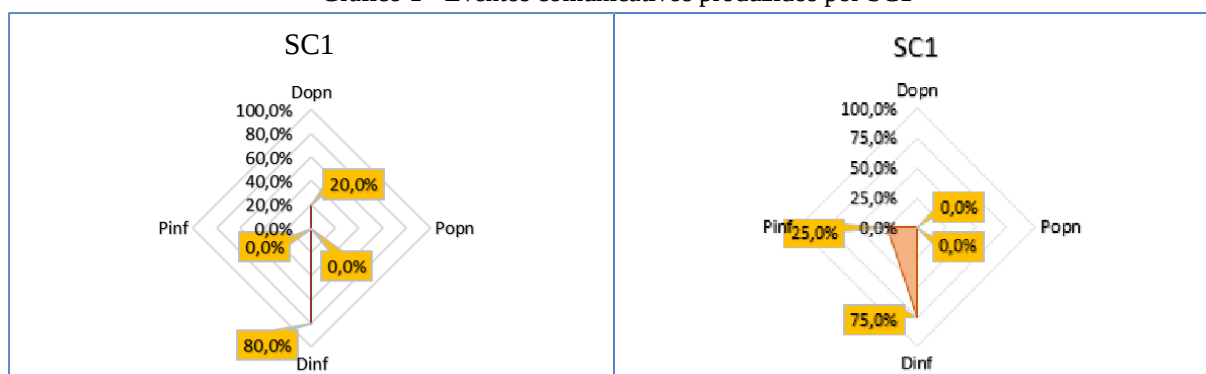
receptivos e ativos. Compreendemos aqui, que ser receptivo está relacionado às falas destinadas a PEDIR e ser ativo está relacionado às falas destinadas a DAR.

A partir dessas definições, traçaremos a seguir os perfis comunicacionais dos seguintes participantes do CTA: SC1, CG1, CG2, PF1, PF2, PM1, PM3, TF1, TF2 e TM1. Ressalta-se que tais perfis são referentes exclusivamente ao conjunto das reuniões assistidas para esta pesquisa, não podendo ser considerados taxativos.

6.2.1 Perfil Comunicacional de SC1

A participante SC1 é mulher, técnica administrativa, cujo cargo é de Secretária Executiva, e sua representação no CTA é como Secretária. esteve presente nas 6 reuniões assistidas nesta pesquisa, onde posicionou-se de forma relevante (entre os seis participantes que mais produziram eventos comunicativos) em 2 dessas reuniões: a segunda e a quarta. O gráfico abaixo demonstra como falou essa participante nessas duas reuniões, de acordo com o Protocolo CEG.

Gráfico 1 - Eventos comunicativos produzidos por SC1



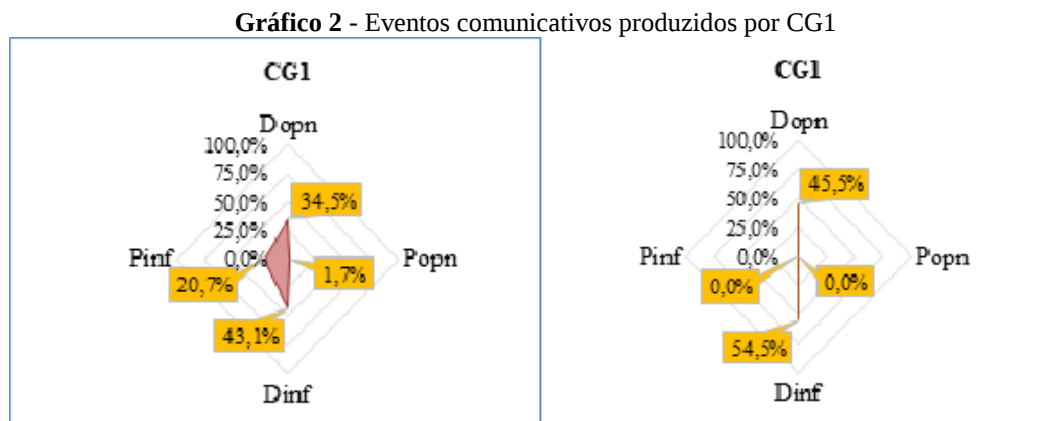
Fonte: A autora (2019).

Observa-se que a participante destina grande parte de suas falas à categoria Dar Informação, 80% na segunda reunião e 75% na quarta – o que corresponde a 77,5% do total. Além dessa categoria, a participante dá opinião em 20% de suas falas na segunda reunião - apenas 10% do total - e pede informação em 25% de suas falas na quarta reunião – 12,5% do total. A partir desses dados, podemos considerar que a participante possui um perfil comunicativo essencialmente **informativo e ativo**, assumindo turnos discursivos com a finalidade de alimentar os demais participantes de dados e/ou comunicados e com expressões mínimas de abertura à participação dos demais integrantes.

6.2.2 Perfil Comunicacional de CG1

CG1 é homem, professor e esteve presente nas duas primeiras reuniões, presididas por PR1, enquanto representante da Coordenação Geral dos Cursos. Em ambas as reuniões em que esteve presente, CG1 expressou-se de forma relevante, estando entre os participantes que mais produziram eventos comunicativos.

Os gráficos abaixo apresentam como foram compostas as falas deste participante.

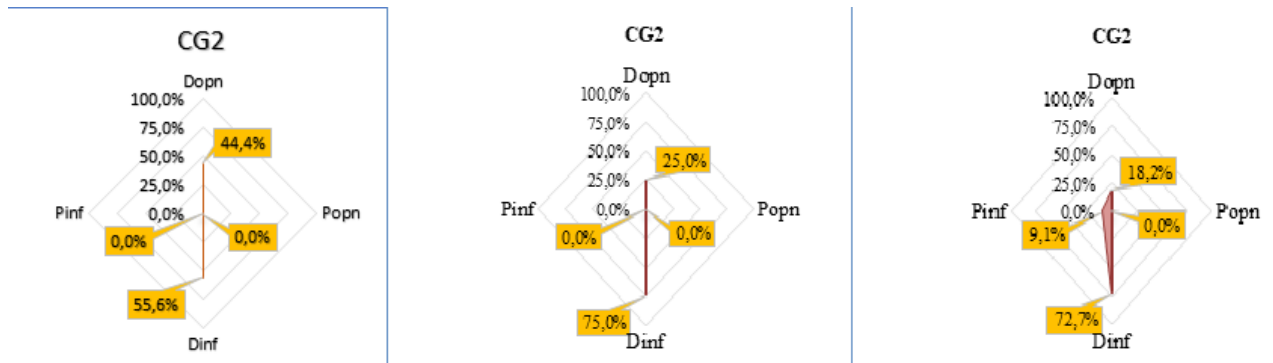


Fonte: A autora (2019).

