



**SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**  
*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

# **GUIA PRÁTICO SOLARES PARA TOMADAS DE DECISÃO EM GRUPO**

--- Parte integrante do Regimento Interno da Solares ---

**Inspirado em "A Consulta Bahai" por Osmar Mendes**

"A consulta confere maior consciência e transforma conjeturas em certezas. E uma luz brilhante que, num mundo escuro, ilumina e guia o caminho. Para tudo existe e continuará a existir um estágio de perfeição e maturidade. A maturidade do dom do entendimento é manifesta através da consulta.. "  
Bahá'u'lláh

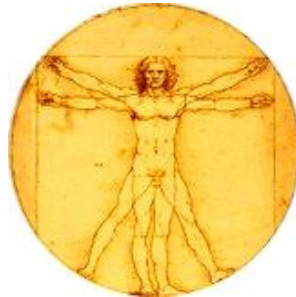
"Esse plano é unir, no tempo certo, debaixo da Sua autoridade, tudo o que existe no céu e na terra."  
Apóstolo Paulo



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

Sociedade Civil de Apoio à Cidadania

# **PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO**



Uma das características da VERDADE, como um fato científico, por exemplo, é sua universalidade, ou seja, o fato se repete com os mesmos resultados qualquer que seja a pessoa que dele trate, em qualquer parte do mundo, - contanto que sejam idênticas as condições essenciais.

No processo de TOMADA DE DECISÃO existem também algumas condições que são vitais para o seu sucesso.

Em primeiro lugar, o GRUPO deve deixar claros os OBJETIVOS da reunião.

### **1. A reunião é feita para levar a uma tomada de decisão grupal.**

Em qualquer reunião, a finalidade é chegar-se a uma decisão, que será a opinião consensual do grupo.

Portanto, segundo a presente orientação, a reunião ocorre de maneira objetiva e com propósito definido, desde a sua convocação.

A reunião não ocorre nunca para "bater-papo", "trocar idéias", "relatar experiências pessoais", "mostrar conhecimentos", "entretenimento verbal". Tudo isso pode fazer parte da conversa dos membros da reunião, mas um ponto vital é que o **grupo, a priori, concorda que ao final a DECISÃO terá de ser tomada.**

### **2. A reunião é utilizada para uma finalidade bem definida, aprovada "a priori" pelo grupo:**

- a) Chegar a um consenso da VERDADE existente em determinado assunto, ou
- b) Chegar a uma conclusão sobre uma tomada de decisão que represente os melhores interesses:
  1. Do próprio grupo, quando é assunto de seu exclusivo interesse;
  2. De toda a coletividade, quando se trata de assunto que afete a terceiros, além do grupo.



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

**3. A reunião é de aplicação universal para resolver problemas gerais da Solares e comunidades nas quais atuamos, tanto para os casos mais específicos (horários de trabalho, problemas de funcionários, despesas locais, etc) como para assuntos mais gerais e de interesse coletivo e social (planos anuais, prestação de contas, orçamento geral da entidade, orçamento de projetos, etc).**

Esta metodologia de reunião deve ser aplicada em todas as instâncias administrativas e decisórias da Solares nos níveis de sua vida social e comunitária.

**Na Solares ninguém deve ter o ônus e o bônus de decidir sozinho.**

O método da reunião para ser completo e trazer os resultados esperados consiste de 5 passos práticos, que são os seguintes:

- I. Concordar sobre os fatos;
- II. Concordar sobre os princípios envolvidos;
- III. Criatividade participativa-integral;
- IV. Formulação da moção e votação respectiva para sua aprovação;
- V. Definição clara e concisa da ação a ser tomada;



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA** *Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

### **AS CONDIÇÕES PARA UMA REUNIÃO DE SUCESSO:**

**As condições essenciais ao bom êxito da reunião são os seguintes:**

- 1a. condição: Amor e harmonia entre os participantes
- 2a. condição: Voltar-se para Deus, pedindo auxílio e inspiração,
- 3a. condição: A forma de expressar seus pontos de vistas:
  - a. Com cortesia,
  - b. Dignidade,
  - c. Cautela,
  - d. Moderação,
  - e. Atitude devocional.
  - f. Não insistir para impor suas próprias idéias,
  - g. Aceitar a decisão da maioria e defendê-la como se fosse sua própria.

