

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÍLVIA APARECIDA FORTUNATO SANTOS

COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL:

**Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na
comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de
Jundiaí**

CAMPO LIMPO PAULISTA – SP

2013

SÍLVIA APARECIDA FORTUNATO SANTOS

COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL:

Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí

Dissertação de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, para obtenção do título de mestre, sob a orientação da Prof^a. Doutora: Cida Sanches.

Linha de pesquisa: Dinâmica da Micro e Pequena Empresa

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

FORTUNATO SANTOS, Sílvia Aparecida

COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL: Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí

Sílvia Aparecida Fortunato Santos; Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2013. (Dissertação de Mestrado).

1. Comunicação interna, 2. Reunião sociocrática, 3. Ata sociocrática, 4. Planejamento.

CDD: 658.45

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA

**COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL:
Uma investigação da eficácia e eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação
interna das Micro e Pequenas Empresas da Aglomeração Urbana de Jundiaí**

SÍLVIA APARECIDA FORTUNATO SANTOS

Campo Limpo Paulista/SP, 27 de setembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Cida Sanches (Presidente / Orientadora)

Professor Doutor Manuel Meireles

Professora Doutora Valéria Rueda Elias Spers

AGRADECIMENTOS

A decisão pela busca de algo depende de você, porém o incentivo por parte das pessoas que o rodeiam é primordial para que isto aconteça.

Por isso, agradeço a Deus pela vida.

Agradeço aos meus pais que foram a base e me ensinaram que a persistência é algo que você deve carregar na sua trajetória.

Agradeço a minha filha Isabela e meu esposo Sidney, pela paciência e colaboração para que eu pudesse alcançar o que almejava.

Agradeço muito, as minhas amigas Alessandra e Rosane, que me incentivaram o tempo todo e nos momentos de conflitos estavam sempre dispostas a me animar.

Agradeço aos meus irmãos e sobrinhos pelo grande amor recebido.

Aos meus amigos, grandes aliados, agradeço muito, pois foram cúmplices para que eu alcançasse esta etapa.

Neste período acadêmico, agradeço intensamente a minha orientadora Professora Doutora Cida Sanches, pelas orientações e o prestígio a que me conferiu, mas muito mais ainda, agradeço pela compreensão e humanismo ao aceitar-me como orientanda. Incluo também estas atitudes, de forma carinhosa, ao Professor Doutor Manuel Meireles, o qual me beneficiou com suas ideias para que eu pudesse ter pleno conhecimento do assunto pesquisado.

Agradeço a amiga Telma Torricelli pela participação e colaboração nesta pesquisa.

Dessa forma, não posso deixar de citar que o conhecimento é valioso para o meu crescimento profissional e humano, porém ele só foi possível graças a estas pessoas que estão presentes em minha vida, muito obrigada a todos vocês.

*“Quase nada no mundo pode deter uma
pessoa com atitude positiva que tenha meta
bem clara.”*

Herbert Casson

RESUMO

A comunicação interna é considerada fator relevante para que a organização alcance seus objetivos. Para isto acontecer há necessidade de uma integração entre empresa e colaboradores e o caminho sugerido para esta interação é a comunicação interna, pois através dela há o espaço para o diálogo, estímulos e socialização de experiências. Porém, ela deve ser planejada e momentos de encontros precisam ser realizados. A pesquisa sugeriu um modelo de Reunião Sociocrática e o uso de um *software* que apresenta a Ata Sociocrática. O modelo tem como uma de suas funções facilitar o planejamento e o processo comunicacional dentro da organização. Para investigar se a Reunião Sociocrática aumenta a eficácia e eficiência da comunicação interna nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs), da Aglomeração Urbana de Jundiaí (AU-Jundiaí), foram utilizados os métodos quantitativo e qualitativo e contou com a participação de vinte e seis entrevistados. Portanto, através dos resultados obtidos concluiu-se que a Reunião Sociocrática aumenta a eficácia e a eficiência da comunicação interna nas micro e pequenas empresas da aglomeração urbana de Jundiaí.

