

O RITUAL DAS REUNIOES

IMPERATO, Gina. O ritual das reuniões. EXECUTIVE DIGEST, n. 56, JUN, 1999.

RESUMO: As organizações utilizam reuniões para um sem-número de diferentes motivos. Para variados tipos de reunião são necessários estilos distintos de conversas. O grupo reunido deve ter ciência do objetivo do encontro: tomar decisão, gerar idéias ou analisar oportunidades. Reunião é trabalho e implica trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Reunião.

Para conseguir uma reunião produtiva não basta juntar um grupo de pessoas. Michael Begeman, um dos maiores especialistas mundiais do ritual mais universal do planeta, deixa algumas dicas que o ajudarão a reinventar as suas reuniões

Por: **Qual a reunião mais produtiva a que assistiu recentemente?** Para Michael Begeman, antropólogo e investigador informático por formação, essa reunião não aconteceu num edifício de escritórios nem numa fábrica sofisticada de chips. Na verdade, ela realizou-se num tepee — numa cena do filme *Dança com Lobos*, que ganhou vários óscares em 1990. A cena teve lugar depois de um grupo de nativos americanos ter descoberto Kevin Costner, o protagonista do filme, não muito longe da sua reserva. Cerca de 40 membros da tribo juntaram-se para uma reunião. Existia uma questão principal na sua agenda: o que deveriam fazer com o misterioso homem branco?

O que se segue, diz Begeman, de 41 anos, que foi durante quatro anos membro do staff técnico da Intel, constitui uma lição de bom comportamento em reuniões. «As pessoas realmente ouviam-se umas às outras», afirma. «Existiam alguns desentendimentos genuínos, mas todos reconheciam mérito nas posições dos outros participantes e tentavam incorporá-lo no seu pensamento. O chefe apenas escutava. Quando chegou a altura de decidir, ele disse: “É difícil saber o que fazer. Devemos falar mais sobre este assunto. É tudo o que tenho a dizer.” E a reunião terminou! Ele foi honesto para admitir que não estava pronto para tomar uma decisão.»

De que forma compara Begeman o powwow com o que acontece habitualmente nas salas de reuniões? «A imagem que tenho do que acontece na maioria das reuniões de negócios é que você pode substituir as pessoas por rádios barulhentos, que não notará a diferença. A maioria das reuniões é assim. As pessoas esperam que um interlocutor pare para respirar e começam imediatamente a falar.»

A missão de Begeman é alterar este cenário. A newsletter electrónica mensal publicada pela 3M Meeting Network é enviada a milhares de assinantes. O seu site oferece uma colecção de ferramentas e técnicas úteis, de hardware e software valiosos. «Existe uma “ciência” das reuniões que está disponível para todos», diz. Mas a maioria das pessoas não a conhece ou não a utiliza. «Depois admiram-se das reuniões redundarem em fracassos.»

Prepare-se antes de entrar

Conseguir uma boa reunião tem muito a ver com a produção de um óptimo produto. Não nos limitamos a construí-lo. Temos que saber quais as pessoas e processos necessários para o tornar bem sucedido. Contudo, é necessário que se crie um compromisso entre as pessoas no sentido de perceberem que reuniões são trabalho e implicam trabalho. Actualmente, e como a maioria das coisas são decididas em reuniões de equipas, estas transformam-se no local por excelência onde o trabalho verdadeiramente importante é realizado. A maioria das pessoas já assistiu a algumas reuniões em que existiu realmente um elemento inovador: as pessoas discutem um problema, sem chegarem a qualquer conclusão, e, de repente, uma espécie de magia apodera-se delas. Começa a soprar um vento, as nuvens são arrastadas para longe, e é possível sentir-se a energia que paira na sala. Se conceber as suas reuniões com o mesmo cuidado com que concebe os seus produtos, pode viver mais experiências destas.

Fique atento à linguagem

As organizações utilizam as reuniões para um sem-número de diferentes motivos. E para variados tipos de reuniões são necessários estilos distintos de conversas. Se não estiver certo acerca do tipo de conversa que irá manter, então é provável que a sua reunião não atinja os resultados inicialmente programados. Por exemplo, algumas reuniões são construídas em torno de «uma conversa voltada para a possibilidade». O grupo toma consciência de que se reuniu para gerar ideias, e não para tomar decisões. O objectivo consiste em maximizar a criatividade. Outras reuniões são construídas em torno de «conversa para a oportunidade». O objectivo não é chegar a uma decisão final, mas limitar um campo de ideias ou de opções. Você reúne uma quantidade de informações; faz alguma análise e as pessoas tomam posições. Finalmente, existem as reuniões construídas em torno da «conversa voltada para a acção». O objectivo é decidir, é chegar a um compromisso: «Queremos sair desta sala com as nossas três prioridades de investimento para o ano 2000.» A não ser que toda a gente perceba estas distinções, é natural que surjam problemas. Você marca uma sessão de brainstorming («uma conversa para a possibilidade»), e as pessoas sentem medo em falar, porque alguém poderá destruir a sua ideia — ou, pior do que isso, alguém poderá dizer, «vamos a isso». Ou você convoca uma sessão de orçamento («uma conversa para a acção») e alguém retoma uma ideia já rejeitada anteriormente e que enlouqueceu toda a gente. Quando decidir fazer uma reunião, esclareça devidamente as pessoas em relação ao tipo de conversa que irão ter, e imponha, de seguida, um certo grau de disciplina. Lembre-se: as reuniões não fogem da agenda, as pessoas, sim.