A partir deste gráfico, podemos perceber que as categorias Dar Informação e Dar Opinião estão bem equilibradas nas falas do participante CG1 e, apenas em uma das reuniões, 20,7% da fala dele foi destinada a uma categoria distinta, ao Pedir Informação – correspondendo a 10,35% do total das falas feitas por esse participante. Dessa forma, o participante se comunica ativamente durante a reunião, com discursos que assumem dimensões funcionais tanto informativas quanto opinativas, mas, em ambos os casos, sua interação ocorre majoritariamente no sentido de DAR, mas não de PEDIR, não estimulando a participação dos demais membros à dinâmica conversacional. Dessa forma, é possível traçar ao participante CG1 um perfil funcional **informativo e expressivo**, mas apenas **ativo** no que tange à interação com os demais participantes, conforme Protocolo CEG.

6.2.3 Perfil Comunicacional de CG2

CG2 é mulher, professora e esteve presente nas três reuniões presididas por PR2 - a quarta, a quinta e a sexta - enquanto representante da Coordenação Geral de Cursos. Em todas elas, foi a participante que mais produziu eventos comunicativos, com exceção do presidente. O gráfico abaixo ilustra a maneira como a participante falou durante as reuniões.

Gráfico 3 - Eventos Comunicativos produzidos por CG2

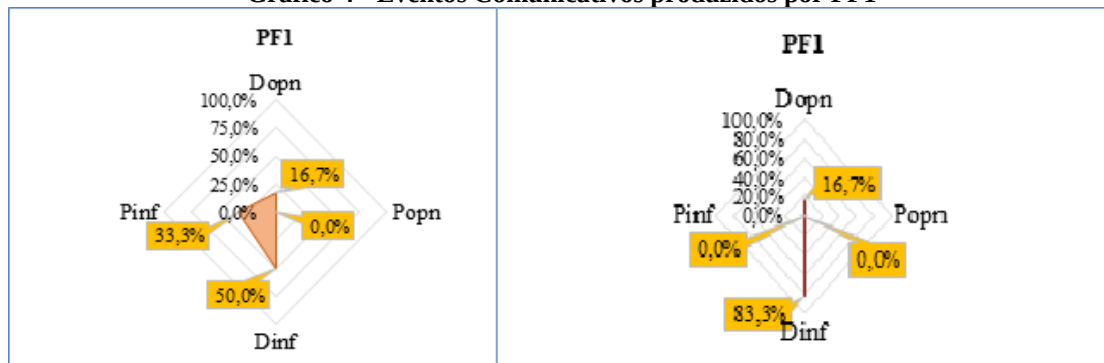
Fonte: A autora (2019).

Pode-se perceber que a categoria comunicativa que prevalece nas falas assumidas pela participante CG2 é Dar Informação, seguida por Dar Opinião e, apenas em 9,1% da fala estabelecida em uma das reuniões, correspondente a 1,52% do total, aparece a categoria Pedir Informação. Dessa forma, nota-se uma certa semelhança entre CG2 e CG1, pois ambos produzem, essencialmente, eventos comunicativos com um único sentido interacional – DAR – podendo ser classificados com um perfil interacional **ativo**. É possível inferir, dessa maneira, que tal conduta pode estar atrelada ao papel representativo que ambos participantes ocupam no Conselho, o de Coordenador(a) Geral de Cursos. No entanto, ao contrário de CG1, CG2 é menos opinativa, apresentando um perfil comunicacional apenas **informativo**, segundo Protocolo CEG.

6.2.4 Perfil Comunicacional de PF1

Assim como já está descrito no Quadro 7, PF1 é mulher, professora e coordenadora dos cursos de pós-graduação da Unidade. É membro titular do CTA enquanto representante da Classe de Professores Titulares e esteve presente em 3 reuniões assistidas, assumindo uma quantidade de turnos discursivos significativos, para fim deste estudo, em 2 delas – na segunda e na terceira.

O gráfico abaixo demonstra que os eventos comunicativos produzidos por PF1 estão mais voltados à categoria Dar Informação, correspondendo a 66,65% de todas as falas, em seguida vem a categoria Pedir Informação, com 16,65% do total, e apenas 8,35% das falas destinam-se a Dar Opinião, o que classifica a participante PF1 com o perfil comunicacional **informativo e ativo**.

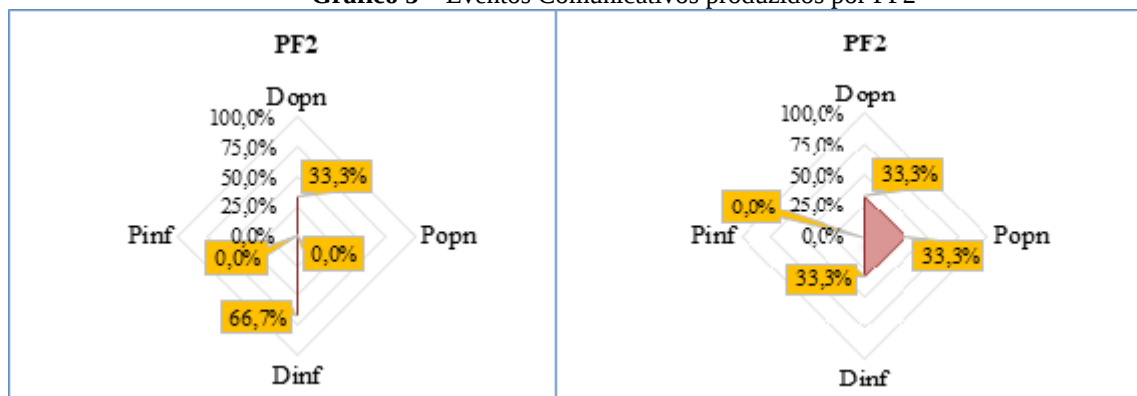
Gráfico 4 - Eventos Comunicativos produzidos por PF1

Fonte: A autora (2019).

6.2.5 Perfil Comunicacional de PF2

A participante PF2 é mulher, professora e membro suplente do CTA. Representando a Classe de Professores Adjuntos, PF2 esteve presente em duas reuniões, a primeira e a quarta, e em ambas ficou entre os 06 participantes com maior quantidade de eventos comunicativos produzidos e, portanto, sob análise.

No gráfico a seguir, é possível observar que há uma mudança no padrão da comunicação estabelecido pela participante. Na primeira reunião, a maior parte de suas falas foram destinadas a Dar Informação e não houve interação comunicacional no sentido do PEDIR, enquanto que, na quarta reunião, os eventos comunicativos estão igualmente distribuídos entre as categorias Dar Informação, Dar Opinião e Pedir Opinião. Cabe aqui destacar que as duas reuniões foram presididas por pessoas diferentes – o presidente da primeira reunião foi PR1 e da quarta, PR2 - Tal fato pode ter influência na mudança de padrão desta participante. Esse assunto será tratado na próxima seção, 6.3. Por ora, ao dividirmos as falas da participante por categorias funcionais, temos 50% das falas destinadas à categoria Informação e 50% à categoria Opinião.