Palavras-chave: Comunicação interna, Reunião sociocrática, Ata sociocrática, Planejamento.

ABSTRACT

Internal communication is considered a relevant factor for the organization to reach its goals. For this to happen there needs to be integration between company and employees and the way this interaction is suggested for internal communication, for by it there is the space for dialogue, stimulation and socialization experiences. However, it must be planned and times of meetings need to be conducted. The research suggested a model sociocratic Meeting and the use of software that presents the Minutes sociocratic. The model has as one of its functions facilitate planning and communication process within the organization. The work has as an objective to investigate whether the Meeting sociocratic increases the effectiveness and efficiency of internal communication in Micro and Small Enterprises (MSEs), the Urban Agglomeration of Jundiaí (AU-Jundiaí). Therefore, we used quantitative and qualitative methods. The research with the participation of twenty-six respondents belonging to the cluster.

Keywords: Internal Communications, Meeting sociocratic, Ata sociocratic, Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Comunicação Organizacional.	25
Figura 2.2 - Fluxos da comunicação interna.....	28
Figura 2.3 - Elementos da Comunicação.	30
Figura 2.4 - Comunicação Mecanicista.	35
Figura 2.5 - Ata de Reunião Sociocrática.	54
Figura 2.6 - Ata de Reunião Sociocrática.	58
Figura 3.7 - Modelo Impresso de Ata Sociocrática.	64
Figura 3.8 - Etapas da Ata Sociocrática.	66
Figura 5.9 - Setor econômico dos respondentes.	81
Figura 5.10 - Faixa etária dos respondentes	82
Figura 5.11 - Gênero dos respondentes	82
Figura 5.12- Dendograma dos incrementos percentuais Depois/Antes.	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 - Autores e assuntos sobre comunicação	16
Quadro 4.2 - <i>Caput</i> do questionário	75
Quadro 4.3 - Instruções do questionário.....	75
Quadro 4.4 - Índice α de Cronbach.	76
Quadro 4.5 - Aspectos relevantes para reuniões eficazes e eficientes e as proposições validadas.	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 - Dirigentes que realizaram curso <i>on-line</i>	82
Tabela 5.2 - Resultados da avaliação pelos respondentes do processo de reunião.	95
Tabela 5.3 - Teste da mediana.	98
Tabela 5.4 - Teste os sinais para a proposição P3.	98
Tabela 5.5 - Teste da mediana para a proposição P7.....	99
Tabela 5.6 - Teste dos sinais para a proposição P11.	99
Tabela 5.7 - Teste dos sinais para a proposição P15	100
Tabela 5.8 - Teste dos sinais para a proposição P23	100

SUMÁRIO

Capítulo 1 - Introdução	13
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. SÍNTESE DO PROJETO DE PESQUISA.....	15
1.2. OBJETIVO GERAL	17
1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3. PROBLEMA	17
1.4. HIPÓTESES A SEREM TESTADAS	18
1.6. RELEVÂNCIA DO TEMA	20
1.7. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA.....	21
Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO – COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL	24
2.2. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	26
2.2.1. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO	30
2.2.2. BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO.....	32
2.2.2.1. RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO	33
2.2.3. MODELOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	34
2.3. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	38
2.4. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	40
2.5. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA	42
2.6.1. SOCIOCRAZIA E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	46
2.6.2. MODELO SOCIOCRÁTICO	48
2.6.4. ESTRUTURA DA REUNIÃO SOCIOCÁRÁTICA	50
2.6.5. REUNIÃO EFICIENTE E EFICAZ	52
2.6.6. INSTRUMENTO DE REUNIÃO – ATA SOCIOCÁRÁTICA	53

