



Comunicação Intraorganizacional AS REUNIÕES

Günter Wilhelm Uhlmann

**São Paulo
1998**

REUNIÕES

(UHLMANN G,W, Gerencia de Informática : uma abordagem estratégica, Guarulhos : UnG/Guide, 1998

O trabalho em grupos, atividades de liderança, levantamento de dados e obtenção de informações de uma maneira genérica, enfim todos os trabalhos que envolvem varias pessoas requererão reuniões. Afirma-se em Reuniões de Negócios da 3M (1988:2) apud Drucker “Reunimo-nos porque as pessoas que executam trabalhos diferentes devem cooperar para que uma determinada tarefa seja realizada. Reunimo-nos porque o conhecimento e a experiência necessários numa situação especifica não se encontram numa só cabeça, mas devem ser absorvidos por varias pessoas, formando uma única linha de raciocínio”.

Não pretende-se com este trabalho esgotar o assunto mas sim somente tangenciá-lo. Ao procurar ressaltar os pontos de maior relevância, tem-se por fim difundi-los e dest’arte oferecer uma contribuição, para que as tão maltratadas reuniões possam também adquirir aspectos de eficácia.

Eficácia esta que em épocas de gestão participativa, de times de negócios, enfim em uma época na qual o envolvimento das pessoas adquiriu uma importância e magnitude nunca d’antes observada.

Reuniões : Aspectos a serem considerados

Para que sejam produtivas e não se instale de antemão um espirito adverso do tipo “mais uma para encher o s...” mister se torna a observância de alguns aspectos, simples, fáceis, por todos sabidos, porem também freqüentemente “esquecidos”.



Figura retirada (pg.37) de BAKER, Stephen; Odeio Reuniões, 4^a ed., SP : Melhoramentos, 1987

A reunião portanto deve ser um evento, típico das organizações contemporâneas, com uma proposta definida, estruturada desde a sua abertura até o seu encerramento e acompanhamento, para que cada um dos seus participantes dela se retire com a sensação de que algo foi realizado, de produtividade.

Os problemas mais freqüentemente encontrados com relação às reuniões foram apontados pela 3M (1988:5) como sendo :

- a reunião é muito longa
- a agenda é muito extensa
- a reunião concorre com outras reuniões importantes
- há muitos participantes na reunião
- as pessoas que deveriam estar não estão presentes
- os que não precisam estar presentes estão, e truncam o dialogo
- a reunião é mal planejada
- a reunião é muito longa porque não liderança adequada
- permite-se o encerramento da reunião, sem que se obtenha a tarefa a ser executada
- auditório não está preparado para participar

Com o propósito de se permitir a realização de uma boa reunião colimou a já citada equipe da 3M (1988:7) as seguintes qualidades :

- Uma proposta que todos os participantes conheçam e entendam.
- Uma agenda organizada, para atingir o objetivo.
- As pessoas convidadas para a reunião precisam estar presentes não só como contribuintes, mas também para tirar algum proveito da reunião.
- Ela é liderada adequadamente, segue a agenda e executa o objetivo final do trabalho, sem perda de tempo ou de movimentação.
- As apresentações visuais são utilizadas sempre que possível, são claras, nítidas e coloridas.
- Os participantes entendem seus papéis, vem preparados e fazem suas contribuições.
- O líder resume o que foi executado.
- Há o acompanhamento organizado após a reunião.

Planejando uma reunião

O sucesso de uma reunião está diretamente ligado ao seu planejamento. O local, horário, assuntos, pessoas a serem convidadas deve ser previamente planejado. Entrar, convocar uma reunião sem estar preparado (o que falar, dados, detalhes, assunto, o que perguntar etc. etc. etc.) é temerário !

Os principais tópicos a serem observados são:

- Preparar uma agenda
- Notificar a todos os participantes com antecedência
- Certificar-se de que todos os convocados podem participar
- Certificar-se de que as instalações estão prontas;
- Ter tempo hábil para a preparação dos visuais.

Convocando uma reunião

Procure marcar com antecedência respeitando a disponibilidade dos demais, sem no entanto comprometer o motivo da reunião.

- Emergências evidentemente não se incluem nesta categoria.

Ao agendar uma reunião não se esqueça de mencionar o objetivo e se possível a sua pauta.

As convocações formais (“por escrito”) de reuniões devem ser efetuadas toda vez que o assunto face a sua relevância o exigir ou que tenham um grande numero de participantes.

Tratando-se de reuniões com pessoas desconhecidas (com o grupo gerencial de um novo cliente por exemplo) ou com as quais se tenha um convívio apenas esporádico (setores de pouco contato, filiais etc.).

A convocação formal para uma reunião deve ser efetuada de maneira objetiva, clara, sem no entanto deixar de ser cortês, e obrigatoriamente conter seu objetivo, pauta e participantes, além do óbvio local , data e horário.

Desnecessário se dizer que esta convocação deve estar nas mãos do convidado vários dias antes da reunião.

Reuniões para levantamento de informações ou discussão de problemas devem ter um numero limitado de participantes, inversamente proporcional à dificuldade do tema. Lembre-se sempre que quanto mais complexo for o tema maiores serão as discussões sobre o mesmo, e em havendo muitos participantes pode-se chegar a um numero de discussões tão extensas que dificilmente, ou pelo menos somente após um longo tempo de discussão se chega a um consenso! Discussões longas podem levar a discussões paralelas ou até mesmo a revoltas do tipo “assim não dá ! ... estou fora!”.

