

# Técnicas de reunião que os livros não contam

Cyro Bernardes\*

Já lhe aconteceu participar de reunião onde, inesperadamente, é aprovada alguma resolução fora da pauta? Talvez sua primeira impressão seja a de que faltou direcionamento na condução dos debates. Entretanto, é possível que o resultado “imprevisto” tenha sido planejado, utilizando-se de metodologia que os livros sobre técnicas de reunião desconhecem ou omitem. Assim, pode-se perguntar: os textos comentam o fato do temário realmente importante estar na agenda oculta e não na manifesta? Evidentemente, não, ficando patente a pertinência de se aprofundar os estudos dessa matéria, que convém ser iniciada exatamente por este ponto: a agenda oculta.

## Agenda manifesta e agenda oculta

Ao ser convocado, o estregante em técnicas de reunião toma conhecimento da agenda, e pensa que nela estão os temas para exame e discussão. Essa é a agenda manifesta, destinada a justificar o tempo a ser gasto no encontro, despistar suas reais finalidades e desestimular a presença de participantes indesejáveis. Com esse objetivo, a pauta costuma referir-se a assuntos inócuos, a exemplo da discussão de medidas para economizar cópias xérox. Já a outra agenda, a oculta, destina-se a informar que serão feitas demissões em massa. Por essa razão é que existe o item “outros assuntos” no qual está embutida a verdadeira finalidade das reuniões e assembléias.

Estabelecido o objetivo real da reunião, deve-se passar à fase de preparação propriamente dita, pois, como toda peça teatral, o sucesso depende dos cuidados nos ensaios antes de ir à cena.

## Preparação Prévia

Convocar um encontro de pessoas e, sem outros cuidados, iniciar a sessão, é arriscar-se a surpresas desagradáveis, tal qual fabricar nova linha de produto sem antes pesquisar o mercado e planejar a distribuição. Por esse motivo, a boa técnica recomenda conversas prévias ao pé do ouvido, ocasião em que fica-se sabendo quem é a favor e quem é contra e, dessa forma, se estabelecem as táticas a serem seguidas. Uma destas refere-se à escolha da pessoa que vai levantar o assunto da agenda oculta. Além disto, é preciso eleger aqueles que irão apoiar a proposta e selecionar os argumentos (preferivelmente de cunho emocional) com que rebaterão eventuais opositores.

\* *Prof. Assistente Doutor do Depto. de Administração da FEA-USP. Membro da Assessoria para Desenvolvimento de Programas da SABESP.*

Os “experts” por nós consultados foram unânimes em destacar a importância da determinação do dia, hora e local da reunião. O dia adequado permite evitar a presença do participante inconveniente, que faltará por ter compromisso inadiável ou viagem marcada. Entretanto, não houve plena concordância quanto à hora mais adequada. Não obstante, ocorreu predominância de opiniões quanto ao fim do expediente da manhã, com o argumento de que a fome, aumentando progressivamente, faz o exame dos assuntos se tornar cada vez mais superficial. A base científica para essa proposta repousou no fato de que a redução da taxa de açúcar no sangue causa moleza, quando não fortes dores de cabeça. É evidente que só haverá efeito caso não haja fornecimento de cafezinho, ou então, este seja servido logo no início, por exemplo, às dez horas, quando espera-se que os debates prossigam, pelo menos, até bem depois do meio-dia.

Finalmente, os peritos mostraram que o tipo de local é importante. Assim, os auditórios amplos permitem a identificação de painelinhas, pois os indivíduos tendem a agregar-se em grupos para o ataque e defesa. Contrariamente, se as pessoas, a medida que chegam, vão sentando-se isoladas umas das outras, então é certo inexistir união de pensamentos, ficando, pois, mais fácil dominá-las. Por outro lado, salas apertadas, quentes e abafadas tendem a encurtar o tempo das reuniões. Nestas condições, o gás carbônico embota o discernimento, facilitando o voto favorável, dado com o fim de todos logo irem embora.

## Mesa versus plenário

Não posso esquecer o conselho dado por um amigo quando, em um conchavo prévio, discutíamos a agenda oculta. Experiente em assembléias de condomínio — como síndico que era —, mostrou-me claramente haver tendência dos membros do plenário sentirem-se como pares e em oposição aos participantes da mesa. Por esse motivo, não é indicado o presidente levantar o assunto da agenda oculta, pois é fácil suspeitar-se ter ele fugido da independência do seu papel de coordenador (como esperado pelos presentes) e adotado a posição de manipulador dos debates. Assim, a sua atuação deve limitar-se ao fornecimento da “deixa”, para que o membro previamente escolhido levante o assunto “inesperado” e, em seguida, passar a palavra aos outros participantes, cuja função é de apoiar entusiasticamente a proposta feita. Como o leitor inteligente logo percebe, exige-se perspicácia para inferir qual o momento adequado para isso. Entretanto, como regra geral, pode-se admitir o final da reunião, quando os

não iniciados estão chateados e só pensam em acabar logo com tudo e sair.