Capítulo 3 - OBJETO DA PESQUISA	61
3.1. ATA DE REUNIÃO SOCIOCRÁTICA	62
CAPÍTULO 4 – MÉTODO	67
4. MÉTODO.....	68
4.1. JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E TÉCNICAS UTILIZADAS	68
4.2. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA	70
4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	70
4.4. OBTENÇÃO DOS DADOS	71
4.4.1. QUESTIONÁRIO	73
4.5. HIPÓTESES.....	78
4.6. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	78
Capítulo 5 - RESULTADOS.....	80
5.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS	80
5.2. ANÁLISE QUALITATIVA	83
5.3. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	95
5.3.1. TESTES DAS HIPÓTESES.....	98
Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Erro! Indicador não definido.
APÊNDICE.....	111
ANEXO.....	126
Anexo A - Lei Complementar no 1.146 – Cria a Aglomeração Urbana de Jundiaí – AU-Jundiaí	127
Anexo B – Diário de Bordo.....	134

Capítulo 1 - Introdução

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

1. INTRODUÇÃO

A comunicação passou da fase que tinha como preocupação central somente o espaço externo. Com a percepção de que uma má comunicação é responsável por inúmeros problemas que a empresa vivencia, a comunicação interna passou a ser alvo de interesse do gestor. Além disso, o funcionário de hoje, sente necessidade de participar das decisões para sentir-se valorizado. Dessa forma, a comunicação interna é também importante para estimular o pessoal.

Segundo Argenti (2006), esta necessidade de entender e participar das decisões que ocorrem na empresa por parte dos colaboradores, acontece porque o ambiente de negócios está complexo e competitivo e pressiona ainda mais os funcionários exigindo um esforço maior. Daí, a necessidade de uma comunicação interna eficiente e eficaz para que os conflitos que possam surgir, sejam solucionados ou amenizados.

Dessa forma, a pesquisa colabora com este tema e tem como um dos objetivos verificar se o Modelo de Ata Sociocrática aumenta a eficiência e a eficácia de uma micro e pequena empresa.

A pesquisa divide-se em capítulos. Sendo o capítulo 1, acompanhado da Introdução, que se subdivide em sete subcapítulos. O 1.1 trata-se da síntese do projeto da pesquisa, que aborda o problema. Este traz um quadro com os autores e os temas que são abordados no referencial teórico. Já o subcapítulo seguinte coloca o leitor inicialmente com o objetivo que a presente pesquisa busca alcançar. Sendo dividido em 1.2 o geral e o 1.2.1 os específicos. O problema da pesquisa é exposto no subcapítulo 1.3, seguido das hipóteses testadas.

A aplicabilidade e a utilidade da pesquisa estão no subcapítulo 1.5, as quais apresentam o modelo de Reunião Sociocrática, seguida do *software* da Ata Sociocrática. Modelo este baseado nos estudos de Sanches (2012). Pretende-se através do uso desta ferramenta, apresentar um caminho para que os dirigentes promovam reuniões mais produtivas e facilitem a interação do grupo. O processo de comunicação interna de acordo com Sanches (2012), torna-se mais eficaz quando adota a Reunião Sociocrática. Este tipo de reunião proporciona ao gestor reuniões produtivas, criativas e evita o desperdício de tempo.

Já o subcapítulo 1.6, trata-se da relevância e a importância da comunicação interna na organização. O último subcapítulo, leva o leitor a perceber a contribuição da pesquisa para as

MPEs, principalmente àquelas que estão diretamente ligadas a esta pesquisa e que pertencem ao agrupamento de unidades da região de Jundiaí. Portanto, a pesquisa tem como um dos propósitos colaborar para que a organização se mantenha viva.

Santos (2007), afirma que para uma organização se manter viva, ela tem que ser essencialmente competitiva no mercado atual, mas para que isso ocorra, Santos (2007), diz que a empresa deve utilizar-se de mecanismos de comunicação eficazes e que estes não só garantam a adaptação da situação vigente da organização, mas que também mantenham características norteadoras de ações, para que a empresa seja flexível o suficiente para acatar as exigências que o mercado impõe.

