

A REUNIÃO DE TRABALHO COMO FATOR ESTRATÉGICO PARA A TOMADA DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Leonardo R. Fuerth

Mestrando do PPGEN/ICHS/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
lfuerth@dh.com.br

Derlinéa P. M. Miranda

Mestranda do PPGEN/ICHS/Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
dpmm2004@yahoo.com.br

RESUMO

Embora extremamente negligenciado nas organizações em geral, a reunião de trabalho continua a ser uma das práticas mais adotadas no dia-a-dia para se atingir uma série de objetivos, sejam eles a resolução de um problema ou a divulgação de um novo produto. Trata-se de um fenômeno que sofreu poucas alterações em seu modo de execução desde o surgimento da administração científica, sendo ainda, a reunião, uma geradora de desperdícios e de conflitos quando não bem planejada, conduzida e concluída. O presente artigo lança uma luz sobre esse tema tão caro às organizações, aos administradores e profissionais em geral, que devem dedicar mais atenção quando pensarem em "fazer uma reunião".

Palavras-chaves: reunião de trabalho; tomada de decisão; cultura organizacional

ABSTRACT

Although extremely neglected in the organizations in general, the work meeting still continues to be one of the practical must adopted in day-by-day, reaching a series of objectives, as a resolution of a problem or the spreading of a new product. It is a phenomenon that suffered few alterations in its way from execution since the sprouting of the scientific administration, being still, the meeting, a generating of wastefulnesses and conflicts when planned not well, lead and concluded. The present article launches a light on this so important subject to the organizations, to the administrators and professionals in general, that they must dedicate more attention when to think about doing a meeting.

Key-words: work meeting; decision taking; organizational culture.

INTRODUÇÃO

Nada mais natural no comportamento do ser humano do que o desejo de estar com seus pares, compartilhar vivências e resultados, discutir idéias e projetos, procurar apoio e ajuda, efetiva ou afetiva. O que parece ser mais apropriado do que reunir pessoas nas quais confiamos? Nada mais lógico portanto do que se comparecer a reuniões em que se encontram pessoas que possuem afinidades ou que buscam soluções para diversos problemas comuns.

Não poderia ser diferente nas organizações em geral, formais ou informais. As reuniões são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. Espera-se, através de reuniões de trabalho, respostas ou soluções para problemas os mais diversos possíveis, sejam de origem interna ou externa. Via de regra as reuniões, quando bem organizadas, melhoram a comunicação interna nas empresas, consolidam o espírito de equipe e são excelentes geradoras de projetos e idéias inovadoras (FORSYTH, 2001).

A leitura sobre a importância da construção de um sujeito coletivo no ambiente produtivo é extensa e variada, notadamente por sua contribuição para a absorção do novo ante os processos de mudanças. Pierre Levi evidencia que, na fronteira do conhecimento empresarial, o sujeito coletivo seria aquele em que todos conheceriam tudo sobre o negócio. Uma condição praticamente impossível de ser conquistada, uma

utopia, porém conveniente de ser perseguida quando o desafio é marcado pela permanente necessidade de agregação de valor ao produto.

Muitos são os modelos propostos para que o sujeito coletivo de um negócio se concretize. Entretanto, é incrível a insensibilidade quanto à necessidade de aprimorar o mais freqüente deles todos - a reunião de trabalho.

2. A REUNIÃO DE TRABALHO

A reunião promove uma intervenção - é bem verdade que certas vezes indesejada - nas rotinas de diversos profissionais e setores das organizações, na esperança de que consensos sejam gerados (SILVEIRA NETO, 1994), a partir das reuniões, para a definição da melhor solução ou para a descoberta de novos caminhos, criativos e inovadores, para os mais diferentes negócios.

O contraditório é que sempre se reclama da falta de um pensamento comum, ao mesmo tempo em que se organiza, individualmente, uma enorme lista daquilo que desagrada a todos quando convocados para participar de reuniões (SILVEIRA NETO, 1994; SNAIR, 2003)

Uma primeira evidência desta constatação é a falta de percepção da importância da reunião como fórum de soluções. Imagine como tomar uma importante decisão a respeito de investimentos no condomínio sem a ocorrência de uma reunião. Sempre se remete o problema para o síndico. Conhecer e debater o desempenho escolar dos filhos, por exemplo, assim como, apreciar novos caminhos para que o aprendizado deles se realize com mais sucesso pode remeter a uma reunião na escola. Certamente, aí também se configura um momento estratégico de ampliação da rede de relações pessoais e de incorporação de novas idéias no âmbito da socialização dos filhos. A família, o clube e a igreja representam outros núcleos coletivos que em muitos momentos exigirão encontros de pessoas, quando se buscam soluções ou se discute novos empreendimentos. Em todos eles reforça-se a oportunidade de ampliar a base de informações e de obter-se decisões consensuais que gerem o crescimento e o desenvolvimento do grupo. Na empresa não poderia ser diferente.

