



## “REUNIÕES”

### Instrumentos a serviço ou a desserviço da Administração?

Carlos Alberto Gigante de Castro

*Tenente-Coronel de Intendência da Turma de 15 Fev 55, promovido ao posto atual, por merecimento, em 31 Ago 78.*

*Possui os cursos militares da Academia Militar das Agulhas Negras, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.*

*Possui também os cursos civis de Administração e Gerência (PUC-RJ), Especialização e Aperfeiçoamento em Estudos de Problemas Brasileiros (UERJ), Engenharia Econômica (PUC-RJ) e GRID Gerencial (CONCISA-SM).*

*Foi Professor e Instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras.*

*Atualmente exerce a função de Instrutor da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.*

**A** história do relacionamento humano, a fim de produzir bens e serviços, remonta aos primórdios da própria história. Ora, tal relacionamento se estreita na busca ansiosa de novos tipos de equipamentos e de novas técnicas que proporcionem uma melhor maneira de atender a complexa forma de viver de nossos dias. A tendência do fenômeno é evolutiva e a tecnologia incrementa o aparecimento de novos métodos e processos para se realizar o trabalho, o que em última análise, gera, novamente, os bens e serviços necessários à complicada vida dos dias atuais. É na verdade, um círculo vicioso de autogeração de encargos-benefícios-encargos.

Muitos autores se dedicam, no momento, ao estudo do relacionamento humano no trabalho, constituindo mesmo, um ramo da CIBERNÉTICA, só então preocupada com o binômio homem-máquina.

BLAKE & MOUTON no seu GRID GERENCIAL detectaram estilos de chefia distintos que podem ser aprimorados, a fim de melhor relacionar chefe e subordinado na busca do objetivo maior que é o da empresa.

Dentre as diversas funções que a Administração Científica oferece ao dirigente destaca-se a de COORDENAÇÃO, que é tão necessária a uma empresa, como a harmonia o é para uma orquestra. Pode haver um PLANEJAMENTO criterioso na distribuição dos instrumentos de corda, sopro e percussão, na seleção das músicas e na escolha adequada de profissionais altamente qualificados, mas tudo isto sem um maestro que COORDENE todos esses valores, jamais a harmonia será obtida. No entanto, a ansiedade do relacionamento humano, a cada vez maior necessidade de troca de informações, pode gerar, também, o excesso de coordenação que é tão indesejável quanto a falta dessa mesma coordenação.

Um dos perigos resultantes do excesso de coordenação é a violação da necessidade sempre existente de simplicidade no planejamento e na execução. Se o planejamento se caracterizar por demasiada coordenação, a execução será forçosamente completa mas a possibilidade de iniciativa fica seriamente restringida.

Pode acontecer que a realização dos objetivos exija planos complexos, mas se os pormenores de coordenação também o forem, a finalidade desta não será alcançada porque o plano não será compreendido por quem terá a responsabilidade de o executar.

É notório que em muitas situações, o aparente excesso de coordenação é reflexo de um planejamento deficiente e, quantas vezes, inexistente. Quando ocorre semelhante situação é indispensável determinar freqüentes interrupções, para que o chefe saiba o que está acontecendo. Isto não sucederá se o chefe realizar convenientemente todas as suas funções, aparecendo então a coordenação como uma atividade normal, coerente, no momento adequado e convenientemente dosada.

## COORDENAÇÃO DE PENSAMENTO E DE AÇÃO

Basicamente podem considerar-se dois tipos de coordenação: a coordenação de pensamento e a coordenação de ação.

A coordenação de pensamento requer um desenvolvimento prévio de conceitos, incluindo os objetivos, que são compreendidos e aceitos pelos componentes da organização. Assim, a coordenação de pensamento é levada a cabo entre pessoas. Este tipo de coordenação precede a coordenação de ação, que envolve a relação entre as atividades físicas, quer com referência ao tempo, quer no relacionamento entre todas elas. A coordenação de ação tem estreita relação com o calendário, com o tempo de execução e com a seqüência das fases de realização do trabalho. Estas fases tendem a transformar-se em passos específicos de qualquer tarefa. Assim, para facilitar a coordenação da ação, um plano estabelece os passos a cumprir na execução, a sua ordem e normalmente o lugar de realização.