1.1. SÍNTESE DO PROJETO DE PESQUISA

A presente pesquisa investigou se as reuniões sociocráticas aumentam a eficácia e a eficiência da comunicação interna nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) da Aglomeração Urbana de Jundiaí (AU-Jundiaí –Anexo A).¹

A pesquisa está de acordo com o Programa do Mestrado, uma vez que ela trata da comunicação intraempresarial e apresenta um modelo de reunião, juntamente com uma ferramenta, que vem colaborar com os empreendedores da região, para um melhor planejamento e desenvolvimento de estratégias para metas de sobrevivência de seus empreendimentos.

A questão central que a pesquisa pretende responder constitui o problema da pesquisa que pode ser apresentado da seguinte forma: Reuniões Sociocráticas aumentam a eficácia e a eficiência da comunicação interna de MPEs da AU-Jundiaí?

Sendo assim, alguns conceitos centrais, juntamente, com seus autores, foram necessários para fundamentar o tema, conforme apresenta o Quadro 1.1.

¹ Aglomeração Urbana de Jundiaí - agrupamento dos Municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista, que tem como um dos objetivos o planejamento regional para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida.

Quadro 1.1 - Autores e assuntos sobre comunicação

Autores	Ano	Definição
Torquato	1986	Conceito de Comunicação Interna
Neves	1997	
Kunsch	1997 e 2003	
Casado	2002	
Campos	2007	
Torquato	1986	Processo da Comunicação Interna
Du Brin	2001	
Genelot	2001	
Ruggiero	2002	
Kunsch	2004	
Schuller	2004	
Melo	2006	
Nassar	2006	
Persona	2006	
Galasso et al.	2009	
Pinto	2009	
Tomasi e Medeiros	2009	
Xavier	2010	
Jacomini	2011	
Goffman	1963	Importância da Comunicação Interna
Gumperz	1982	
Rego	1986	
Kunsch	1992	
Genelot	2001	
Schuller	2004	
Melo	2006	
Persona	2006	
Tomasi e Medeiros	2009	
Jacomini	2011	
Ruggiero	2002	Objetivos da Comunicação Interna
Kunsch	2003	
Melo	2006	
Pinto	2009	
Jacomini	2011	
Viana	2001	Planejamento da Comunicação Interna
Kunsch	2001 e 2003	
Rhinow	2006	
Campos	2007	
Pinto	2009	
Grando e Mota	1991	Reunião
Boden,	1994	
Blikstein	2001	
Andrade	2006	
Dall'agnol	2010	
Thofehrn	2010	

Continuação do Quadro 1.1.

Autores	Ano	Definição
Hoss	1996 e 2007	Sociocracia e Gestão Participativa
Ethos	2003	
Penterich	2006	
Zorn et al.	2009	
Sanches	2012	Modelo Sociocrático
Meijerink	2001	Estrutura da Reunião Sociocrática
Sanches	2012	
Sanches	2001 e 2012	Reunião Eficiente e Eficaz
Hoss	2007	
Ferreira et al.	2009	
Sanches	2012	Instrumento de Reunião - Ata Sociocrática

Fonte: Elaborado pela Autora (2013).

1.2. OBJETIVO GERAL

A pesquisa teve como objetivo investigar se as reuniões sociocráticas aumentam a eficácia e a eficiência da comunicação interna de MPEs da AU-Jundiaí.

1.2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta pesquisa teve como objetivos específicos verificar:

- se as Reuniões Sociocráticas são produtivas;
- se as Reuniões Sociocráticas favorecem à criatividade;
- se as Reuniões Sociocráticas auxiliam na integração da equipe;
- se o uso de Reuniões Sociocráticas evita o desperdício de tempo.
- se o uso de Reuniões Sociocráticas colabora com a transparência na comunicação.

1.3. PROBLEMA

Um problema de pesquisa pode originar-se de muitas fontes em potencial. Pode surgir de uma experiência que os pesquisadores tiveram em sua vida pessoal ou no local de trabalho. Pode provir de um amplo debate que apareceu na literatura por vários anos. Pode desenvolver-se a partir de debates políticos no governo ou entre altos executivos. As fontes de problemas de pesquisa são frequentemente múltiplas. (CRESWELL, 2007).