Os processos de trabalho acabam por capilarizar as informações, fazendo com que em relação ao todo as pessoas fiquem parcialmente informadas. Ampliar a compreensão coletiva sobre o negócio e obter soluções totalizantes conduzem, naturalmente, à uma reunião. Através das reuniões a complexidade de uma solução pode ser diminuída pela multidisciplinaridade dos participantes e pelas vivências diversificadas.

A existência de um espaço democrático, liberto da rigidez de uma cadeia de decisão, onde se admite a liberdade de expressão, propicia a liberação da criatividade e desenvolve a confiança coletiva.

Através das reuniões pode-se agilizar soluções com diminuição dos riscos. Não refletir sobre tais constatações significa aumentar o mau humor, diminuir a produtividade, inibir a criatividade, acelerar o "stress", enfim, perder qualidade de vida. Isolar-se, centralizar demasiadamente inúmeros projetos e adiar decisões eminentemente coletivas pode representar a perda de oportunidades ou do timing para a tomada de decisões vitais para ao progresso da organização.

Em muitos casos a insegurança e a desinformação de certos executivos fazem com que as reuniões se tornem cada vez mais freqüentes, trazendo para os diversos participantes da organização os sentimentos de improdutividade, desnecessidade, confusão, e uma série de outros aspectos negativos que apenas contribuem para o desprestígio das reuniões. Pode-se mesmo afirmar que essa depreciação recai, equivocadamente, mais sobre a reunião como ferramenta de trabalho do que sobre os maus gerentes que não souberam definir sua necessidade/opportunidade, ou ainda não tiveram a habilidade para planejá-la e/ou conduzi-la adequadamente.

Da mesma forma com que um indivíduo deve se preparar para conduzir um seminário, para ministrar uma aula ou conferência, para treinar equipes, também é fundamental para o sucesso de uma reunião que a preparação (FORSYTH, 2001) do seu idealizador e dos participantes convidados tenha sido a melhor

possível, objetivando garantir os resultados esperados naquele momento e, por consequência, a geração de uma expectativa positiva e coletiva de que as decisões ali tomadas serão cumpridas com abnegação para que o negócio em questão prospere da melhor forma.

Logo, revela-se como necessária a incorporação dos argumentos que garantem a importância das reuniões, para admiti-las como parte integrante da uma estratégia de ação.

As organizações se comportam de maneiras diferentes em relação à maior ou menor disposição para adotar a prática da reunião de trabalho como um fator estratégico para a consecução dos seus objetivos, definindo-se essas diferenças em função do tamanho das empresas, das suas especificidades, das suas estruturas hierárquicas, das suas culturas (KAYE, 2002), entre outras variantes, revelando assim traços significativos e típicos no tocante ao modelo de gestão adotado por cada empresa.

É bem verdade também que não existe "receita de bolo" para se alcançar o sucesso em uma reunião. As reuniões sempre serão diferentes umas das outras, até aquelas em que os atores sejam os mesmos que participaram de uma "ótima reunião há poucos dias", já que diversos fatores influenciam o ambiente. Não existem tampouco, nem nunca existirão, regulamentos que padronizem os comportamentos em uma reunião gerencial. Mas diretrizes básicas, no entanto, podem e devem ser consideradas para que os seus resultados sejam maximizados.

Estima-se que os executivos dedicam até 75% de sua jornada de trabalho em reuniões gerenciais. E que boa parte dessas reuniões revelam-se infrutíferas, gerando frustrações e desperdícios dentro das organizações e no sistema produtivo.

Ora, se um gerente investe 75% de suas 200 horas mensais de trabalho em reuniões, e se apenas 30% desse tempo investido for de fato proveitoso, isso significa que ao final da semana ele terá jogado 105 horas de seu precioso tempo de trabalho na lata do lixo.

O que uma pessoa deixa de fazer quando comparece a uma reunião? Um vendedor deixará de vender "x" itens e poderá perder importante espaço para o concorrente; um gerente poderá deixar de atender a um importante chamado do gerente do banco que serve à empresa; e assim por diante.