Gráfico 5 – Eventos Comunicativos produzidos por PF2

Fonte: A autora (2019).

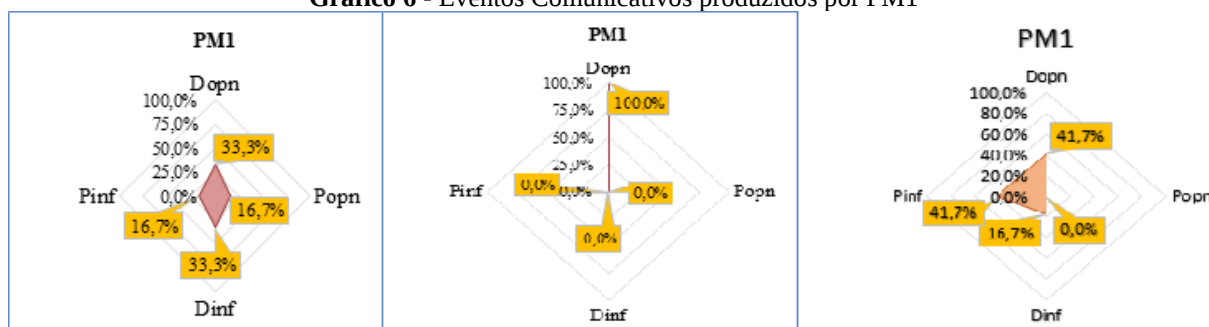
Dessa forma, o perfil comunicacional de PF2 é **informativo e expressivo**. Com relação às categorias interacionais, a participante possui um perfil comunicativo **ativo**, pois apenas 16,6% de todas as suas falas estimulam a participação dos demais membros da reunião – ao Pedir opinião.

6.2.6 Perfil Comunicacional de PM1

Como descrito no Quadro 7, PM1 é homem, professor e, no CTA, representante suplente da Classe de Professor Adjunto. Esteve presente em 4 das 6 reuniões assistidas, estando entre os 6 participantes que mais produziram eventos comunicativos em três delas – a terceira, a quinta e a sexta.

A seguir, vemos como as categorias comunicativas do Protocolo CEG foram distribuídas nas falas de PM1:

Gráfico 6 - Eventos Comunicativos produzidos por PM1



Fonte: A autora (2019).

Na terceira reunião, as dimensões interacionais das falas de PM1 estão equilibradas, sendo 33,3% destinadas a DAR, tanto informação quanto opinião, e 16,7% destinadas a PEDIR, tanto informação quanto opinião. Nas outras duas reuniões, a quinta e a sexta, PM1 inclina-se mais às categorias opinativas, representando 70,85% de suas falas nessas duas reuniões. Vale destacar aqui, a mudança na condução das reuniões: a reunião três foi conduzida por PR1 e as reuniões 5 e 6 foram conduzidas por PR2.

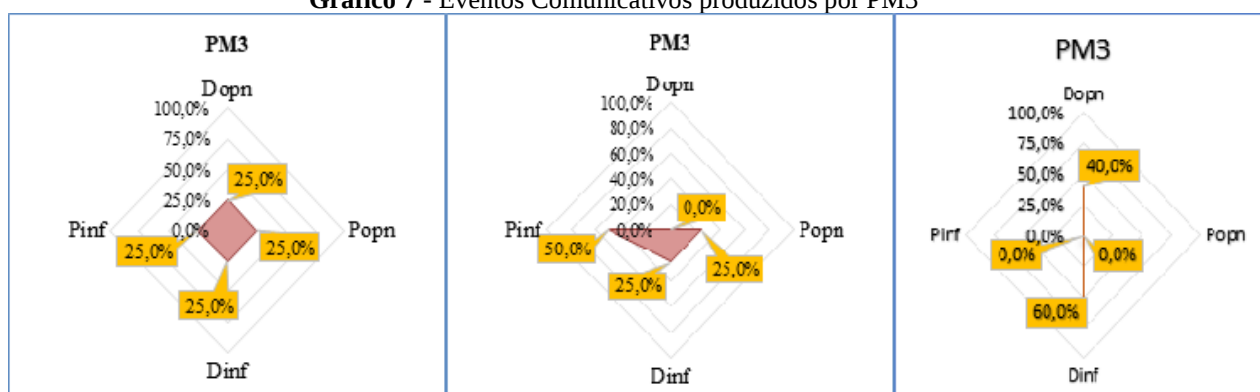
Diante do exposto, podemos classificar PM1 com um perfil comunicacional **expressivo**, pois suas falas ocorrem mais no sentido das apreciações e juízos de valor - ao dar e pedir opiniões – relacionando o processo decisório ao campo das ideias e não apenas aos fatos. Quanto às suas interações, foi possível observar condutas distintas do participante nesse sentido, sendo ora ativo, reunião 5, ora receptivo, reunião 6, mas, de maneira geral, apenas 25% dos eventos comunicativos foram produzidos com o intuito de estimular a interação dos demais

participantes – ao PEDIR informação e/ou opinião. Portanto, PM1 assume um perfil comunicacional **ativo**, além de **expressivo**.

6.2.7 Perfil Comunicacional de PM3

O participante PM3 é homem, professor e, enquanto representante titular da Classe de Professor Adjunto do CTA, esteve presente em 5 das 6 reuniões assistidas, mas esteve, ou melhor, os eventos comunicativos que produziu estiveram, sob análise em apenas 3 delas – nas reuniões 4, 5 e 6, como pode ser observado no gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Eventos Comunicativos produzidos por PM3



Fonte: A autora (2019).

Podemos interpretar os dados do gráfico acima de duas maneiras diferentes. Se considerarmos as categorias funcionais do Protocolo CEG (ver Quadro 2), nota-se a prevalência da categoria Informação, presente em 61,66% das falas, tanto ao dar quanto ao pedir. Mas, ao observarmos as categorias referentes à interação realizada pelo interlocutor quando gera o evento, este participante é o que mais incentiva a participação dos demais, ao Pedir Informação e Opinião em 41,66% das falas que faz.

Dessa forma, podemos definir seu perfil comunicacional como sendo **informativo e receptivo**.