**Cada participante, para alcançar o ponto ideal, psicológico, para a sua participação na reunião deve se esforçar para ter os requisitos básicos:**

- I. Pureza de motivo
- II. Espírito radiante
- III. Desprendimento pessoal
- IV. Humildade
- V. Paciência e resignação em dificuldades

### **FAZENDO A REUNIÃO:**

É necessário organiza-la com antecedência, convidando-se todos os seus integrantes previstos, que deverão ser informados dos assuntos a serem tratados, dia, local e hora.

Há reuniões mais simples, com pequeno número de participantes, e há as maiores, mais numerosa em integrantes. Quanto mais numeroso o grupo mais complexa se torna a condução dos trabalhos.

**Sempre, porém, deve haver uma pessoa para COORDENAR a reunião e outra para SECRETARIAR, anotando as decisões tomadas; é necessário também haver uma pessoa para CRONOMETRAR os tempos da reunião (sua duração total, a de cada passo e de cada pronunciamento).** Desde logo deve ser esclarecido que uma coordenação na reunião é vital para a correta e eficiente condução dos trabalhos. É um bom cronometrista aquele que consegue manter a reunião dentro do seu tempo sem interromper excessivamente os pronunciamentos mas mantendo os prazos definidos pelo grupo; um secretário competente anota de forma imparcial as moções aprovadas, registrando de forma completa as decisões que foram aprovadas, as quais representam o consenso do grupo e nunca aquilo que ele pessoalmente, julga melhor anotar.



## **AS CINCO ETAPAS DA REUNIÃO**

### **I. CONCORDAR SOBRE OS FATOS**

**Este primeiro passo consiste na busca dos fatos e na concordância de que realmente o grupo tem conhecimento dos fatos relacionados ao assunto em pauta.**

Há um perigo muito grande em se confundir "opinião" com "fato", ou "informação de ouvi dizer" com "testemunhos pessoais".

"Opinião", ou pontos de vistas pessoais, é algo que poderá ocorrer num estágio posterior. Não aqui, quando se está iniciando a reunião. Neste momento devemos evitar qualquer colocação emocional ou sentimental, como preconceitos, desejos pessoais, simpatias ou antipatias por coisas, pessoas ou situações.

As informações, para ajudar a compreensão de todos os fatos pertinentes ao assunto, devem ser as mais fatuais possíveis, pois há grande perigo em se aceitar como fato uma informação de terceiros que, muitas vezes, quando bem investigada, não tem procedência.

Quanto mais dados informativos sobre o assunto, melhor.

Quanto mais fatos, concretos, comprováveis, mais claro se torna o assunto a ser tratado; mais completo ele será, pois qualquer assunto, com meias informações, só leva a meias soluções.

Portanto, não deve haver pressa, neste primeiro passo. Cada um dos participantes deve chegar ao ponto de ficar satisfeito com as informações apresentadas sobre o assunto em consulta. Devem até se perguntar:

- Sabemos tudo o que deveríamos saber sobre o assunto?
- Que fatos adicionais poderíamos ainda buscar saber?
- Estamos satisfeitos com o nível de informações?

É importante que antes da reunião, especialmente as pessoas que a convocam, seu presidente ou coordenador, o secretário do grupo, ou a pessoa que servirá como relator, procurem reunir todos os dados possíveis atinentes ao assunto a ser tratado, para ganhar tempo durante a reunião e evitar que, eventualmente, a reunião tenha de ser suspensa até alguém ir buscar documentos ou telefonar a esta ou aquela pessoa para obter informações precisas sobre determinados aspectos do assunto.