Neste caso, a pesquisa partiu do campo da comunicação intraempresarial, tendo como um dos assuntos o tema reuniões, no qual focou sobre as reuniões sociocráticas, para abordar o seguinte problema: Reuniões Sociocráticas aumentam a eficácia e a eficiência da comunicação interna empresarial?

1.4. HIPÓTESES A SEREM TESTADAS

A pesquisa partiu da hipótese substantivada de que as empresas que planejam sua comunicação interna e utilizam de reuniões Sociocráticas, estão propensas a terem uma comunicação transparente, reuniões satisfatórias e ganho de tempo, evitando assim, os ruídos dentro das organizações, que são os grandes precursores dos desentendimentos internos e ainda causam prejuízos.

Nos estudos realizados para a pesquisa, a teoria aponta que ainda há empreendedores que não têm a preocupação com a comunicação dentro das organizações. Dessa forma, foram elaboradas e associadas à hipótese substantivada outras hipóteses:

Ha: Reuniões Sociocráticas são melhor planejadas do que outro tipo de reunião.

Hb: Nas reuniões sociocráticas os participantes expõem mais suas ideias do que nas reuniões de outro tipo.

Hc: Nas reuniões sociocráticas os participantes decidem mais por consenso do que nas reuniões de outro tipo.

Hd: Nas reuniões sociocráticas a observância de emissão de ata é maior do que nas reuniões de outro tipo .

He: Ao término das reuniões sociocráticas, os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que, diferente do término de outros tipos de reuniões.

Para testar as hipóteses da pesquisa foi recomendável, no primeiro momento, utilizar o método descritivo experimental sem grupo de controle. O método de pesquisa experimental é ideal para tirar conclusões sobre hipóteses que envolvem relações de causa e efeito.

Em seguida, foi realizado o método de pesquisa descritiva experimental. As principais características deste método advêm do controle que o pesquisador tem sobre o fator estudado e do fato de estar perante uma situação artificialmente criada.

Em Selltiz et al. (1975), o planejamento de pesquisa divide-se em quatro tipos de objetivos, e através destes iniciam-se o planejamento e o método a ser utilizado, tais como:

1. Familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, frequentemente para formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses.
2. Descrever as características de uma situação, um grupo, um fenômeno ou caso específico, geralmente para compreender sua natureza e formas de manifestação.
3. Verificar a frequência com que um fenômeno ocorre ou com que está ligado a outro fenômeno ou característica, de modo a propiciar a formulação de hipóteses ou de interferências acerca dessas relações.
4. Verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis, através da qual comprovada ou negada – é possível avançar no conhecimento acerca dos fenômenos estudados.

Desta forma para avaliar o impacto do modelo de Reunião Sociocrática nas empresas foram feitas medidas relacionadas à qualidade da comunicação interna antes do modelo ser instalado e depois de ser instalado. O modelo foi introduzido por meio de um *software* específico para elaborar Atas de Reuniões Sociocráticas.

No segundo momento, a intenção foi de observar as ações dos dirigentes, se a ferramenta alcançou o esperado por eles, portanto foi utilizado o método qualitativo, com análise de conteúdos, de acordo com Bardin (2004). As observações foram realizadas através de um diário de bordo produzido durante às entrevistas.

O estudo da pesquisa limitou-se a vinte e seis entre micros e pequenos empresários, que concordaram em participar do projeto. Estes foram escolhidos por conveniência e seus empreendimentos estão localizados no agrupamento urbano de Jundiaí.

1.5. APLICABILIDADE E UTILIDADE DA PESQUISA

Indicar o uso da Reunião Sociocrática, ao grupo de gestores da AU-Jundiáí, é possibilitar a promoção de reuniões produtivas, que possam atingir as metas propostas e garantir o envolvimento da equipe nas tomadas de decisão.

Segundo Sanches (2012), é recomendável uma cultura organizacional que adote a Reunião Sociocrática como obrigatória, pois quando dois ou mais colaboradores se reúnem para discutir um ou mais assuntos, estes serão decididos consensualmente, e esta é a melhor forma de se atingir um determinado objetivo.