A "reunião", muitas vezes, configura-se uma ação causadora de desperdício de tempo e de energia de seus atores (KAYE, 2002; FORSYTH, 2001). Isso sem falar do alto custo financeiro que pode estar envolvido na sua convocação. Ora, se os resultados obtidos em uma reunião não forem superiores ao custo de sua realização, a reunião terá sido improdutiva (KAYE, 2002).

Certamente de forma preconceituosa muitos sentem-se mal quando convocados para determinadas "reuniões". O sentimento generalizado é de que elas inevitavelmente se transformam em momentos de desperdício de tempo, de bate-papo ou de enfrentamentos, provocando resultados inesperados: desconcentração generalizada, fuga do tema central, conflitos insuperáveis, ofensas (SILVEIRA NETO, 1994) e até mesmo demissões causadas por comportamentos inadequados ou, quem sabe, pelos ambientes pouco democráticos para a livre expressão de idéias e opiniões.

Certo é que a falta de sintonia entre o emissor e o receptor, participantes de uma reunião, podem levar a diferentes resultados indesejáveis.

Talvez o erro esteja na concepção da própria reunião, ou na maneira como é conduzida. Enfim, deve-se canalizar energias na busca pela unidade e consenso em torno dos objetivos de nossos empreendimentos coletivos.

Num ambiente de altíssima competitividade onde o tempo é um recurso valorosíssimo que deve ser empregado de forma parcimoniosa, acreditamos ser relevante se analisar o tema e alertar os gestores sobre as eventuais fontes de desperdício de tempo que existem quando as reuniões não são bem planejadas, têm falhas de condução e suas decisões são relegadas a 2º plano.

Pensar em estratégia e negócios de forma profissional não combina com o negligenciamento do tempo de que se dispõe, e que é limitado, para a consecução dos objetivos e metas definidas pela organização para o seu desenvolvimento.

O que lembra uma reunião de trabalho?

- Integração
- Sinergia
- Motivação
- Geração de idéias
- Decisões coletivas
- Soluções
- Criatividade
- Inovação
- Caos construtivo
- Catalização
- Rapport

É no espaço de uma reunião bem planejada e conduzida que se procura obter respostas rápidas de várias pessoas sobre um determinado assunto. A multidisciplinariedade na formação acadêmica, as diferentes vivências profissionais e pontos de vista variados sobre uma situação apresentada, certamente contribuem para a desejada ebulição de idéias e de alternativas que poderão por sua vez convergir para uma ou mais soluções, quem sabe inovadoras, nunca antes imaginadas.

Outras vezes a reunião poderá servir como uma oportunidade de se encontrar um mínimo denominador comum a partir de divergências internas, soluções para problemas aparentemente insuperáveis no relacionamento profissional entre pessoas ou mesmo por conta de ruídos de comunicação existentes na organização. A conciliação será a estratégia utilizada para a minimização ou superação desses conflitos.

?OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ? IDÉIAS ? POSIÇÕES ANTAGÔNICAS ? CONFLITO ?
MEDIÇÃO ? CONVERGÊNCIA ? OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS?

O grande problema das reuniões não depende apenas da reunião em si, mas da falta de cuidados em se entender o motivo da reunião, dos óbices ambientais que a condicionam e do anacronismo entre a reunião e os fatores urgência e prioridade.

De qualquer modo, um olhar mais ou menos atento a qualquer lista formada encontrará um invariante que pode ser reduzido a quatro aspectos: falta de preparo, conflito espaço-temporal, reunião mal desenvolvida e comportamentos inadequados.

Falta de preparo: nesse caso, o indivíduo, por algum motivo, chegou à reunião completamente despreparado, não sabe o que será tratado no encontro, não domina as informações - teoricamente pertencentes à cultura comum sobre o tema - e assim por diante.

Conflito espaço-temporal: a pessoa teve de interromper algo de suma importância, em princípio a culpa não é dela, mas sim reside naquele que determinou a reunião sem o devido cuidado. Todavia que existe a hipótese de ser uma emergência; de qualquer modo, o problema é evidente.

Desenvolvimento inadequado: o convidado pode ter ido preparado e estava com toda a disponibilidade de tempo, mas a reunião estava um caos, não havia início claro, meio e fim, as pessoas se atropelavam, todos queriam impor suas idéias, ou, ao contrário, ninguém podia falar nada. A falha é claramente do coordenador da reunião que não estava sabendo fazer convergir para o objetivo.