A coordenação evidencia um excelente exemplo da dificuldade que há em distinguir claramente as diversas funções administrativas. Não é possível, por exemplo, separar a coordenação do planejamento. A coordenação de pensamento tem de estar presente no decurso da análise de todos os passos do planejamento: definição

de objetivos, estabelecimento de modalidades de ação, comparação e seleção, etc . . . O plano final é concebido para produzir a coordenação de ação na empresa, considerada no seu todo. Deste modo, a coordenação pode ser tomada tanto como uma técnica de planejamento ou como um objetivo a alcançar nesse mesmo planejamento.

Organizar, por seu turno, é conseguir que seja estabelecida uma coordenação de ação ótima e o processo de controle envolve, freqüentemente, a coordenação de pensamento, de maneira a incrementar a coordenação de ação durante a execução da missão. Também a direção visa, essencialmente, à coordenação da ação, que será extraordinariamente facilitada se existir, permanentemente, em todos os indivíduos, verdadeira coordenação de pensamento.

Relativamente à coordenação, um chefe tem uma dupla responsabilidade. Não lhe é exigido somente que coordene a sua ação com os escalões superiores e laterais, mas também é obrigado a assegurar a coordenação das atividades dos seus subordinados. Em decorrência surge o que se chama de coordenação vertical e horizontal.

Por coordenação vertical deve entender-se a que tem de existir entre os sucessivos níveis de uma estrutura e tem íntima ligação com a delegação de autoridade e com a atribuição dos recursos exigidos ao cumprimento da missão.

Por coordenação horizontal deve entender-se aquela que é estabelecida entre os diversos departamentos de um mesmo nível.

Nesta coordenação nenhum dos intervenientes tem autoridade sobre os outros, pelo que, ainda mais que na coordenação vertical, se exige perfeita compreensão dos objetivos que todos estão interessados em alcançar. A coordenação horizontal é facilitada pela proximidade dos locais de trabalho, pelos contatos diretos que possam ser estabelecidos e por linhas de comunicação mais curtas.

## PRINCÍPIOS DE COORDENAÇÃO

*A coordenação é mais eficiente por contato direto*

A coordenação deve ser conseguida através de relações entre pessoas interessadas e responsáveis. Ela pode ser obtida facilmente por relações horizontais interpessoais e por comunicações diretas pessoais, o que pressupõe haver-se chegado a um acordo quanto aos métodos, às ações e à realização final. As pessoas permutam idéias, ideais, preconceitos e propósitos através de comunicações pessoais, que são muito mais eficazes do que por meio de qualquer outro método.

A compreensão assim conseguida facilita a consecução dos objetivos, tanto os gerais como os pessoais.

*A coordenação deve existir desde as primeiras fases do planejamento*

Este princípio ressalta a importância de que seja conseguida a coordenação logo nas primeiras fases do planejamento e na formulação de diretrizes. É evidente que depois de ter sido posto em marcha o plano global da organização, torna-se mais difícil unificar e sincronizar adequadamente o planejamento que é levado a cabo em cada um dos departamentos componentes. Por isso, afirma M. FOLLETT que "se a elaboração das diretrizes e a sua coordenação constituem dois processos independentes, isso equivale a renunciar de antemão, a toda a possibilidade de êxito".

*Todos os fatores de uma situação se relacionam reciprocamente*

Este terceiro princípio reflete fielmente o que é na realidade o processo de coordenação. Por exemplo: quando A trabalha com B e este, por sua vez, trabalha com C e D, cada um deles é influenciado pelos demais, ou seja, por todas as pessoas que intervêm no conjunto do processo. "Esta espécie de relação recíproca, esta penetração de cada parte em todas as demais e, por sua vez, de todas estas na primeira, deve ser o objetivo de todo o esforço para se conseguir a coordenação."

*A coordenação é um processo contínuo*

A coordenação é um processo contínuo, algo que deve existir a todo o momento. Trata-se de uma verdade que não exige qualquer explicação, de tal forma ela é evidente. A coordenação não pode existir acidentalmente e há que tudo fazer para a conseguir em todo o momento, evitando que surjam acontecimentos imprevistos que obriguem a uma atuação precipitada.