Sanches (2012), recomenda ainda, que dentro da empresa tem que haver um modelo de estrutura de reuniões, que possibilite o envolvimento e a troca de informações relevantes entre os colaboradores.

Portanto, a pesquisa é muito útil, pois se a empresa não tem esta preocupação, ela pode ter prejuízos e aumentar os seus conflitos, como afirma Drucker (1987), que aponta que o problema tende a aumentar quando a empresa tem um dirigente que não aceita ouvir a opinião do outro, que tem por opção tomar as decisões sozinho e que não delega nada a ninguém.

Drucker (1987), ainda aponta que geralmente, os funcionários deste tipo de empresa ficam sem saber o que fazer e isto interfere no planejamento da comunicação, que prejudica a imagem da empresa, não resultando a um bom desenvolvimento.

1.6. RELEVÂNCIA DO TEMA

O tema é relevante, pois a prática do uso de Reunião Sociocrática tende a evitar alguns problemas muito comuns no mundo corporativo, que são os ruídos na comunicação. Tal efeito leva a desvios de informações, que podem acarretar prejuízos às empresas e desconforto aos seus colaboradores.

Os ruídos ocorrem exatamente porque utilizamos a língua falada o tempo todo, e isto cria uma grande informalidade que toma conta dos ambientes empresariais, levando aos desvios. Por isso, a pesquisa é relevante, pois tem o propósito de evitar tais fatos, além de proporcionar aos dirigentes uma metodologia que venha facilitar o seu cotidiano e colaborar com um bom planejamento para as tomadas de decisões.

A metodologia propiciada por Sanches (2012), através do *software*, vem confirmar a existência de uma comunicação interna planejada, pois a ferramenta tem o apoio do 5W2H² na sua estrutura. Dessa forma, as tomadas de decisões serão direcionadas, estipulando meta e tempo, fatores primordiais para o desenvolvimento do empreendimento.

Nassar (2005), afirma que comunicação interna é a ferramenta que permite a administração fazer com que as mensagens transmitidas sejam destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização.

O tema também é relevante, pois como afirma Sanches (2012), as Reuniões Sociocráticas são consensuais e podem implicar nas mudanças de opiniões de um ou mais atores (participantes) ou até mesmo de todos, sempre apontando para a escolha da melhor opção que possa assegurar a sobrevivência da empresa.

1.7. CONTRIBUIÇÃO CIENTÍFICA DA PESQUISA

Além da contribuição que a pesquisa pode dar empiricamente, seus resultados também podem ampliar a base empírica dos estudos relacionados com o comportamento e a forma de pensar dos dirigentes de empresas quando o assunto for comunicação.

A pesquisa também contribui, evidenciando a dificuldade que os empresários possuem em mudar os modelos convencionais de administração. Dessa forma, ela apresenta sutilmente, um caminho natural de mudanças, sem apresentar implicações.

² O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa *What, When, Why, Where* e *Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo: O quê, Quando, Por que, Onde, Como, Quem e Quanto. Esta é uma ferramenta da qualidade que identifica oportunidades de melhoria e auxilia na mensuração e apresentação de resultados, visando ao apoio à tomada de decisão por parte do gestor e do processo.