Conduzindo uma reunião

O comportamento do líder bem como dos participantes da reunião fará com que esta seja percebida como positiva ou não.

Para tanto alguns tópicos, evtl. já citados , merecem novo e especial destaque :

- A pontualidade seja do líder (sobretudo) seja dos participantes é fundamental.
- A sala de reunião deve estar pronta, ou seja acomodações adequadas para todos e a infra estrutura (iluminação, projetor, som, equipamentos de PD etc.) checada e funcional.
- O líder deve ter uma postura séria, sem ser descortês, estar preparado e dominando a pauta e o assunto, e demonstrar segurança nas suas afirmações.
- A reunião não pode ser interrompida freqüentemente por telefonemas, recados e congêneres.
- A linguagem deve ser precisa e correta de tal maneira a que todos os participantes possam acompanhar o assunto. Lembre-se que nem todos tem a mesma formação e nem tampouco possuem a mesma fluidez com termos técnicos. (Cuidado portanto com o “informatiquês”, o “economês”, siglas, códigos etc. são fontes para que muitos passem a fazer “cara de inteligente” porém !!!).



Figura retirada (pg.48 e 49) de **BAKER**, Stephen; Odeio Reuniões, 4^a ed.,SP : Melhoramentos, 1987



Participando de uma Reunião

Cataloga Pierre Weil em *Relações Humanas na Família e Trabalho* uma sumula elaborada a partir de recomendações do Departamento Norte Americano de Agricultura os seguintes conselhos práticos:

1. Fale francamente, exponha o seu pensamento. (Obs. desde que não seja um a reunião tipo “Brain Storming” ou seja tempestade cerebral na qual deve-se colocar o primeiro pensamento que vem à cabeça, é portanto conveniente que se tenha um, e que preferencialmente seja pertinente).
2. Ouça cuidadosamente o que os outros dizem, procure entender, captar as razões!
3. Fique sentado durante todo o tempo, ficar em pé, levantar a voz etc. não contribui em nada.
4. Nunca interrompa quem estiver com a palavra.
5. Não monopolize a discussão, fale o que é importante, pertinente e permita que os demais participem.
6. Não fuja da discussão, pergunte o que não ficou claro, apatia não cabe!
7. Discordando de algo, diga-o com naturalidade, sem escárnio. Em situações tensas um toque de humor pode quebrar barreiras!
8. Não deixe a sua observação para depois, coloque as suas ponderações na hora, caso muitos o queiram pedir a palavra ao líder da reunião com a mão levantada é um toque de seriedade e não de submissão!
9. Traga perguntas para a reunião, ou seja prepare-se antes!
10. Leve os problemas do grupo para refletir depois da reunião.

Registrando uma reunião (Ata)

Reuniões deliberativas (na qual são tomadas decisões), ou reuniões para obtenção de informações as quais serão utilizadas a posteriori (exemplo : Reunião com usuários para coleta de dados, fluxos, exigências etc.) requerem uma memória formal.

O tempo apaga os detalhes, tudo passa para uma zona cinzenta, nebulosa. Cada participante, ao desplante das dificuldades de comunicação que fazem com que o entendimento possa ser não unívoco por estes, com o passar do tempo passará, sem esta memória formal, a ter a sua interpretação dos fatos. Uma nova reunião (desperdício de tempo, mal estar geral, sensação de desorganização ...) far-se-á necessária para restabelecer os fatos.

Fica pois a recomendação de nomear um dos participantes, ou pessoa especifica, para que elabore, distribua aos participantes e demais pessoas envolvidas uma ata da reunião. Recomenda-se ainda, para que a responsabilidade pelo teor da ata, muitas vezes uma síntese de debates, face a assuntos polêmicos e controversos, seja lida e apresentada aos participantes para as suas ressalvas. Somente após a sua aprovação pelos participantes, consignando esta aprovação igualmente em ata, será encerrada e distribuída.

Exemplo de uma ata de reunião comercial. (Modelo não se aplica a reuniões legais, societárias, cartoriais etc. que tem modelagem própria).

Para facilitar a recuperação (localização) de informações fica a recomendação de se a elaborar por tópicos e não por dissertação continua. A transcrição de debates pode ser útil em interrogatórios judiciais, comercialmente no entanto pouco contribuirão. O registro claro e objetivo permitirá uma posterior recuperação o que neste caso efetivamente interessa : **as decisões finais.**

Exemplo de uma ata

| | | | |
|--------------------|---------------------------|-------------|------------|
| EMPRESA XXX | SUMARIO DE REUNIÃO | DATA | dd/mm/aaaa |
|--------------------|---------------------------|-------------|------------|

| |
|------------------|
| PRESENTES |
|------------------|

| | |
|--------------|--|
| PAUTA | |
|--------------|--|

| | |
|--------------|--|
| LOCAL | |
|--------------|--|

| ITEM | DESCRIÇÃO | RESPONSÁVEL |
|-------------|------------------|--------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|------------------------|-----------|---------------------|
| EMITIDO POR | EM | DISTRIBUIDOR |
| | dd/mm/aa | |
| FLS. 1 DE n | | |