Uma organização nunca permanece em repouso, está em contínua modificação, por alterações no ambiente externo e por ações e decisões internas. A própria concretização da coordenação modifica o potencial das forças em presença, muitas vezes criando novas forças e enfraquecendo as anteriores. Uma vez conseguidos os ajustes, os problemas desaparecem, mas apenas momentaneamente. Novas forças ou fraquezas podem aparecer e, com o decorrer do tempo, podem chegar a representar novamente um problema. A coordenação enfrentá-los-á à medida que eles surgirem; a boa coordenação conseguirá prevê-los e evitar que ocorram.

## FORMAS DE COORDENAÇÃO

A coordenação pode ser levada a cabo através de diversas formas (reuniões, contato individual, comunicações escritas, elementos de ligações, etc.), den-

tre as quais, no entanto, destaca-se a realização de reuniões. Estas constituem um método de coordenação freqüentemente praticado. No entanto, a tendência de muitos dirigentes é de marcar reuniões por qualquer motivo e a qualquer hora. É preciso ter em mente que uma reunião demanda, muitas vezes, uma parada total de atividades.

Em certas empresas é usual existir na "sala de reuniões" um "money clock", isto é, um relógio acoplado a uma tabela representativa dos salários dos participantes; à medida que o tempo se escoar, cada minuto é contabilizado em termos financeiros, indicando o quanto está custando para a empresa o tempo empregado naquela reunião.

Algumas regras são importantes e devem preceder à execução de uma reunião.

É sempre conveniente que um dirigente antes de decidir pela sua realização, responda aos quesitos abaixo:

- quais os objetivos da reunião?
- os objetivos poderão ser alcançados tão bem, ou ainda melhor, pelo recurso a outros meios?
- os dados essenciais para o bom andamento da reunião estarão agrupados e disponíveis a tempo?
- o fator tempo é tão vital que impede a obtenção de soluções possíveis através do recurso de visitas ou troca de correspondência?
- quanto tempo pode ser ganho com a reunião?
- que elementos deverão participar?
- os participantes estarão disponíveis?
- existe um local adequado e com instalações convenientes?
- o âmbito, a finalidade e o tempo propostos são apropriados?
- as questões a debater estão perfeitamente definidas?
- pode ser feita, dentro do tempo disponível, a preparação adequada para a reunião?

#### *A preparação da reunião*

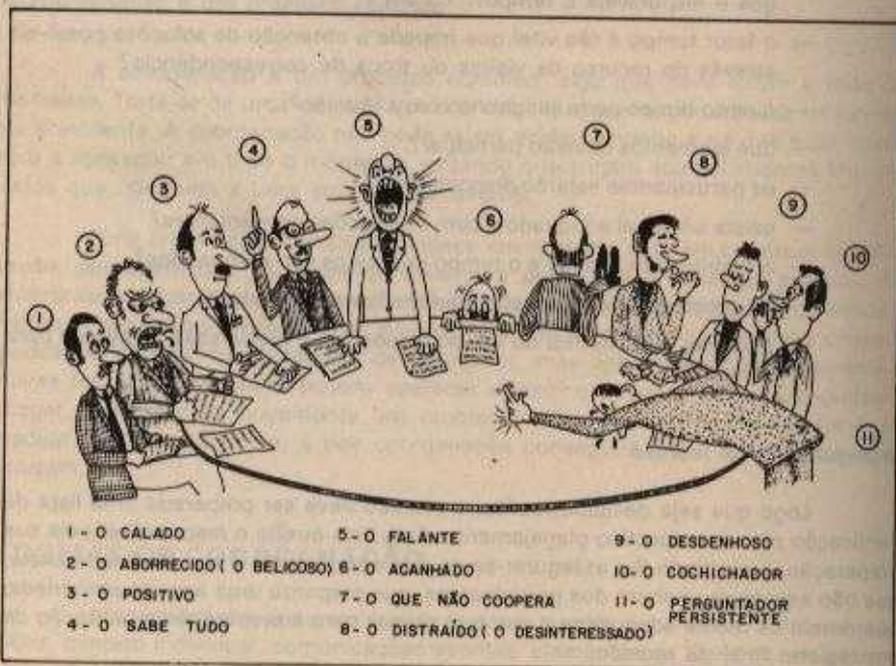
Logo que seja decidido realizar a reunião deve ser preparada uma lista de verificação para o respectivo planejamento. Esta lista auxilia o responsável pela sua preparação, permitindo-lhe assegurar-se de que compreende a sua finalidade exata, que não esqueceu nenhum dos participantes, que preparou uma agenda apropriada, que reuniu os meios adequados e que tem planos para a preparação e utilização de um registro final da reunião.

