



instituto fonte
para o desenvolvimento social

TIPOS DE REUNIÕES

Mariangela de Paiva Oliveira

mariangela@fonte.org.br

As pessoas se encontram em diferentes âmbitos:

- no âmbito do pensar: quando acontece uma troca de idéias, opiniões ou informações; quando se reúnem para estudar temas de interesse comum, se aprofundar em determinados aspectos de sua prática, apresentar suas descobertas umas às outras. Neste tipo de encontro, a ênfase está, portanto, no conteúdo que vai ser tratado.
- no âmbito do sentir: quando, por exemplo, um grupo de amigos ou colegas promove um encontro porque têm ou tiveram uma história comum em algum ponto de suas vidas que lhes deu a oportunidade de desenvolver uma intimidade que lhes permite apoiarem-se mutuamente nos novos desafios que encontram. Neste caso, a ênfase está na troca afetuosa que acontece entre as pessoas, no nível do coração.
- no âmbito da ação: quando pessoas se encontram para fazer alguma coisa juntas, desenvolvendo um trabalho. Neste caso não é o convívio nem o aprofundamento em alguma idéia que interessa, como nos dois casos acima, mas sim alcançar um objetivo comum, externo ao próprio grupo, o que envolverá, principalmente, organizar uma seqüência de atividades que viabilize a obtenção do resultado desejado.

Evidentemente esses vários âmbitos não são excludentes. Ao contrário, sempre que pessoas se encontram, por mais que isso aconteça com uma intenção específica, a interação entre as pessoas estabelecerá uma mescla entre os âmbitos acima mencionados. Assim, uma reunião de trabalho sempre envolverá encontrar pessoas com quem se tem afinidade e se quer cultivar uma troca de idéias. Da mesma forma, um grupo eminentemente social que se propuser a fazer um almoço, por exemplo, também estará desenvolvendo uma atividade que implica na estruturação de um processo de trabalho para que, ao final, possa saborear prazerosamente o resultado alcançado.

Conteúdo, Interação e Procedimento

Qualquer que seja o tipo de grupo ou a finalidade do encontro entre as pessoas, há sempre três diferentes dimensões ocorrendo simultaneamente entre polaridades:

- A dimensão do conteúdo, da matéria que se está tratando, que ocorre numa alternância constante entre exemplos, casos e ilustrações, de um lado, e idéias e conceitos, de outro.
- A dimensão da interação, da forma e da qualidade como as pessoas se encontram, que envolve a polaridade entre dar e receber, perguntar e responder, acolher e confrontar, que é responsável pelo “clima” reinante.
- A dimensão do procedimento, do caminho que se vai percorrer, que acontece na polaridade entre passado e futuro, envolvendo sair de uma situação, um ponto de partida, e percorrer um processo, mantendo a consciência do objetivo a ser alcançado. Essa é a dimensão da organização do processo de trabalho, do como fazer, que inclui diferentes etapas e fases, e influencia enormemente se e em quanto tempo a meta final será alcançada.

O desenvolvimento de um grupo de trabalho depende, em grande medida, da apropriação de habilidades sociais pelos seus membros, de forma que possam lidar adequadamente com essas três dimensões, cuidando do equilíbrio entre suas polaridades específicas. Para realizar reuniões frutíferas, das quais as pessoas saiam sem a sensação de terem perdido seu tempo, cada um desses elementos é importante. Assim,

- No conteúdo:
 - pode haver um excesso – quando há muitos pontos na pauta, muitas informações e dados a serem considerados, muitos exemplos e casos trazidos pelos participantes – o que pode colaborar para que se perca o foco central.
 - ou pode haver escassez – quando as pessoas não conhecem o assunto em pauta ou faltam informações essenciais – o que pode impedir o grupo de chegar às conclusões ou às decisões às quais pretendia chegar.
- Na interação:
 - a excessiva preocupação em acolher as pessoas e fazê-las se sentirem à vontade pode fazer com o grupo se perca num mar de simpatia.