Quanto melhor preparada for a reunião, mais eficiente ela será.



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

Sociedade Civil de Apoio à Cidadania

### **II. CONCORDAR SOBRE OS PRINCÍPIOS ENVOLVIDOS**

Tendo em vista buscar a solução de problemas para benefício de um grupo, em alguns casos dos próprios participantes, ou, como ocorre na maioria dos casos, em benefício de terceiros;

**É necessário buscar um ponto de referência, supra-pessoal, pelo qual pautar o senso de justiça e a legitimidade da decisão tomada.**

Isso ocorre quando a decisão é tomada em função dos PRINCÍPIOS ENVOLVIDOS no assunto tratado, e nunca em razão das pessoas ou dos fatos em si.

Os princípios são fixos, auto-relativos, acima de interesses pessoais. São as normas gerais pré-estabelecidas, as diretrizes básicas, a lei e sua jurisprudência.

**O Estatuto da Solares, a Constituição Federal, as Leis Ordinárias e os Livros Sagrados são nossas fontes de "princípios".**

Assim, depois do grupo ter concordado sobre os FATOS atinentes ao assunto consultado, deve, agora, concordar sobre os princípios envolvidos.

Em especial, o relator do assunto apresentado, ou mesmo qualquer outro integrante do grupo, deve prover informações e comprovações dos princípios dentro dos quais se encaixa o assunto tratado.

Conscientes todos os participantes de que é este ou aquele o princípio, ou mesmo mais de um os envolvidos no assunto, a reunião passará a ser feita em função dos mesmos e sua aplicação no caso em pauta.

*Não se trata de uma "desumanização" do assunto. Se o mesmo envolve pessoas, o fato de se tratar de um ser humano encontra guarida, certamente, em algum dos princípios que regem o campo de atividade no qual se encaixa o assunto tratado. Mas o direcionamento da reunião não será motivado pelas pessoas envolvidas, ou porque seria difícil tratar com elas se a decisão tomada não for de seu interesse.*

Em casos pessoais, as decisões devem basear-se sempre nos princípios, por mais "influentes" ou "importantes" que possam ser as pessoas envolvidas.

Em casos não-pessoais, a aplicação dos princípios não cria problemas de relacionamento humano, que poderia afetar a decisão do grupo, para não "ferir" ninguém. A despersonalização na tomada de decisões é fator imprescindível para chegar-se "à verdade" e ou para "tomar-se a decisão mais justa e eficaz."



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

### **III. CRIATIVIDADE PARTICIPATIVA INTEGRAL**

**Este é o passo criativo da reunião durante o qual cada participante tem o direito de expressar livremente suas idéias.**

O coordenador organiza a ordem dos pronunciamentos e procura manter a concentração dos mesmos no assunto em pauta. Nem sempre todos desejam falar. Os que têm algo a dizer pedem a palavra, o coordenador anota e por ordem de solicitação os participantes expressam seus pareceres. Outro procedimento, normalmente quando o assunto exige mais criatividade e seja importante que todos expressem suas idéias, é dar a palavra a todos, um por um, dando uma, duas ou três rodadas completas de opiniões, até que a maioria concorde que o assunto está realmente esgotado, nada mais havendo a acrescentar para a tomada de decisão.

**Algumas vezes ocorre que a reunião tende a se acalorar, transformando-se num verdadeiro debate entre duas ou mais pessoas. Ou alguém pode tentar "dominar" a reunião com seus pontos de vistas, insistindo demasiado em sua própria opinião. O papel do coordenador é vital neste estágio da reunião. Deve manter-se sempre imparcial, dar a todos oportunidades iguais e evitar qualquer extremo de excessiva participação ou alienação. Alguns pensam mais rápidos e ficam ansiosos de chegar logo à solução. Outros pensam mais demoradamente e retardam o ritmo dos pronunciamentos. Há que se ter paciência em ambos os casos. O coordenador deve manter o equilíbrio geral.**

Em caso de alguma dúvida, ou ponto polêmico, o coordenador interrompe a ordem dos pronunciamentos e procura esclarecer a dúvida ou harmonizar o ponto em conflito.