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como fundamento trazer os temas e os autores que serviram de base para a concretização da pesquisa. O capítulo 2 é dividido em seis subcapítulos. Sendo assim, o subcapítulo 2.1 – trata-se do Conceito de Comunicação Intraempresarial (Interna), o qual traz definições de vários autores sobre - o que é comunicação?- o que é comunicação interna? O 2.2 – trata-se do Processo de Comunicação Interna, que vem dividido em: 2.2.1 – que aborda os elementos da comunicação, fatores essenciais para que ocorra uma comunicação eficiente. Já o 2.2.2 - apresenta as Barreiras na Comunicação, que segue do 2.2.2.1- que aborda os ruídos na comunicação – que pode ser composto de várias situações que possam dificultar a comunicação, fator que atrapalha para as organizações alcançarem os objetivos desejados. E o 2.2.3 - apresenta os modelos de comunicação interna. O 2.3 – aborda a Importância da Comunicação Interna, subcapítulo este, que apresenta vários autores, cada um apontando a importância da comunicação interna das empresas. Percebe-se que independente do porte ou segmento da organização, a comunicação tem que ser fator primordial para o sucesso ponderar. O 2.4 – apresenta os Objetivos da Comunicação dentro das organizações de acordo com a visão de cada autor. O Planejamento da Comunicação Interna é o próximo subcapítulo, item que evidencia que a eficiência e a eficácia poderão ocorrer quando a organização desenvolver um planejamento integrado de ações de comunicação.

O subcapítulo 2.6 trata-se de um segundo momento da teoria, neste, o assunto abordado é sobre Reunião. A reunião pode ser determinada como um processo de comunicação interna. São apresentadas definições e alguns tipos de reuniões organizacionais. Seguem-se os 2.6.1 e 2.6.2 – subcapítulos que abordam o modelo sociocrático, princípio adotado para estudo desta pesquisa. Já os próximos subcapítulos apresentam o modelo e a estrutura de reunião sociocrática. Nos dois últimos subcapítulos, a teoria apresentada é baseada nas concepções da autora Cida Sanches, que colabora para a produção do assunto reunião eficiente e eficaz e o modelo de ata de reunião sociocrática, objeto de estudo desta pesquisa.

2.1. CONCEITO DE COMUNICAÇÃO – COMUNICAÇÃO INTRAEMPRESARIAL

Comunicação significa etimologicamente, troca de mensagens, tornar comum, trocar opiniões; inclui interação. Portanto, é um processo que possibilita o envolvimento de um indivíduo com o outro.

Para alinhar o conceito de comunicação à empresa, Torquato (1986), afirma que a organização busca um equilíbrio entre as partes que a formam, portanto este só é obtido graças à comunicação. Esta é a primeira relação, na visão Torquato (1986), entre comunicação e empresa.

Ele afirma também que é através desta relação que a empresa cria um sistema de comunicação que é responsável pela organização, desenvolvimento e sobrevivência. Este sistema é dividido em três partes:

1. o sistema sociopolítico, o qual é composto de valor global e político do meio ambiente;
2. o sistema econômico-industrial, composto pelos padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura;
3. o sistema inerente ao microclima interno das organizações, o qual abrange às normas e políticas das operações empresariais.

Portanto, comunicação para Torquato (1986), é definida como um sistema responsável por uma estrutura alinhada a um microssistema interno e um macrossistema social, o qual analisa a concorrência, as pressões do meio ambiente e gerador de condições para manter um equilíbrio na organização.

Corroborando esta definição Kunsch (2003), ao apontar que a comunicação é um elemento vital no desenvolvimento das funções administrativas. Kunsch (2003), usufrui da teoria de Lee O. Thayer, e diz que a comunicação ocorrida dentro da organização é a que une a empresa ao meio ambiente, também define e determina as condições da existência da organização e a direção de seu desenvolvimento.

Assim, para definir a comunicação interna, Kunsch (2003), utiliza-se da visão *mix*, a qual ela parte de uma comunicação organizacional integrada. Esta é composta da Comunicação

Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e Comunicação Mercadológica (*Marketing*), conforme a Figura 2.1 apresenta.



Figura 2.1 - Comunicação Organizacional.
Fonte: Kunsch (1997)

Este *mix* refere-se a comunicação integrada, filosofia adotada por Kunsch (2003), que acredita na convergência das diversas áreas, o qual ela denomina de atuação sinérgica. Isto pressupõe uma junção harmoniosa, apesar das diferenças entre os tipos de comunicação, fator este que gerará entre os tipos ações estratégicas e táticas de comunicação mais eficazes.