*Condução da reunião*

As reuniões são conduzidas de forma diferente, de acordo com a finalidade, a autoridade do seu dirigente e a agenda. Se a finalidade da reunião for a resolução de um problema, o respectivo dirigente define-o e orienta a sua discussão, de forma que as várias intervenções se baseiem em fatos ou hipóteses a partir das quais se possa deduzir uma solução possível. Poderá ainda conduzir os participantes a propor alternativas, encorajando a discussão livre, mas evitando, nessa fase, a análise crítica ou comparações. Uma vez estabelecidas as alternativas pedirá, então, a análise crítica, a qual conduzirá a uma solução aceitável. Como resultado da solução definida, alguns dos participantes poderão ter que atuar para sua concretização. O dirigente definirá quem será responsável por tomar as medidas, nos respectivos campos de ação, para que a solução preconizada se efetive e passará, então, a tratar de novo ponto da agenda.

Qualquer que seja a finalidade, a condução com sucesso de uma reunião depende da subordinação à agenda, evitando-se que haja afastamento e compilando-se os resultados de forma adequada para a ação após a mesma.

Um ponto sensível a ser considerado na condução de uma reunião é a forma pela qual os diversos componentes dela participam. São muito usuais as conversas paralelas entre os participantes, constituindo, mesmo, "mini-reuniões"



que desvirtuam o objetivo principal. É necessário que todos os que ali se encontram sejam orientados, previamente da melhor forma de contribuir para o sucesso do encontro.

É preciso evidenciar-se a necessidade de "ouvir ativamente", isto é, o aguardar a vez de participar, de responder, de indagar. Ouvir atentamente a argumentação de todos. Não participar com soluções pré-concebidas, não permitindo, até, a conclusão da exposição por parte dos interlocutores.

Cabe ao dirigente da reunião definir com precisão, antes de começá-la, todos os pontos a serem abordados, dando oportunidade a todos de expressarem seus pontos de vista.

De cada tipo de participante deve ser explorado o seu lado positivo:<sup>1</sup>

- O calado:* Sendo um tímido, faça perguntas que ele possa responder.
- O aborrecido:* Não retruque, fique calmo, impeça que ele monopolize a reunião.
- O positivo:* Utilize-o freqüentemente. Permita que ele faça uso da palavra muitas vezes.
- O sabe-tudo:* Deixe-o por conta do grupo.
- O falante:* Interrompa-o com tato. Limite o tempo que ele tem para falar.
- O acanhado:* Faça-lhe perguntas fáceis. Aumente a sua confiança em si próprio. Quando possível elogie a sua contribuição.
- O que não coopera:* Explore sua ambição. Reconheça e use o seu conhecimento e a sua experiência.
- O distraído:* Dirija-lhe perguntas nos poucos momentos que ele tenha de atenção. Explore o mais possível esses momentos.
- O desdenhoso:* Não o critique. Concorde com ele em princípio, mas acrescente um "porém" . . . e coloque a verdade.
- O cochichador:* Peça para que ele fale para o centro da mesa.
- O perguntador persistente:* Passe sempre suas perguntas para o grupo. Não se mostre desconcertado com a insistência das perguntas.

#### *Autoridade do dirigente da reunião*

A reunião pode ser presidida pela autoridade de maior hierarquia presente (um diretor-geral, um representante do presidente da empresa, etc.). No entanto, a liderança pode flutuar durante a reunião, em face da natureza dos assuntos em pauta. Quando se tratar de questões altamente técnicas, os especialistas estarão em confronto e forçosamente o dirigente da sessão deverá saber captar todos os

1 — Relatório de Gerência nº 9 — "Treinamento de Supervisores" da Esso Brasileira de Petróleo S.A.

argumentos ponderáveis, para poder julgar ou levar a quem representa as informações ali expostas da forma mais nítida possível, a fim de permitir a decisão da maneira mais acertada, por quem de direito.