A cada rodada, o coordenador deve fazer um resumo dos pontos levantados e tentar expressar o consenso do grupo até aquele ponto. E assim até a rodada final.

É imprescindível que a reunião caminhe passo a passo, mas cada um deles claramente definido e aprovado pelo grupo, sem dúvida ou constrangimento de quem quer que seja. A atenção do coordenador é vital para isso.

Conforme o grupo, e com a repetição das reuniões, cria-se normalmente um acordo tácito de procedimento, havendo elasticidade na forma da condução da reunião - nesta fase - mas sempre dentro dos princípios gerais da reunião como um todo.

Nesta fase pode ocorrer também o tipo de reunião conhecido como "brainstorming", na qual cada um busca dar contribuições criativas ao assunto sem se importar sobre sua aprovação ou se é uma idéia pouco prática ou muito custosa. O objetivo é criar, apresentar algo novo, mas sempre com vistas à solução do problema proposto. Cabe ao coordenador anotar tudo, estratificar os conceitos e, num momento oportuno, ao final de uma rodada, por exemplo, resumir o que foi tratado, destacando os pontos principais como subsídios do grupo para a solução do problema.



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

Sociedade Civil de Apoio à Cidadania

### **IV. FORMULAÇÃO DA MOÇÃO E VOTAÇÃO RESPECTIVA**

**Esgotados os debates, a troca de idéias e a apresentação de sugestões, o coordenador parte para o quarto passo do processo da consulta, que é a formulação de uma moção e respectiva votação.**

A moção é o texto da decisão.

Pode ser formulado pelo coordenador, ou por qualquer outro membro do grupo idealmente seria o coordenador, mas ocorre muitas vezes que outro integrante do grupo, que também acompanhou com atenção a reunião e está "bem por dentro" do assunto tratado, tem mais facilidade para formular o texto da moção.

Todas as moções devem ser secundadas, isto é, alguém deve dizer que "secunda a moção", o que significa que achou completa sua formulação. Há casos em que a moção deve ter seu texto expresso palavra por palavra, para aprovação imediata do grupo. De um modo geral, o secretário lê o que anotou, muitas vezes apenas o conceito e os aspectos essenciais da moção formulada, e posteriormente, quando redige formalmente a ata da reunião, completa o texto detalhadamente. Normalmente, deve-se dar as justificativas para a decisão tomada, como preâmbulo da moção.

Antes de dar o assunto como encerrado, o coordenador deve perguntar se todos estão satisfeitos com os dados anotados, ou com o texto completo da moção. Se alguém tiver algo a acrescentar, ou a modificar, consulta-se a respeito e a nova formulação da moção, corrigida, ampliada, ou reduzida, é submetida à aprovação final do grupo.

A aprovação ocorre de duas maneiras:

- Por unanimidade, com o consenso do grupo, ou
- Por voto da maioria

*Todos têm votos iguais, um por pessoa. Ganha a maioria simples. Se forem 9 os integrantes do grupo, 5 votos dão ganho à moção. No caso de empate, por exemplo, se forem 10 pessoas consultando e 5 votam a favor, a moção não passou. Por isso, abster-se numa votação dessa natureza é o mesmo que votar contra.*

O ideal numa reunião é atingir-se sempre a unanimidade, pois não se trata de "uns ganharem e outros perderem". O objetivo é sempre o interesse maior do grupo ou de terceiros sobre os quais o grupo está consultando. Há casos em que o coordenador pergunta àquele ou àqueles que não votaram a favor da moção se gostariam de ter mais esclarecimentos sobre o assunto votado, ou se alguma idéia que tinham não foi considerada. Pode ocorrer que, pela pressa, omite-se uma idéia ou sugestão de um dos participantes, a qual, uma vez reconsiderada, mostra-se ser muito útil para a solução do problema. Justiça, imparcialidade, participação de todos - são ingredientes imprescindíveis para uma correta tomada de decisão.





## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

Uma vez aprovada, a moção passa a ser a decisão do grupo. Deve-se até "esquecer" de quem veio a idéia inicial, ou quem votou a favor ou contra quando da aprovação da moção, se a mesma não tiver sido tomada por unanimidade. A decisão deve representar a unidade do grupo, em pensamento e ação.

*A moção aprovada é um "Bolo de Casca de Bananas": uma imagem que fixaria bem este aspecto seria a de que o grupo em reunião assemelha-se a um grupo que fosse preparar um bolo, para cuja composição os participantes estariam oferecendo os ingredientes, como o trigo, o fermento, os ovos, a manteiga ou o sal. Depois de pronto, o bolo é o resultado da contribuição de todos, e todos os ingredientes são importantes para a unidade final.*

O secretário do grupo anota o texto da moção aprovada, para fins de registro em ata e para posterior acompanhamento da ação respectiva. A ata formal é imprescindível em reuniões de empresas e instituições, a qual deverá ser lida na próxima reunião do grupo para confirmação definitiva. Algumas organizações têm como procedimento regular que todos os integrantes da reunião de reunião recebam cópia da ata logo que a mesma seja formalmente redigida pelo secretário, o que ocorre num prazo médio de uma semana normalmente.



## **SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**

*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

### **V. DEFINIÇÃO DA AÇÃO**

Toda decisão deve ser complementada por uma ação. E para que tal AÇÃO seja a mais eficaz possível, há que se definir os seguintes pontos:

#### **1. O QUE deverá ser feito.**

(praticamente é o que a moção define).

#### **2. QUEM o fará.**

(o grupo deve decidir, se a moção não inclui a definição, de quem deverá encarregar-se da execução da ação aprovada).

#### **3. COMO será feito.**

(definição da **estratégia ou das diretrizes de ação**, pois os detalhes devem ser tratados por QUEM irá executar a ação).

#### **4. EM QUE TEMPO.**

(para fins de acompanhamento da ação, há que se definir também em que prazo de tempo o grupo quer ver a ação realizada, podendo dar prazos intermediários e um prazo final).

#### **5. ONDE.**

(há casos em que se deve definir o local, ou locais, onde a ação deverá ser implementada).

#### **6. COM QUE RECURSOS,**

(devem ser claramente definidos os recursos financeiros e de materiais, se necessários).

Importante definir, ainda, QUEM do grupo fará o acompanhamento da ação. Essa pessoa deve ser, necessariamente, diferente de quem fará a ação.

Em uma próxima reunião um relatório final deverá ser apresentado pela pessoa encarregada de fazer o acompanhamento, para o assunto poder ser dado como ENCERRADO, ou para que seja, novamente tratado, com relação a correções que se fizerem necessárias e tomada de novas ações para "apressar", ou "dar novos subsídios" à AÇÃO - até a sua conclusão definitiva.



**SOLARES – AÇÃO SOCIAL E CIDADANIA**  
*Sociedade Civil de Apoio à Cidadania*

**MOÇÃO**

**data:**    /    /

1 **O QUE deverá ser feito.** (praticamente é o que a moção define).

2 **QUEM o fará.**

3 **COMO será feito.** (definição da **estratégia ou das diretrizes de ação**, pois os detalhes devem ser tratados por QUEM irá executar a ação).

4 **EM QUE TEMPO** (prazos intermediários e um prazo final).

5 **ONDE**

6 **COM QUE RECURSOS.** (claramente definidos os recursos financeiros materiais)

7 **QUEM acompanhará.**