

Reuniões: ruim sem elas, melhor com elas.

A resolução de um problema complexo é, antes de tudo, um processo social, cuja dinâmica pode influenciar o resultado.



Claudemir Oribe (*)

“A má organização é outra causa comum da perda de tempo. O seu sintoma é um excesso de reuniões.”

Peter Drucker

Certa vez fui convidado para ir a uma reunião, para discutir um problema, na matriz da empresa em que trabalhava. Perguntei quem estaria lá e, ao ouvir a resposta, disse que não iria. Nada contra reuniões e muito menos contra os participantes. O problema era o estilo de trabalho dessas pessoas que, pelo que eu já havia vivenciado, não continha elementos favoráveis à obtenção de um resultado. Apesar das objeções, acabei indo, diante das pressões do meu gerente.

Reuniões são inevitáveis para acompanhamento de um projeto de melhoria. Elas têm vários objetivos que podem ser agrupados em algumas dimensões. Como a resolução de problemas é também um processo social, encontrar pessoas é a base para que as relações se formem e o pacto pelo resultado seja constituído e fortalecido. Dessa forma, do ponto de vista humano, reunir pessoas é essencial para a energização da equipe, além de potencializar a capacidade de ação, compartilhar conhecimentos, aprender individualmente e coletivamente, construir um raciocínio escalar progressivo e, naturalmente, minimizar o esforço individual, tanto físico quanto mental. É na presença das pessoas que o líder da equipe, e eventualmente o *sponsor*, tem a chance de conscientizar os participantes do projeto de melhoria e fomentar a determinação necessária para superar os obstáculos e atingir os objetivos propostos.

Do ponto de vista metodológico, as reuniões são importantes por diversos motivos. Os mais óbvios, evidentemente, consistem em planejar atividades e monitorar aquelas em andamento. Além disso, como a resolução de problemas é normalmente feita usando um método estruturado, como o MASP, as reuniões servem para conduzir a análise e tomar decisões, decorrentes dos resultados, das atividades ou sobre as mudanças de etapas método. Frequentemente, são nas reuniões, que as equipes aplicam algumas das ferramentas da qualidade, tratando e organizando dados, fazendo

constatações e usando evidências factuais como recurso para obtenção de clareza e objetividade. Embora as discussões e tomadas de decisões também possam ser feitas usando recursos tecnológicos, como sistemas de comunicação em rede ou telefonia celular, nada substitui o olho no olho e a interação que proporcionada pela conversa em torno de uma mesa.

Finalmente, do ponto de vista da gestão, as reuniões exercem um papel também relevante. Nem sempre a equipe mantém um ritmo adequado ao projeto. As dificuldades podem minar o trabalho, fazendo com que a equipe vá perdendo entusiasmo. A frequência de realização e da presença dos participantes, bem como a duração das reuniões podem ser indícios relevantes para monitorar a disposição e motivação da equipe no desenvolvimento do projeto. Assim, é da observação do comportamento do grupo que se colhem indícios para a eventual intervenção pela coordenação geral ou gerência responsável pela melhoria contínua na empresa.

São três os domínios sobre os quais as reuniões são importantes: domínio humano, metodológico e gerencial. Mas é preciso lembrar que reuniões são apenas recursos. Elas jamais substituirão as atividades de observação no próprio local – no *gemba*ⁱⁱ – onde o problema acontece e suas causas devem ser identificadas. Além disso, a equipe deve ter cuidado para não perder o foco, alongando o encontro para além daquilo que seria produtivo.

Quanto à reunião, comentada no início deste artigo, ela aconteceu exatamente como eu havia imaginado: sem método, sem propósito, sem objetividade, sem rumo e, evidentemente, sem resultado. Tudo acabou ali, sem qualquer continuidade. É um bom exemplo de como não se conduzir uma reunião. Reuniões demais é ruim. Mas reuniões bem conduzidas e produtivas são fundamentais para a melhoria contínua sendo pois, ruim sem elas, e muito melhor com elas.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

REFERÊNCIAS

ORIBE, Claudemir Y. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

NOTAS

ⁱ O sponsor é o patrocinador da melhoria contínua, papel que é normalmente desempenhado por um gerente ou diretor de alto nível e com certo poder e influência política.

ⁱⁱ Gemba: palavra japonesa que significa no verdadeiro lugar, ou seja, onde os problemas acontecem e as causas devem ser investigadas.