Outro aspecto interessante a considerar é aquele que parece a muitos dirigentes de reuniões, ser uma fraqueza ou uma abdicação de chefia, deixar que certas decisões sejam atribuídas a um participante, subordinado ou não.

Em determinados assuntos técnicos, como já foi dito, a confiabilidade no especialista tem que ser total e irrestrita; a melhor solução do problema cabe a ele apontar e a aquiescência do dirigente àquele parecer não será uma diminuição de sua autoridade; pelo contrário, será uma ratificação, um reconhecimento daquilo que é melhor para a empresa; assim procedendo, o dirigente estará exercendo plenamente o seu poder de decisão.

### A Agenda

A agenda deve ser preparada e dada a conhecer antes da reunião; constitui o principal meio para se conseguir um objetivo comum na reunião a seguir. Na sua forma mais simples deve conter a data, tempo de duração previsto e local, bem como uma relação dos principais assuntos a discutir.

Uma agenda completa pode incluir:

- a definição pormenorizada de cada ponto a discutir, salientando-se as áreas de possível conflito de pontos de vista e para as quais é desejável conseguir-se o consenso;
- todos os meios de informação disponíveis, que poderão auxiliar os participantes a fazer a sua preparação para a reunião;
- entidades que podem fornecer informações específicas no decorrer da reunião;
- uma solução proposta para o problema, à consideração dos participantes.

### Tipos de Reunião

As reuniões devem atender a quatro situações distintas:

- Reuniões de instrução — que permitem dar a conhecer as instruções e fazem compreender o seu alcance; facilitam a interpretação de programas, procedimentos, etc.
- Reuniões de informação — são as reuniões de trabalho mais frequentes, em que os participantes *trocam* informações sobre as atividades e o funcionamento dos diversos departamentos.

Não se deve promover reuniões cuja finalidade seja, apenas, informar ou avisar sobre qualquer evento, quando outro meio de comunicação possa obter o mesmo resultado. A reunião deve ser ativa, isto é, todos os membros são co-participantes.

- Reuniões de debate — que permitem “desabafar” e dar livre curso aos antagonismos e às queixas, exprimir sentimentos e opiniões sobre as atividades, programas, regulamentos, etc.
- Reuniões de análise — consagradas a problemas precisos e destinadas a obter o consenso dos participantes sobre as decisões a tomar.

## CONCLUSÕES

A COORDENAÇÃO é uma função administrativa integrada às demais e que promove a harmonia entre as múltiplas atribuições da ADMINISTRAÇÃO, na gestão dos recursos humanos, materiais e tecnológicos.

As reuniões, como forma de coordenação, respondem à ansiedade cada vez mais intensa de comunicação entre os homens, particularmente no ambiente de trabalho. No entanto, o seu emprego abusivo vem comprometendo sua utilidade. As reuniões são instrumentos de coordenação; são ferramentas na mão do chefe que, além de cumprirem objetivos específicos, contribuem para a afirmação de sua liderança e para o aumento da coesão do grupo liderado.

Alguns parâmetros devem condicionar o seu uso, determinando o momento apropriado, o tempo de duração, os participantes, etc.

A grande indagação a ser feita antes de realizar qualquer reunião é, no entanto, de se não existe nenhum outro meio para se atingir o objetivo desejado, que não seja através desse instrumento.

A preparação, a agenda, a condução dos trabalhos e as instruções prévias aos participantes são outras preocupações que devem, também, estar presentes na mente do dirigente antes de decidir pela realização de uma reunião.

Finalmente, pode-se dizer que as reuniões, como qualquer outro instrumento de coordenação, proporcionarão à empresa a harmonia desejada para que todos os seus integrantes participem de seus objetivos e satisfaçam os seus próprios objetivos pessoais.

## BIBLIOGRAFIA

1. Administração Geral — KOONTZ & O'DONNELL.
2. A Coordenação na Empresa — M. FOLLET.
3. Teoria Geral da Organização — INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES DE PORTUGAL.
4. O Grid Gerencial — BLAKE & MOLTEN.