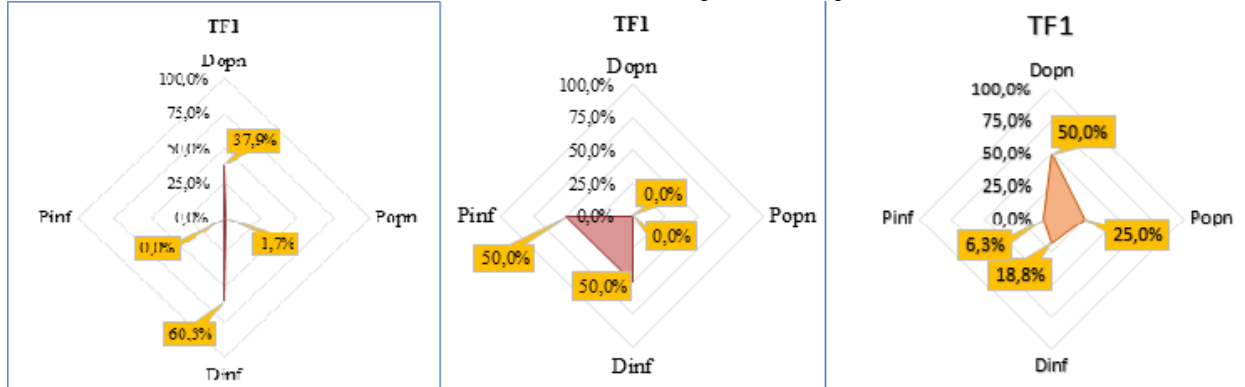
6.2.8 Perfil Comunicacional de TF1

A participante TF1 é mulher, técnica administrativa, cujo cargo é de Bibliotecária, possui função de Chefe da Biblioteca e é membro titular representante dos técnicos no CTA. Esteve presente em todas as 6 reuniões assistidas e fez parte da análise em 3 delas – as reuniões 1, 5 e 6.

De acordo com o gráfico abaixo, a participante TF1 destina maior parte de suas falas a Dar Informações, 43%, depois a Dar Opinião, se colocando com um perfil comunicacional

informativo e ativo, visto que apenas 28% de suas falas destinam-se às categorias Pedir Informação e Opinião.

Gráfico 8 - Eventos Comunicativos produzidos por TF1

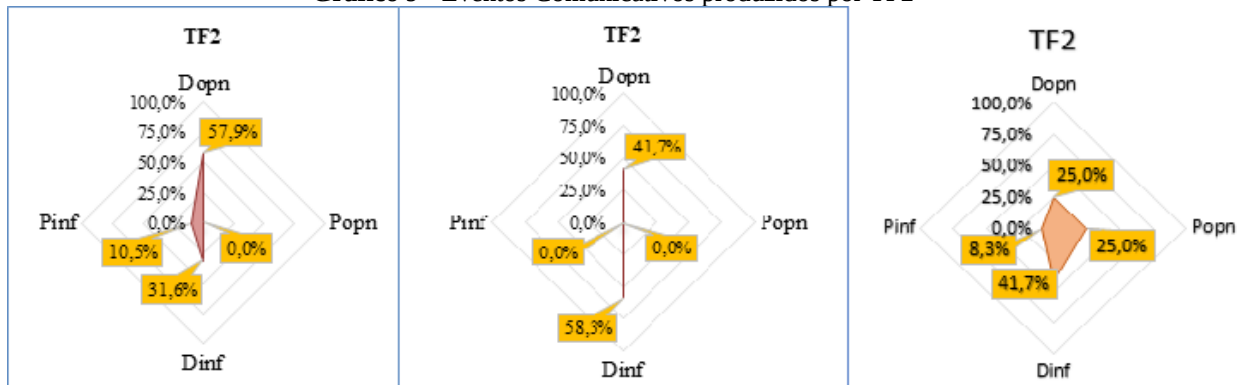


Fonte: A autora (2019).

6.2.9 Perfil Comunicacional de TF2

A participante TF2 é mulher, técnica administrativa, cujo cargo é de Assistente em Administração, e é uma das representantes titulares dos técnicos no CTA, junto com a participante TF1. TF2 esteve presente em 4 das 6 reuniões assistidas nesta pesquisa, onde posicionou-se de forma relevante (entre os seis participantes que mais produziram eventos comunicativos) em 3 dessas reuniões: a terceira, a quarta e a sexta. Os gráficos abaixo demonstram como falou essa participante em cada uma dessas reuniões, respectivamente, de acordo com o Protocolo CEG:

Gráfico 9 - Eventos Comunicativos produzidos por TF2



Fonte: A autora (2019).

Para análise desses dados, é relevante apontar que, em duas dessas reuniões, na terceira e na quarta, TF2 foi a participante que mais produziu eventos comunicativos durante a reunião, com exceção do presidente. Sendo assim, é provável que a configuração desses eventos comunicativos possa ter influência sob dinâmica conversacional estabelecida pelo grupo. Dito

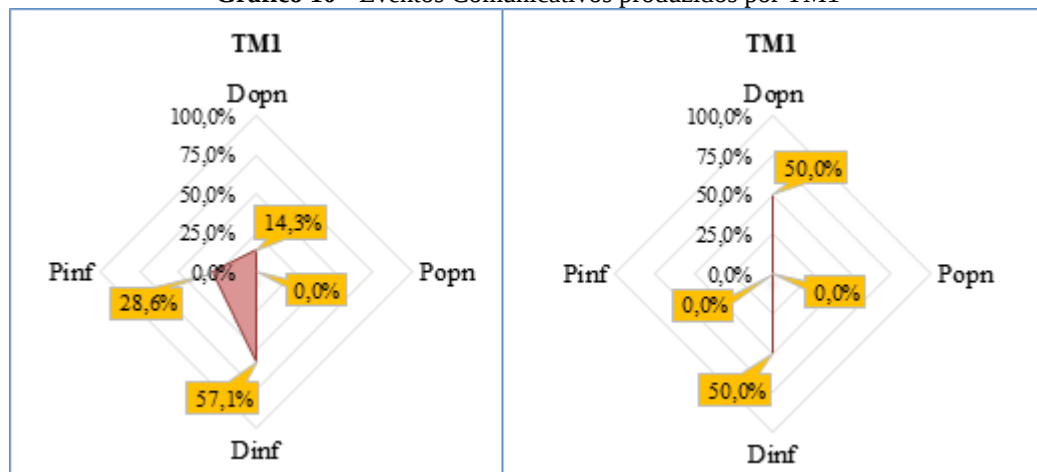
isto, é perceptível que há um equilíbrio entre as categorias Dar Informação, 43,86%, e Dar Opinião, 41,53%. No entanto, apenas 14,6% dos turnos discursivos assumidos por TF2 são destinados às categorias do PEDIR, não dando espaço para interação comunicacional.

Assim, podemos classificar a participante TF2 com um perfil comunicacional **Informativo** e **Expressivo**, mas apenas **ativo** no que se refere à categoria interacional.

6.2.10 Perfil Comunicacional de TM1

TM1 é o único técnico administrativo homem presente nesta análise. O participante possui o cargo de Técnico em Refrigeração, possui função de Chefe de Serviços Gerais e é membro suplente da Classe de Técnicos do CTA. Esteve presente em 2 das reuniões assistidas, a terceira e a quinta, onde assumiu uma quantidade de turnos discursivos significativos, que, portanto, estão sob análise neste estudo.

Gráfico 10 - Eventos Comunicativos produzidos por TM1



Fonte: A autora (2019).