Cumpra as regras do jogo

A maioria dos participantes chega a uma reunião com expectativas claras em relação à forma como as outras pessoas deverão agir. E se a reunião vai ao encontro dessas expectativas, os participantes sentem-se como se tivessem tido uma boa experiência. Se, pelo contrário, as expectativas são goradas, as pessoas ficam frustradas. A chave consiste em traduzir as expectativas implícitas em acordos explícitos — aquilo que eu apelido «regras de compromisso». As pessoas fazem questão em começar e terminar a reunião a horas? Então empenhe-se explicitamente para que tal aconteça. As pessoas estão preocupadas com o facto da reunião não ter um objectivo claro? Elabore uma premissa explícita: «Se não

conseguirmos chegar a um objectivo claro nos primeiros 10 minutos, agendaremos outro encontro quando o objectivo se tornar claro.

É possível ainda criar regras de compromisso em termos de comportamento individual. Por exemplo, antes de alguém apresentar uma questão, deverá encontrar mérito na questão colocada pelo interlocutor prévio. Ou os funcionários seniores deverão apenas falar depois dos juniores, para que todos expressem as suas ideias. Um último ponto acerca das regras de compromisso: nem todas as reuniões bem sucedidas terminam com uma decisão — o que me leva de volta à cena do filme *Dança com Lobos*. As decisões são os Valiuns das reuniões. Geralmente aliviam as tensões do que está subjacente. Elas tendem a criar uma ilusão de progresso. É preciso geralmente muita coragem para um grupo chegar ao fim de uma reunião sem ter tomado decisão alguma.

Inclua o lazer na agenda

Existe uma componente social legítima nas reuniões. Como é óbvio, todos nós preferimos ser eficientes do que desinteressados no nosso trabalho. Com certeza que preferimos despender tempo em «verdadeiras tarefas» do que em «conversas da treta». Mas não se deve nunca ignorar o lado social dos rituais de trabalho — mesmo naquelas reuniões «estritamente de negócios». Em muitas das reuniões que dirijo, reservo 5 ou 10 minutos apenas para encorajar as pessoas a relacionarem-se entre si. Se esse tempo for planeado, se ele constar da sua agenda, não irá sentir que está a fugir ao plano.

Distribua brinquedos

Nós não somos somente intelectos que nos juntamos para interagir com outros intelectos. Quanto mais envolver a pessoa por inteiro nas suas reuniões, mais elas irão aprender e mais dessa aprendizagem será retida. Se deseja que as pessoas trabalhem eficazmente, deixe-as brincar em conjunto. Razão pela qual penso que é sempre útil ter na sala de reuniões algum tipo de material lúdico: bolas para apertar ou pequenos brinquedos com os quais pode brincar. Os brinquedos são um grande alívio para o stress — e um grande potenciador de criatividade. Descobri que quando as pessoas têm algo com que brincar, quando conseguem ter mais partes do seu corpo envolvidas no que estão a fazer, tornam-se muito mais criativas.

Pode conseguir ainda melhor

Se está realmente determinado a melhorar a qualidade das suas reuniões, então deverá tomar emprestada uma ideia da gente da qualidade: a melhoria contínua. Reserve os cinco minutos finais e faça uma simples pergunta: o que é que fizemos nesta reunião que tenha realmente funcionado bem? O que aconteceu que jamais deverá ser repetido? Escreva as respostas das pessoas, mantenha um registo actualizado dos seus comentários e observe depois de que forma o grupo vai melhorando. Fique atento. Mas não exagere. O melhor remédio do mundo pode torná-lo doente se exagerar na dose. Se se tornar demasiado obstinado em melhorar as suas reuniões, poder-se-á transformar na pessoa mais temida do seu departamento. Portanto, utilize estas ideias, mas de uma forma inteligente.

Como interpretar os sinais de fumo

Decidir o que deve ser registado constitui um dos dilemas mais clássicos das reuniões. Michael Begeman aconselha-o a não se preocupar demasiado em registar todos os minutos da reunião. Concentre-se apenas em três categorias de informação: as

decisões alcançadas, os itens de acção que as pessoas precisam de seguir e os assuntos deixados em aberto. «O registo destas informações é essencial para reuniões futuras», diz Begeman. «Além disso, as pessoas sentem-se encorajadas para utilizar estas categorias no sentido de desenvolver a qualidade da sua participação.» A acção fala mais alto do que as regras. Os líderes emitem mensagens verbais e não verbais. Portanto, é possível que, através das «regras de compromisso», as suas palavras permaneçam, mas não as suas acções informais. Se estiver a liderar uma reunião e os seus interlocutores esperarem que você conduza um grupo a uma tomada de decisão, aja de acordo com as expectativas.

- Sente-se na cabeceira da mesa para assinalar: «Eu estou no comando.»
- Mantenha-se de pé, enquanto os outros estão sentados, para indicar que é você quem domina a conversa.
- Se os participantes esperam uma reunião de colaboração, peça a um dos presentes para a gerir — para mostrar: «Eu quero partilhar a liderança.»
- Se quiser transmitir: «Eu estou com vocês», sente-se de um dos lados da mesa.
- Tudo isto poderá parecer óbvio, mas é surpreendente o facto destes pequenos comportamentos não verbais poderem destruir (ou promover) os seus intentos.

Condensado de **Fast Company** (Abril de 1999). © 1999 by Fast Company. Publicado com a permissão de Fast Company. Adaptado por Helena Oliveira.