### **O efeito do posicionamento**

Autores há que, desconhecendo as técnicas mais sofisticadas de reunião, afirmam ficar o ocupante da cabeceira da mesa em posição de ascendência sobre os demais participantes. A base teórica sobre a qual se apoiam está na reminiscência infantil do pai poderoso que senta-se à cabeceira da mesa de jantar. Todavia, essa regra não é geral, como um exemplo pode esclarecer. Imagine o chefe que, antes de reunir-se com os subordinados para discussão de matéria extremamente técnica, convida a seu superior hierárquico a participar dos debates. Para ele reserva uma cadeira à cabeceira da mesa, o que faz seus subordinados esperarem orientação e contribuições de alto nível, como sugere a teoria. Entretanto, a desmoralização vem rápida pela cabal demonstração da falta de conhecimentos dos assuntos especializados da pauta, principalmente se tentar supri-los com enrolações. O chefe ladino ainda pode acelerar o processo, fazendo com que a cabeceira fique situada defronte a uma janela luminosa, e pedir (com humildade) esclarecimentos de dúvidas suas e de seus subordinados. A primeira vantagem do chefe é a dos seus técnicos irmanarem-se com ele em virtude de sentarem lado a lado, e a segunda, é ter o prestígio aumentado pelo efeito da comparação de conhecimentos, que para o futuro irá facilitar a aceitação de sua liderança. Finalmente, uma vantagem adicional é a do seu superior nunca mais comparecer em reunião de onde saia com os olhos ardendo pela luz e a alma ferida pela demonstração de incompetência.

### **Devolver em dobro**

Todas as cartilhas do ABC da coordenação de reuniões deveriam abordar esta técnica, pois exige-se o seu conhecimento de todos aqueles que dão os primeiros passos nessa arte. Trata-se de temática tão simples que não compensa gastar muitas palavras. A primeira prescrição

consiste no coordenador solicitar solução para quem manifestar qualquer crítica ou discordância. Sua aplicação leva a desestimular palpites de muitos enroladores de reunião. A segunda técnica é encarregar o proponente de novas medidas a providenciar tudo aquilo que sugeriu. Com isso desmascaram-se os que só falam para aparecer e destacam-se os que realmente querem contribuir.

### **O zoológico das reuniões**

Alguns textos que tratam da coordenação em trabalhos de grupo reproduzem (de livros americanos) figuras de animais, cujas "personalidades" são identificáveis aos tipos encontrados em reuniões. Não há dúvida que as prescrições que acompanham os desenhos são úteis para a condução dos debates, porém, falta engenhosidade para explorar todas as suas potencialidades. Por exemplo, não é percebida a utilidade do papagaio falador na função de cansar os participantes durante as discussões da agenda manifesta, facilitando, assim, a aprovação dos itens da agenda oculta. Da mesma forma, não é vista a serventia do cabritinho acanhado e do hipopótamo desinteressado em fazerem número para a assembléia. Como só servem para isso, convém deixar ambos de lado nas discussões. Também é diferente o enfoque a ser dado à perigosa raposa. A boa prática sugere ter uma conversa prévia com esse tipo, a fim de interessá-lo a se bandear para o lado de cá. Conseguido esse intuito, tem-se ainda um lucro adicional, o dos companheiros o abandonarem por desconfiarem que se vendeu.

Como é percebido na leitura desta breve exposição, a matéria é vasta, exigindo ainda muita pesquisa e teorizações. Evidentemente, a coleta de dados não seria fácil, pois os administradores bem sucedidos guardam ciosamente seus segredos sobre as técnicas de reunião e, provavelmente, só as transmitem aos filhos e, assim mesmo, do leito de morte. Contudo, o assunto é desafiador e, não obstante as dificuldades apontadas, está esperando interessados em desenvolvê-lo, quiçá para uma tese de, no mínimo, livre-docência. Habitem-se.

**Renove sua Assinatura da**

**Revista de Administração**

**FEA — USP**

**Caixa Postal 11498**

**05499 — São Paulo**