Os dados desse gráfico demonstram que, apesar de ter havido um equilíbrio na quinta reunião, onde as falas de TM1 ficaram proporcionalmente divididas entre Dar Informação e Dar Opinião, com 50% cada, os números da terceira reunião determinam que o participante produz mais eventos comunicativos destinados à categoria de Informação, 67,85%, distribuídos entre dar e pedir Informação, assumindo, portanto, um perfil comunicacional **informativo** e **ativo**, visto que apenas 14,3% de suas falas pertencem à categoria de Pedir.

Assim, após os perfis comunicacionais de todos os participantes, presentes em pelo menos 2 reuniões, terem sido traçados (com exceção dos presidentes), temos o seguinte quadro:

Quadro 8 - Perfis Comunicacionais de todos os participantes, segundo Protocolo CEG

PARTICIPANTE	REPRESENTAÇÃO NO CTA	REUNIÕES PRESENTES (E sob análise)	PERFIL COMUNICACIONAL	
			FUNCIONAL	INTERACIONAL
SC1	Secretária	2ª / 4ª	INFORMATIVO	ATIVO
CG1	Coordenação Geral dos Cursos	1ª / 2ª	INFORMATIVO E EXPRESSIVO	ATIVO
CG2	Coordenação Geral dos Cursos	4ª / 5ª / 6ª	INFORMATIVO	ATIVO
PF1	Classe Professor Titular (Titular)	2ª / 3ª	INFORMATIVO	ATIVO
PF2	Classe Professor Adjunto (Suplente)	1ª / 4ª	INFORMATIVO E EXPRESSIVO	ATIVO
PM1	Classe Professor Assistente (Titular)	3ª / 5ª / 6ª	EXPRESSIVO	ATIVO
PM3	Classe Professor Adjunto (Titular)	4ª / 5ª	INFORMATIVO	RECEPTIVO
TF1	Técnicos (Titular)	1ª / 5ª	INFORMATIVO	ATIVO
TF2	Técnicos (Titular)	3ª / 4ª / 6ª	INFORMATIVO E EXPRESSIVO	ATIVO
TM1	Técnicos (Suplente)	3ª / 5ª	INFORMATIVO	ATIVO

Fonte: A autora (2019).

Dessa maneira, temos uma supremacia de participantes com perfis informativos e apenas um com perfil interacional voltado a dar abertura às falas de outros participantes, o receptivo. A seguir, analisaremos os estilos de liderança dos condutores dessas reuniões, a partir dos eventos comunicativos por eles produzidos, além de observar se tais estilos e maneiras de se comunicarem podem ter influência sobre os perfis comunicacionais descritos nesta seção.

6.3 ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DOS CONDUTORES DAS REUNIÕES

Esta seção propõe-se a observar a dinâmica conversacional do grupo, a partir da forma como as reuniões são conduzidas, com o intuito de confirmar a hipótese que as falas assumidas pelos líderes das reuniões produzem efeito nos demais interlocutores. Além disso, pretende-se nesta seção identificar estilos de liderança que cada condutor assume ao produzir determinado padrão de eventos comunicativos.

É importante destacar que a liderança desses participantes é legitimada por uma dominação legal, pois fundamenta-se na resolução do CTA, que determina que os diretores gerais das unidades são os responsáveis pela presidência e condução das reuniões.

Dessa forma, considerando que, no decorrer desta pesquisa, houve uma mudança do diretor geral da Unidade Acadêmica e, conseqüentemente, do presidente do CTA, foram agrupadas as três reuniões presididas por PR1 e as três presididas por PR2, com a configuração de como se deu a comunicação dos participantes durante essas reuniões.

Para tanto, serão considerados os participantes que estiveram presentes nas reuniões sob a condução de ambos os presidentes.

Quadro 9 - Configuração das falas dos participantes presentes nas reuniões presididas por ambos os presidentes

PARTICIPANTE	Reuniões conduzidas por PR1				Reuniões conduzidas por PR2			
	Dinf	Dopn	Pinf	Popn	Dinf	Dopn	Pinf	Popn
SC1	80%	20%	-	-	75%	-	25%	-
PF2	66,7%	33,3%	-	-	33%	33%	-	33%
PM1	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	8,35%	70,85%	20,85%	
TF1	60,3%	37,9%	-	1,7%	29,4%	25%	28,15%	12,5%
TF2	31,6%	57,9%	10,5%	-	50%	33,35%	4,15%	12,5%
TM1	57,1%	14,3%			50%	50%		

Fonte: A autora (2019).

Assim, para avaliarmos se o papel do condutor tem influência sob as falas dos demais membros da reunião, os dados demonstrados no quadro acima serão correlacionados à maneira como cada presidente falou durante o conjunto das reuniões em que esteve à frente.

6.3.1 Reuniões presididas por PR1

Das reuniões assistidas, as três primeiras foram presididas por PR1. O Quadro a seguir ilustra algumas informações pertinentes sobre tais reuniões:

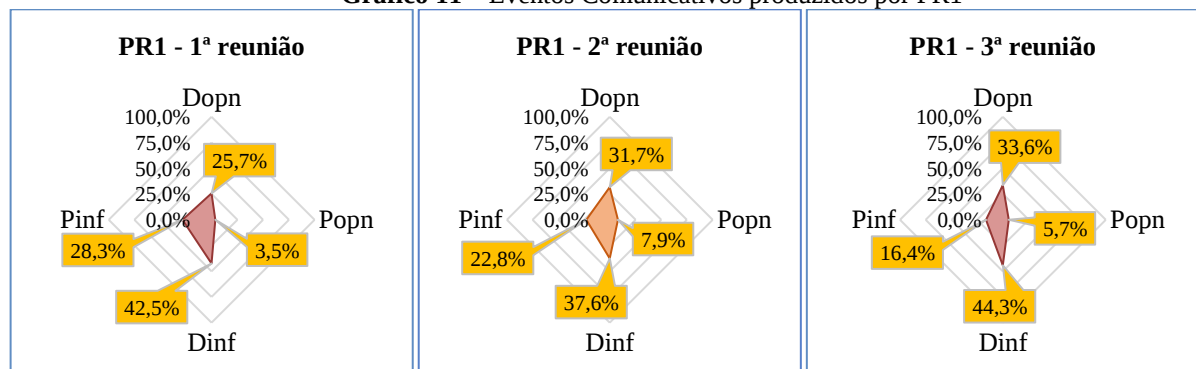
Quadro 10 - Reuniões presididas por PR1

Nº da Reunião	Duração	Quantidade de participantes	Eventos comunicativos praticados por PR1
01	1h20m40s	13	37,05%
02	49m36s	14	76,52%
03	1h19m33s	15	33,33%

Fonte: A autora (2019).

Além dessas informações, é relevante visualizarmos como se deu as falas de PR1 durante seus turnos discursivos, de acordo com as categorias comunicativas do Protocolo CEG:

Gráfico 11 – Eventos Comunicativos produzidos por PR1



Fonte: A autora (2019).