- por outro lado, quando a confrontação predomina ou não se tem preocupação em incluir aqueles que têm mais dificuldade de se manifestar, o clima do grupo tenderá ao conflito.

- No procedimento:

- a rigidez excessiva em se manter dentro de uma programação poderá acarretar a perda de criatividade, prejudicando a qualidade do conteúdo.

- já o relaxamento com relação à programação pode fazer com o grupo fique dando voltas e acabe por não alcançar seu objetivo inicial.

Como as pessoas sempre se reúnem em grupos com finalidades determinadas, uma dessas dimensões assumirá uma importância mais central do que as outras em função dessa finalidade. Assim, é fundamental definir o objetivo de cada encontro para que suas finalidades não se percam.

Preparando uma reunião de trabalho

Quem organiza uma reunião de trabalho precisa, pois, antes de tudo, definir o objetivo desta reunião, propor os pontos que vão compor sua pauta e o que se quer em relação a cada um desses pontos. Há duas orientações básicas, bastante distintas entre si, que podem ocorrer numa reunião ou no exame dos pontos da sua pauta:

- resolver problemas, compreender e avaliar situações, ou
- tomar decisões, ponderar e escolher alternativas.

Resolver problemas implica em olhar para o passado. Implica recuperar fatos que aconteceram, reconstruir mentalmente processos já ocorridos para verificar o que falhou ou o que deveria ter sido feito de forma diferente, alcançando a visão do que causou a situação presente. Como resultado, o grupo deve chegar a uma conclusão clara sobre o tema examinado.

Já tomar decisões tem uma orientação claramente voltada para o futuro, significando definir o que se quer fazer, escolher entre caminhos alternativos, depois de conhecer as limitações, implicações e conseqüências de cada um.

Definir de antemão qual dessas direções o grupo quer tomar ajuda os participantes a estar sintonizado na mesma freqüência, a se colocarem de forma ativa e a colaborarem

mais efetivamente, evitando que uns queiram esclarecer o que aconteceu e outros encaminhem a conversa para definir uma decisão sobre o que fazer.

Esta providência é importante inclusive para definir quem deverá ser convidado a participar da reunião, pois, provavelmente, pessoas diferentes estariam envolvidas em um ou outro caso. Por exemplo: um gerente de projeto precisa se reunir com seus técnicos para rever o que aconteceu durante as ações que eles implementaram. Mas provavelmente precisará se reunir com sua diretoria para definir a direção a dar nos próximos passos do projeto. Convidar as pessoas certas para cada caso evita que elas percam tempo estando onde não precisariam estar, de um lado, e evita ausências de pessoas cuja participação é importante, de outro.

Outra coisa a considerar quando se organizam reuniões de trabalho é o dimensionamento do tempo que será preciso investir em cada ponto da pauta para alcançar o que se quer com relação a ele. Reuniões muito longas precisam ter um procedimento bem preparado, incluindo, sempre que possível, uma alternância entre o trabalho propriamente dito e as pausas e atividades complementares – um momento de canto, de leitura de um texto inspirador ou uma pequena atividade artística – que ajudem o grupo a se manter atento.

Da mesma forma, verificar com antecedência que documentos serão necessários ter em mãos, providenciar e enviar cópias deles em número suficiente com antecedência, cuidar do local em que a reunião vai se realizar, verificar as condições que ele oferece, providenciar um lanche para os participantes se for o caso, também fazem parte das atividades preparatórias de uma reunião.

Entrando na reunião

Os primeiros passos de uma reunião são decisivos pois é na *fase de planejamento* que o grupo entra em acordo sobre os objetivos, metas e os procedimentos do encontro; designam-se responsáveis por controlar o tempo, tomar notas e coordenar. Este passo deve construir o calor e a motivação necessária para que o grupo realize sua tarefa em comum. Em seguida, então, o grupo entra na pauta propriamente dita.