Comportamentos inadequados: apesar de tudo estar perfeitamente azeitado, o participante

preparado, a reunião perfeitamente ajustada no tempo e no espaço, o condutor extremamente objetivo, surge um ou mais personagens que atrapalham todo o andamento dos trabalhos.

Como se observa, terceirizar a responsabilidade, como todos têm o hábito de fazer, não se afigura como recomendável quando o tema é reunião. Optar pela auto-exclusão e viver o papel da vítima constrói uma posição contrária àquela que permitiria resultados mais promissores e, portanto, avessos ao processo de construção de um sujeito coletivo.

Viver a decepção de uma reunião quando da sua execução, denuncia a falta de uma ação pró-ativa capaz de provocar, através de negociações, os ajustamentos necessários.

Quando a realização de reuniões objetivas e produtivas não faz parte da cultura da organização, permite-se que muitos outros interesses inibam as verdadeiras necessidades do negócio e passem a influenciar todos os aspectos relacionados com a reunião, tornando-a instrumento de fins duvidosos. Assim, atuar estrategicamente no contexto de uma reunião pressupõe a avaliação antecipada de um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis viabilizadores de resultados.

Cabe, nesse momento, uma avaliação reflexiva e introspectiva por parte do possível proponente da reunião sobre os motivos que estão concorrendo para que se conclua pela sua necessidade ou não.

Não há dúvidas quanto à pressão que é imposta pelos ambientes do trabalho, pela concorrência, pelos prazos para cumprimento de metas, pela busca incessante por maior produtividade e lucratividade. Enfim, todos são escravos dos avanços da sociedade moderna.

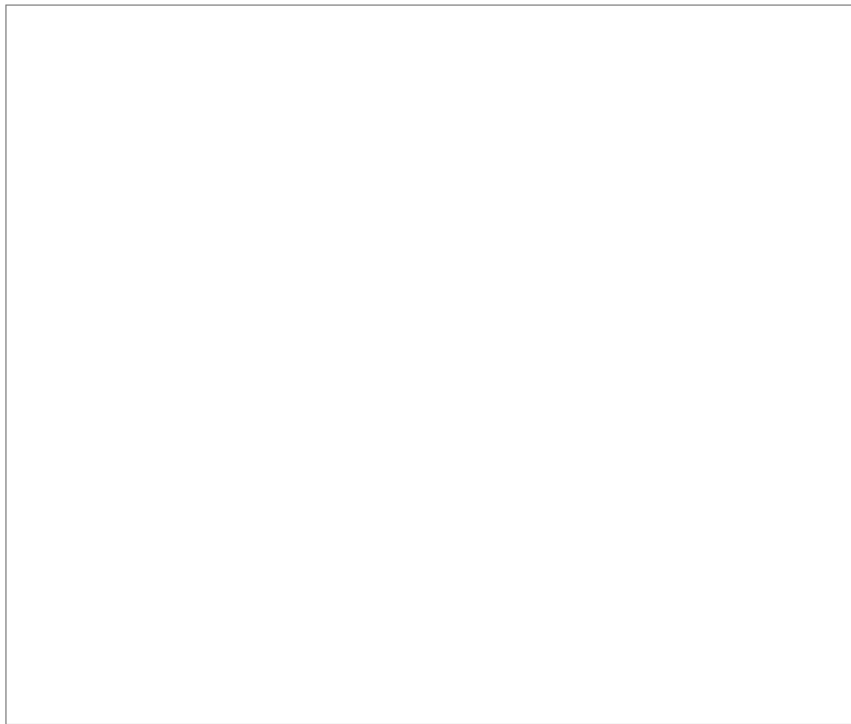
Nesse ritmo alucinante abre-se mão de um recurso cuja propriedade foi reservada exclusivamente aos seres humanos, que poderiam dela lançar mão de forma universal, constante e sem maiores esforços: a reflexão. Responsável pela distinção entre animais racionais e irracionais, é a reflexão que permite ao Homem captar, decodificar, processar, analisar, comparar, avaliar e discutir alternativas, propor idéias, reavaliar e emitir novas opiniões frente a elementos que lhe são apresentados, antes mesmo de efetivamente definir sua escolha, sua decisão final.