Este gráfico demonstra que, enquanto presidente e condutor das reuniões, as falas de PR1 englobam as quatro categorias comunicativas do Protocolo CEG, sendo maior parte voltadas à categoria Informação, 63,97%, e mais especificamente a Dar Informação, 41,46%. Nota-se também que os eventos comunicativos produzidos por PR1 não criam muitas oportunidades para que os demais integrantes da reunião se posicionem – apenas 28,2% dos eventos comunicativos produzidos são receptivos. O Quadro 10 vem corroborar com esta afirmação, ao expor a quantidade de vezes em que PR1 assumiu o turno discursivo frente aos demais participantes da reunião - nas três reuniões juntas, PR1 produziu 48,96% dos eventos comunicativos.

Além disso, o Quadro 9 ilustrou que 4 dos 6 participantes que foram analisados priorizam em suas falas a categoria Dar Informação. Sendo o líder a pessoa capaz de canalizar a atenção dos envolvidos e dirigi-la para ideais comuns (TREVIZAN ET AL, 1998), esse dado pode ser explicado a partir das falas receptivas de PR1, onde 19,65% são destinadas a Pedir Informação e 8,55% destinadas a Pedir Opinião.

Nesse sentido, enquanto líder, PR1 assume um estilo de liderança **autoritário-benevolente**, onde, segundo Likert (1975, 1979 *apud* AULER, 2014), o processo decisório é centralizador com pequenas consultas e delegações. Apresenta também um **perfil comunicativo informativo**, que conduz os demais participantes a também assumirem esse perfil, tornando a reunião um espaço com pouco incentivo às sugestões e colocações pessoais.

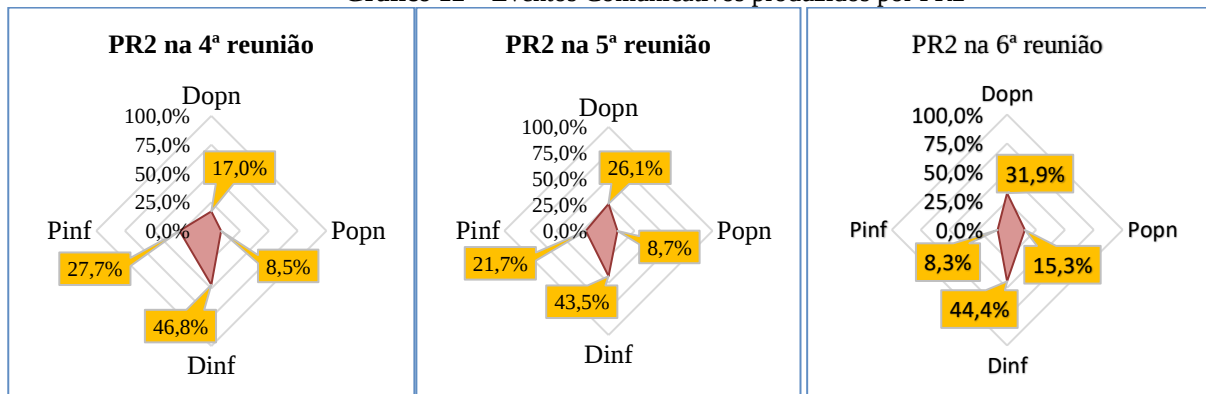
6.3.2 Reuniões presididas por PR2

Seguem abaixo, um quadro com algumas informações pertinentes sobre as reuniões presididas por PR2 e os gráficos que representam os eventos comunicativos produzidos por este presidente:

Quadro 11 - Reuniões presididas por PR2

Nº da Reunião	Duração	Quantidade de participantes	Eventos comunicativos praticados por PR2
04	51m41s	14	48,45%
05	25m37s	16	51,11%
06	57m18s	14	40,16%

Fonte: A autora (2019).

Gráfico 12 – Eventos Comunicativos produzidos por PR2

Fonte: A autora (2019).

A partir desses dados, percebe-se que as reuniões conduzidas por PR2, apesar de mais curtas em duração, PR2 também assume uma grande proporção dos eventos comunicativos produzidos nas reuniões – nas três reuniões juntas, 46,57% das falas são feitas por PR2.

Quanto à configuração de suas falas, os eventos comunicativos produzidos por ele estão distribuídos da seguinte forma: 64,13% são atribuídos à categoria Informação, sendo 44,9% destinados a Dar Informação e 19,23% destinados a Pedir Informação. À categoria Opinião, cabe 35,87% das falas de PR2, sendo 25% ao Dar Opinião e 10,87% ao Pedir. Ao analisarmos as categorias comunicativas ativas e receptivas, apenas 30,06% das falas de PR1 estimulam a participação dos demais participantes – ao pedir informação e/ou opinião.

Com base nesses dados, não se observam muitas distinções entre os presidentes, visto que para PR2 também é atribuído o perfil comunicacional informativo, com poucas aberturas para interação comunicacional entre os demais membros presentes nas reuniões. No entanto, o quadro 9 aponta que apenas 01 dos participantes presentes nas reuniões conduzidas por PR2 prioriza a categoria Dar Informação, estando as falas dos demais bastante equilibrada entre as demais categorias. Este fato pode ser justificado, porque também houve mais falas receptivas por parte dos participantes nas reuniões presididas por PR2. Enquanto, nas reuniões conduzidas por PR1, apenas 3,8% dos eventos produzidos pelos demais participantes destinavam-se a Pedir Informação e/ou Opinião, nas reuniões presididas por PR2, essa proporção aumenta para 11,34%. Este é um índice que contrasta com os dados sobre a fala de PR2.

Assim, fundamentado pelos números acima expostos, o estilo de liderança de PR2 também pode ser definido como **autoritário-benevolente**, por assumir maior parte das falas das reuniões e por ser pouco consultivo no processo decisório.

6.4 ANÁLISE SOBRE OS ASPECTOS DA EFICÁCIA COMUNICACIONAL DAS REUNIÕES

Entende-se por eficácia comunicacional, segundo Protocolo CEG, a prática de eventos comunicativos que se apropriem da combinação das categorias Informação e Opinião.

Vale aqui compreendermos mais claramente a diferença entre Informação e Opinião. Segundo Matos (2009), “informação é quando um emissor passa pra um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de informações e dúvidas”. No entanto, o ato de comunicar é um ato social, que depende de mais de um indivíduo para ser estabelecido. E, dessa forma, as inferências subjetivas, advindas das experiências vividas por cada um desses sujeitos, enriquecem a comunicação. Essas inferências vêm a ser as Opiniões.

Assim, na tomada de decisões parece comum a análise de que a informação é um fator capaz de reduzir a incerteza do processo decisório. Porém, quando as reuniões deliberativas são fundamentadas apenas em dados, fatos objetivos, em detrimento da subjetividade inerente aos indivíduos que dela fazem parte, há a falta de comprometimento e a sensação de não pertencimento àquele espaço, originando as más interpretações sobre as reuniões, como vimos no início desta pesquisa.