Para os pontos onde se quer *resolver problemas*, será preciso trazer à luz todas as informações sobre o problema na fase de *formação de imagem*, olhando-o de todos os ângulos até que exista uma imagem completa da situação. Só depois que todas as informações são trocadas e se constrói uma imagem comum sobre o que está sendo

abordado é que poderá dar mais um passo, entrando propriamente na fase de *juízo*, onde se discriminam os fatores críticos que contribuíram para a caracterização do problema. Isto envolve tornar claros os critérios pessoais dos membros, a concordância do grupo quanto a um conjunto de critérios a serem adotados e então construir uma compreensão comum sobre os principais fatores causais. O último passo é registrar qual foi a compreensão comum ao grupo, formulando uma *conclusão*.

Para os pontos onde se quer tomar decisões há pequenas diferenças: no passo de *formação de imagem*, o grupo explora as alternativas de ação que podem levar ao alcance da meta e as conseqüências que elas geram, ainda sem se preocupar em decidir algo concretamente. Na fase de *juízo*, pode se desenvolver um conjunto de critérios comuns com os quais julgar as alternativas e, já que as pessoas terão que desenvolver ações com base nisso, é aconselhável explicitar as intenções e motivos existentes para cada um. Depois de pesar cada alternativa junto com suas conseqüências, o grupo poderá entrar na fase da *decisão*, desenhando então um plano de ação no qual definirá os passos a serem dados para a implementação das decisões tomadas.

Encerrando a reunião

O grupo pode usar a *avaliação* em qualquer parte da reunião para checar se está no curso inicialmente planejado, mas, se quiser aprender a partir de sua prática e melhorar sua *performance*, precisará lançar mão de uma *avaliação* ao final dos trabalhos. Só através dela, a ser feita num clima de abertura para dar e receber feed-back, poderá se verificar se os objetivos foram alcançados e também identificar o que pode ser aprendido para melhorar a sua efetividade.

Na prática, um grupo pode achar pesado dar todos esses passos numa reunião. Mas esse apenas é o caso enquanto as pessoas ainda não incorporaram o procedimento ou não desenvolveram habilidades sociais para dar contribuições adequadas no momento certo e ajudar o grupo ao longo de seu caminho em direção ao objetivo.

Neste sentido, ter *habilidades sociais* necessárias ao trabalho em grupo, significa ter sensibilidade para perceber o que acontece durante os trabalhos, procurando ouvir o que o outro realmente quer dizer, ajudando-o a expressar-se e evitando formar juízos precipitados; perceber as conseqüências do que se fala, se faz e se propõe para os

outros; procurar formas de trazer os eventos à consciência evitando a polarização; conscientizar-se de que todos têm interesses, motivos e objetivos pessoais que podem influenciar as conclusões gerais; aceitar, em princípio, que as pessoas têm diferentes pontos de vista e perguntas próprias, com as quais é preciso tentar sintonizar-se em prol dos objetivos comuns.

Isto permite e facilita a colaboração e pode ser reconhecido quando:

- as pessoas ouvem atentamente umas às outras;
- cada um contribui, não com um monólogo, mas com uma fala que dá continuidade à fala do outro;
- cada um presta atenção ao que se fala e não se ouvem apenas afirmações isoladas de um e de outro, mas também se colocam perguntas aos colegas;
- aparecem pausas em que as pessoas refletem sobre o que foi dito ou sobre a melhor maneira de continuar;
- a liderança passa de pessoa a pessoa sem maiores traumas e conforme o assunto - o que não significa que não se tenha uma coordenação!
- todos têm oportunidade para falar.

Bibliografia utilizada:

- Lievegoed, B. – Estruturação social na pedagogia terapêutica. São Paulo: ABT, s/d.
- Large, M. – Social Ecology – exploring post industrial society, 1981, UK.
- Schaeffer, C. - Em diálogo: trabalhando juntos em grupos e comunidades. Mimeo, s/d.
- material interno do Christophorus – Instituto de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

Palavras-chave: reuniões, solução de problemas, tomada de decisões.

Mariangela de Paiva Oliveira