Ao contrário do mundo animal irracional, cujos atores são instantânea e inexoravelmente obrigados a reagir às ações provocadas pelo meio ambiente, repetindo-se linearmente esse fenômeno ao longo de suas existências, os seres humanos têm ao seu dispor o fator "tempo" que permite o exercício da reflexão, mesmo que durante alguns poucos segundos ou minutos, para reagir a problemas e desafios que lhes são impostos.

De posse dessa propriedade (reflexão) pode o Homem conter o impulso de convocar reuniões a todo instante (o que muitos denominam ironicamente de "reunite") que podem ser substituídas com proveito por uma análise mais acurada das questões que eventualmente nos atordoam naquele instante. Pode ainda refletir se todos os pontos listados para a pauta de uma possível reunião são realmente importantes para serem discutidos naquele instante, nesse tipo de fórum ou não. Quais são os assuntos que requerem a tomada de decisão de um grupo e quais aqueles em que um contato mais próximo com um colega poderá elucidar a questão sem a movimentação e o envolvimento desnecessários de vários outros colaboradores (FORSYTH, 2001).

Sempre há tempo para fazer tudo o que é importante. A maior dificuldade reside em se determinar o que é realmente importante: as prioridades de fato (JUNQUEIRA, 1994).

Pode-se então lançar mão da tradicional matriz do tempo Urgente X Importante (JUNQUEIRA, 1994) para se avaliar e refletir sobre cada item que pretende-se usar como pretexto para a convocação de uma reunião.



+ Importante + Urgente: significa um momento de crise. Algo tem que ser decidido naquele instante, imediatamente, e provavelmente por uma ou poucas pessoas. Exemplo: um incêndio em uma seção; um ataque de hackers ao banco de dados da empresa; uma mudança abrupta e inesperada na economia onde a empresa atua; etc.

- Importante + Urgente: significa algo que tem que ser resolvido logo embora não haja a correspondência em termos de importância, mas que se não for solucionado poderá emperrar a agenda, que contém atividades mais importantes. Exemplo: interrupções ou telefonemas inesperados durante a elaboração de um relatório ou na fase de planejamento; etc.

+ Importante - Urgente: significa o trabalho nas tarefas de médio e longo prazo, mais nobres e importantes. Exemplo: planejamento estratégico; análise de tendências; políticas de treinamento; etc.

- Importante - Urgente: podem representar tarefas que se tornaram rotineiras ou mesmo fontes de desperdício de recursos, inclusive de tempo. Devem ser delegadas ou abandonadas, pois se não acontecerem não afetarão o trabalho. Exemplo: manusear arquivos antigos ; passar a limpo a agenda ; etc.

Procurando classificar na matriz acima, pode-se perceber com maior clareza se os tópicos listados merecem uma discussão em grupo ou se uma entrevista informal, a delegação, a troca de e-mails ou mesmo um telefonema já poderia resolver a questão a contento de forma alternativa.

Cabe ainda, numa tentativa de não se render ao impulso de convocar reuniões sem uma análise cuidadosa do ambiente, pensar estrategicamente em outros pontos:

" Se a reunião for meramente informativa, não há outra forma de comunicação mais rápida e eficiente?

" O grupo que será convocado para a reunião está preparado para participar de forma proativa? Há tempo hábil, entre o aviso e a realização da reunião, para que isso aconteça?

" As pessoas que de fato decidem estarão presentes?

" Os temas que serão levantados suscitarão posições que sabidamente são, hoje, irreconciliáveis?

" As decisões já foram tomadas?! Então para que servirá a reunião?

Scott Snair, em seu livro *Chega de Reunião: menos conversa mais ação*, demonstra toda a sua rejeição em relação à prática de realização endêmica de reuniões, sugerindo que se utilize de outros métodos para a resolução de problemas e realização de tarefas.

Entre as alternativas às reuniões Scott Snair sugere a prática da Gestão Individualizada e/ou da Canalização Organizacional (SNAIR, 2003).

Na primeira situação, que nada mais é do que o contato tête-à-tête entre duas ou no máximo três pessoas de maneira informal, Snair sustenta que se consome menos tempo nesses contatos do que em reuniões, do mesmo modo que as pessoas respondem melhor a orientações individualizadas. Segundo ele "a gestão individualizada envolve o estabelecimento de sintonia (rapport), internalização de prioridades, objetivos específicos e boa escuta". Vale a transcrição do trecho em que Snair destaca o dom da escuta:

"Escutar não apenas é ultrapassado, mas também é uma arte perdida e esquecida. Acredito que as pessoas não optam por não escutar, mas simplesmente não sabem mais como fazer isto. Como resultado, aqueles raros bons ouvintes - como os guardiões de qualquer arte perdida - são bem considerados e podem chegar a grandes conquistas" (SNAIR, 2003).