Matos (2009) afirma que “por mais objetiva e factual que seja a mensagem, a sua interpretação será filtrada pela subjetividade e emoção do receptor”.

Rego (1986, p.59) vem ratificar essa afirmação ao defender que “o campo das comunicações envolve um amplo intercâmbio humano de fatos e opiniões”.

A maneira como o CTA delibera, em que as decisões são tomadas com base em processos pré-avaliados, contribui para a predominância de Informações e, com isso, vê-se pouca dinâmica conversacional, uma comunicação mais técnica do que pessoal.

Esta configuração de reunião não corresponde ao modelo de comunicação eficaz previsto pelo Protocolo CEG, para comunicação em grupo, sendo, portanto, ineficaz.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de mestrado originou-se da necessidade de compreender as razões pelas quais as reuniões são habitualmente consideradas improdutivas e pungentes, tendo sido as nossas próprias más experiências, enquanto participantes dessas reuniões, um fator propulsor dessa necessidade. Quando, na realidade, as reuniões deveriam trazer bons resultados às organizações, promovendo espaços de socialização e interação do grupo, pois são importantes ferramentas de comunicação.

As reuniões contribuem para as organizações em diversos aspectos. São espaços de partilha e de resolução de problemas, onde seus integrantes se propõem a discutir sobre algo para se chegar a um consenso a respeito da situação em pauta. Por essa razão, a reunião é firmada, essencialmente, sobre os pilares da comunicação.

Sendo a comunicação, por sua vez, um processo necessário aos homens enquanto seres sociais e, por isso, implica em interação, troca, partilha entre os indivíduos, onde todos são codificadores e decodificadores, ao mesmo tempo, ao emitir e interpretar as mensagens, considerando as características da pessoa com quem se fala, estabelecendo uma conversa.

Dessa forma, para se chegar a um entendimento sobre o porquê das reuniões serem popularmente mal percebidas, esta pesquisa teve o objetivo geral de **analisar como conversam os participantes de uma reunião deliberativa**, cuja finalidade primordial é a tomada de decisões, tendo como principal estratégia interpretativa o Protocolo CEG, instrumento de coleta e análise de dados voltado ao estudo da linguagem em uso, com base nos eventos comunicativos produzidos pelos seus participantes.

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa, e sendo a pesquisadora servidora da UFRPE, optou-se por observar seis reuniões do CTA, por serem definidas em resolução como, o órgão deliberativo das Unidades Acadêmicas desta Universidade.

No entanto, as deliberações no CTA não ocorrem com base em uma discussão aberta, onde as situações são expostas e o grupo conversa a respeito de quais decisões serão tomadas. Os processos a serem deliberados no CTA são pré-avaliados por uma comissão e relatados por um membro do CTA, com um parecer favorável ou não e, ao chegarem no CTA, o presidente faz a leitura dos pareceres e questiona (e, por vezes, nem questiona, só menciona) quem está favorável ao pleito. Nas seis reuniões assistidas, não houve nenhum caso de quem discordasse. Por essa razão, é o presidente da reunião o detentor da palavra durante as deliberações, salvo poucas colocações por parte dos demais participantes.

Contudo, após as deliberações, há um momento, chamado “momento dos informes” ou apenas “informes”, onde os participantes trazem informações a respeito de algo que considerem relevante sobre seus setores, ou sobre a unidade acadêmica de forma geral. Nesse momento, é onde acontece maior parte da interação comunicacional, em que há mais diálogo e intervenções.

Nesse contexto, construíram-se respostas aos objetivos específicos propostos a priori no intuito de atender ao propósito geral deste estudo.

No primeiro momento, buscou-se **identificar os perfis comunicacionais dos participantes** deste Conselho e, para tanto, foram apresentados alguns referenciais sobre quais os aspectos conversacionais e pragmáticos podem ser observados na conversa entre esses participantes e quais as influências que esses exercem nos resultados de uma reunião. A partir dessas teorias, e com base nos aspectos de eficácia comunicacional definidos pelo Protocolo CEG, pudemos identificar os perfis comunicacionais enquanto informativos e/ou opinativos/expressivos e receptivos ou ativos a depender dos eventos comunicativos produzidos, onde pôde-se perceber a preponderância dos perfis produtores de informação.

E, assim como foi feito com os demais membros, os eventos comunicativos produzidos pelos presidentes das reuniões também foram analisados, a fim de **averiguar até que ponto os perfis comunicacionais dos condutores de uma reunião deliberativa influenciam a dinâmica conversacional do grupo**. Nesse sentido, foi possível notar que, apesar das poucas diferenças entre a forma como cada um conduz as reuniões, há mais similaridades entre as condutas, pois ambos priorizam as categorias em que se posicionam sobre o assunto, ao dar informação ou dar opinião. As falas em que solicitam a participação dos demais membros da reunião, além de secundárias, são mais voltadas a Pedir Informação do que a Pedir Opinião, o que direciona os demais participantes à categoria comunicativa da objetividade.

Além disso, a partir dos eventos comunicativos produzidos pelos condutores das reuniões, foi possível definir o estilo de liderança assumido por cada um deles, onde também observou-se o mesmo padrão, o de autoritário-benevolente, visto que centralizam a comunicação e pouco delegam ou consultam.

Dessa forma, a fim de **avaliar se os aspectos da eficácia comunicacional desenvolvidos pelo Protocolo CEG**, que defende que a comunicação para ser eficaz precisa estar moldada por uma combinação das categorias de Informação e Opinião, abrangendo elementos objetivos e subjetivos da comunicação, **podem contribuir para o aprimoramento das reuniões**, foi averiguado que esta não é uma configuração das reuniões do CTA, pois,

devido à forma como se delibera, as decisões da pauta são tomadas em concordância ao parecer, sem debates ou sugestões, são mínimos os atos de fala pautados na subjetividade.

As reuniões assistidas têm um aspecto mais técnico, onde as pessoas estão reunidas para dar cumprimento às formalidades, do que um aspecto conversacional, que versa sobre a cooperação dos indivíduos para o desenvolvimento de uma solução. Assumem, portanto, um caráter mais informativo do que deliberativo, em oposição à sua própria definição, sendo, portanto, ineficazes aos propósitos de sua natureza.

Nesse sentido, para agregar valor aos resultados, sugerimos que os processos a serem deliberados possam ser mais discutidos pelo Conselho, permitindo que mais pessoas possam contribuir, de fato, com as deliberações. Uma outra sugestão é que a condução da reunião possa ser executada em parceria com os demais participantes, promovendo uma descentralização do poder de fala, que pode motivar mais participantes a fazer intervenções e contribuições ao assunto discutido. Esta última sugestão está baseada numa citação de Freitas (2009, p.145), quando diz que “relacionar e sobrepor comunicação, liderança e culturas de colaboração e parcerias é fundamental para obtermos uma análise do todo de forma abrangente”.

Dito isto, ressalta-se que o último objetivo específico proposto nesta dissertação, o de **apresentar referenciais teóricos e empíricos para demais estudos a respeito da dinâmica conversacional em reuniões**, veio a ser cumprido no cerne desta pesquisa, com a apresentação e o uso do Protocolo CEG como instrumento de coleta e análise dos dados. Cabe ainda salientar que estas análises não estressam a potencialidade do Protocolo CEG, podendo outras análises serem desenvolvidas a partir dos dados coletados.

Além disto, há alguns aspectos que não são apreciados pelo Protocolo CEG, que podem ser somados a esta pesquisa para melhor desenvolver a análise sobre as reuniões, tais como a análise a respeito do tempo de fala dos participantes, pois este estudo foi fundamentado na quantidade de eventos comunicativos produzidos, classificados em Informação ou Opinião, mas, enquanto um participante pode dar uma informação em 20 segundos, um outro pode durar 2 minutos ao dar uma informação. Há ainda a possibilidade de analisar as falas a partir dos gêneros de cada participante, possibilitando o entendimento sobre a diferença entre as falas assumidas por homens e mulheres. Estes, portanto, são alguns dos elementos que podem tecer mais observações do que as que foram entregues aqui.

A compreensão da participação dos atores, das habilidades de convergência, de dissenso, de manejo adequado do tempo das falas, da qualidade das intervenções, da democratização ou não da participação, tem muito o que contribuir para a realização de reuniões para além da eficiência, marcando presença no campo da eficácia.

Nesse contexto, a presente dissertação corresponde a um estímulo e a uma cooperação com a ampliação de estudos no Brasil relacionados às reuniões e à comunicação eficaz, bem como corresponde a uma colaboração com a abertura desse campo de pesquisa na área do mestrado profissional em gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003. Disponível em: <http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/690>. Acesso em: 11 Ago. 2017.
- AULER, Daniel. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427**, [S.l.], v. 4, n. 2, set. 2014. ISSN 2237-1427. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/20580>. Acesso em: 29 jul. 2020.
- BARTOLOMÉ, F. Prefácio. Comunicação Eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. In: HARVARD Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- BRASIL. Decreto nº 6555, de 8 de setembro de 2008. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 9 nov. 2008. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/93220/decreto-6555-08> Acesso em: 21 ago. 2019.
- CIBOTTO, R. A. G. A importância do planejamento de reuniões virtuais para o desenvolvimento distribuído de software. In: V ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA - V EPCT, 2010, Campo Mourão. **Anais...** Disponível em: http://www.fecilcam.br/nupem/anais_v_epct/PDF/ciencias_exatas/06_CIBOTTO.pdf Acesso em: 10 jul. 2019.
- CORDEIRO, T. Reuniões: como elas matam as boas ideias. **Revista Super Interessante Online**. Seção Comportamento, 2016. Disponível em: <http://super.abril.com.br/comportamento/reunioes-como-elas-matam-as-boas-ideias/>. Acesso em: 16 Ago. 2017.
- DAWNA, J. **Tomada de decisão para leigos**. Rio de Janeiro: Ata Books, 2015.
- DIONÍSIO, A. P. Análise da conversação. In: MUSSALIM, F.; BENTES, A. C. (Orgs.). **Introdução à linguística**: domínios e fronteiras. 4. ed. São Paulo: Cortez, v. 2, p. 69-99, 2004.
- DUARTE, J. MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GODOI, E. O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional? **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**,

v. 5, n. 9, 2008. p. 49-66. Disponível em:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista9/49.pdf.

Acesso em: 18 Ago. 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de**

Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29. São Paulo, 1995. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acesso

em: 10 Ago. 2017.

GOMES, E. S.; ANSELMO, M. E. O.; LUNARDI FILHO, W. D.. As reuniões de equipe

como elemento fundamental na organização do trabalho. **Revista brasileira de enfermagem**,

Brasília, v. 53, n. 3, p. 472-480, 2000. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/reben/v53n3/v53n3a17.pdf>. Acesso em: 10 Ago. 2017.

GONÇALVES, C; GONÇALVES, G.; PEREIRA, I.; SANTOS, J.; RIBEIRO, R. Eficácia e

eficiência das equipes em contexto de reunião: estudo de caso, **Revista dos Algarves: A**

Multidisciplinary e-journal, v. 25, p. 84-103, 2015. Disponível em:

<http://www.dosalgarves.com/revistas/N25/5rev25.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2017.

HAWKIS, C. **O segredo das reuniões produtivas**: Como acabar com a chatice, controlar a

confusão e eliminar a perda de tempo. Tradução de Silvio Floreal de Jesus Antunha. 1. ed.

São Paulo: Saraiva, 2013.

HONÓRIO, J. B.; MATTOS, P. L. C. L.. Papéis organizacionais: o que a Pragmática da

linguagem nos leva a pensar. **Revista Alcance (Online)**, v. 17, p. 22-33, 2010. Disponível

em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/2062/1533>. Acesso em: 14 Abr.

2020.

JANZEN, E. W. **Reuniões**: da agenda ao resultado. Curitiba, PR: Evangélica Esperança,

2007.

JAY, A. Como conduzir uma reunião. Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o

fluxo de informações para tomar decisões corretas. In: HARVARD Business Review. Rio de

Janeiro: Campus, 1999.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e

técnicas para potencializar o desempenho das equipes. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOCH, I. V. **A Inter-ação pela linguagem**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2007.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1998.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. 6. ed. São Paulo: Ática, 2007.

MAREGA, L. M. P.; JUNG, N. M. A sobreposição de falas na conversa cotidiana: disputa

pela palavra? **Revista Veredas Online**, Juiz de Fora, v. 15, p. 321-337, 2011. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/revistaveredas/files/2011/05/ARTIGO-231.pdf>. Acesso em 14 Ago. 2017.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação**: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo – 2. ed. rev e ampl. – Barueri, SP: Manole, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Medeiros, 2012.

MONTANARI, R. L.; PILATTI, L. A. Reuniões: um estudo de caso em equipes In: XIII SIMPEP, 2006, São Paulo. **Anais...** Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/131.pdf. Acesso em: 14 Ago. 2017.

MOURA, G. L. **Apresentando o Protocolo CEG**. Documento não publicado. 2019.

PARANZINI, M; KANAANE, R. Análise da Interface: personalidade e organização. **Revista Científica Online**: Tecnologia, Gestão e Humanismo, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.fatecguaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/171/136>. Acesso em: 16 Ago. 2017.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, J. A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVEIRA NETO, F. H. **Outra Reunião?:** teoria e prática para a realização de reuniões eficazes. Rio de Janeiro: COP, 1994.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; FÁVERO, N.; MELO, M.R.A. da C. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. Rev. latino-am. enfermagem, Ribeirão Preto, v. 6, n. 5, p. 77-82, dezembro 1998.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.