Já na canalização organizacional Scott Snair advoga que "pessoas e departamentos separados são naturalmente mais competitivos e que os gerentes devem esforçar-se para manter tal competição saudável e produtiva". Acrescenta que tal técnica "celebra o poder da separação e uma quase-sinergia desta, quando pessoas e departamentos vêm um projeto sob perspectivas diferentes, em benefício da empresa". A canalização organizacional, concebida por ele divide-se em dez etapas:

1. coleta do feedback individual
2. estabelecimento de objetivos
3. identificação dos meios
4. distribuição dos meios aos departamentos
5. canalização do controle
6. canalização da atividade
7. coleta de input e efeitos
8. consolidação de input e efeitos.
9. implementação da ação para a conquista de objetivos.
10. avaliação dos resultados e repetição do processo (SNAIR, 2003).

Embora seja uma louvável tentativa, a segunda alternativa apresentada pelo americano encontra dificuldades de implementação na sua origem. Ao apresentar uma metodologia que consiste num acompanhamento rigoroso (follow-ups diversos) acaba por sacrificar os eventuais candidatos a administrador ou coordenador de um grupo de trabalho que devem então assumir, cumulativamente, diferentes papéis (delegador, consolidador, motivador, diretor técnico e modelo) para que o sucesso da canalização seja alcançado, o que por si só desencoraja muitos gerentes já atarefados com suas próprias responsabilidades.

Em síntese pode-se afirmar que a prevalência das reuniões sobre quaisquer outros recursos que possam reduzir sua frequência dependerá fundamentalmente da cultura organizacional vigente.

Em algumas empresas evolui-se para a disseminação de processos de tomada coletiva de decisões com o auxílio da Tecnologia da Informação, já havendo sido cunhado o termo "groupware" para representar esse trabalho conjunto de grupos por meios eletrônicos. Sem a necessidade da presença física de seus participantes o "groupware" permite - através de vídeo conferências, troca de e-mails, conferências via intranet e outros recursos - que as pessoas possam se "reunir" a qualquer tempo e em qualquer lugar, já que é virtual.

Nas empresas cujos valores estão apoiados em práticas que explicitam o espírito de equipe, a confiança, a ética, o aprendizado contínuo, a proatividade, a descentralização, entre outros valores positivos, reuniões são realizadas com menor frequência e mais qualidade / produtividade.

Contrário sensu, em estruturas organizacionais onde a centralização é marcante, quando ruídos interferem costumeiramente nas relações interpessoais e o clima organizacional não denuncia a cooperação, as reuniões tenderão a espocar a todo instante, tomando boa parte do tempo que deveria ser destinado a

ações efetivas e eficazes.

CONCLUSÃO

Procura, este artigo, enfatizar o quanto importante é o cuidado que um executivo deva ter quando pensar em realizar uma reunião com seus colaboradores, não tanto pela necessidade de se planejar de forma mais adequada possível a atividade - o que por si só já seria muito louvável - mas mais pela necessidade de otimização dos recursos organizacionais (recursos humanos, finanças, tempo, informações) tão escassos e decisivos nos setores mais competitivos de qualquer economia. O assunto "reuniões" é relegado a segundo plano nos ambientes empresariais, onde dificilmente programas de treinamento procuram "ensinar" pessoas a se reunirem com eficiência e eficácia (quando, como, onde, porque, com quem), e onde até mesmo nos cursos de administração não se dá a importância que merece o instrumento, já que é utilizado largamente em qualquer setor onde se valha da Administração como meio para se chegar a resultados.

BIBLIOGRAFIA

FORSYTH, Patrick. Como Fazer Reuniões Produtivas. São Paulo, Nobel, 2001.

JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. Tempo do Executivo: Um programa de Autodesenvolvimento, São Paulo, OPC, 1994, 7ª edição.

KAYE, Steve. Guia de Bolso do Gerente: Reuniões Produtivas. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2002.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. Outra Reunião? Teoria e Prática para a Realização de Reuniões Eficazes. 4a. ed., Rio de Janeiro, COP Editora, 1994.

SNAIR, Scott. Chega de Reunião: menos conversa, mais ação. Rio de Janeiro, Campus, 2003.