Dessa forma, Kunsch (2003), define a comunicação interna como um setor planejado, com objetivos definidos, que funciona como um elo entre a organização e os seus empregados, que perpassa paralelamente todos os setores de organização, possibilitando pleno funcionamento de todos eles e utilizando de ferramentas da comunicação institucional e mercadológica.

A comunicação interna à luz de Campos (2007) é aquela que é dirigida para o público interno de uma organização, especialmente seus funcionários, e seu objetivo primordial é a integração entre a empresa e seus funcionários, através do estímulo ao diálogo, da troca de informações e experiências.

Casado (2002) defende a comunicação como uma ferramenta viável para transmissão dos valores da organização, através da socialização de seus membros e da repetição de práticas, rituais e histórias compartilhadas. Para tanto, faz-se necessário considerar o processo de comunicação, considerando-se o meio, a forma e respectivas barreiras que parecem restringir a efetividade desta.

Corroborando a esta ideia, Neves (1998), ao afirmar que o papel da comunicação interna é levar o conhecimento e as informações ao público interno, de forma planejada e garantir que estes cheguem da melhor maneira possível.

Para atingir esta eficiência a comunicação deverá ajustar seu discurso, observando as fontes e receptores, os canais e a clareza ou a complexidade dos conteúdos, o ajustamento dos fluxos e a anulação dos ruídos.

2.2. PROCESSO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Mesmo com toda a tecnologia avançada que possibilite informação significativa, relevante e precisa, nesta contemporaneidade, segundo Medeiros (2009), a comunicação ainda é primordial, pois para lidar com a parafernália de equipamentos que a envolve, necessita-se de um suporte humano e inteligente.

São as pessoas que constituem, portanto, o mais importante elemento para as efetivas respostas às mudanças no ambiente das comunicações. Embora a comunicação se desenvolva de forma natural entre os indivíduos, Medeiros (2009), alega que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se, e na concepção dele, isso infelizmente ocorre também no mundo das organizações, até mesmo com os profissionais envolvidos na área de recursos humanos.

Embora o conceito das relações com os empregados não seja novo na cabeça dos empresários, Kunsch (2004), relata que a prática muitas vezes está longe de ser adequada às necessidades, causando assim um prejuízo à qualidade da empresa, de seus produtos e serviços. Kunsch

(2004), afirma que é quase impossível tornar uma empresa eficiente e competitiva quando a comunicação interna deixa a desejar.

Dessa forma, Schuler (2004), afirma que não se pode pensar em gestão sem comunicação. Muitos gestores ao avaliar um processo poderiam obter maior proveito se avaliassem através da falta ou da forma como foi utilizada a comunicação, ao invés de ficar tentando encontrar erros em pessoas, tecnologia, conhecimentos técnicos.

Portanto, participa desta ideia Nassar (2006), ao afirmar que os processos de comunicação devem se fixar no diálogo e nos fluxos de informações ascendentes. Nassar (2006), aponta para não confundir processos comunicacionais com ações, tais como caixinhas de sugestões. Os processos citados por ele, devem ser reflexos de uma cultura de participação e de lideranças democráticas, que promovam os colaboradores a serem espectadores e também agentes participativos.

A comunicação segundo Rego (1986), é organizada por alguns elementos que vitalizam o processo, tais como: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Este processo, segundo Rego (1986), divide-se em duas etapas: um é a transmissão da mensagem e a outra é a recuperação, processo responsável pelo controle da comunicação.

Além disso, Rego (1986), afirma que para viabilizar o desempenho da comunicação, o importante é centrar-se nos fluxos de comunicação.

Nesse contexto, Rego (1986) apresenta que fluxo de comunicação é o modo como uma organização troca informações, sejam elas de caráter interpessoal, entre setores e departamentos, ou mesmo entre gestores e colaboradores, garantindo que as ideias e os conhecimentos circulem a favor da empresa, assegurando um desempenho coordenado. Pode ser formal, realizada através da hierarquia, ou informal, realizada fora do sistema convencional.

Há três fluxos em uma organização: fluxo descendente, ascendente e o lateral. Estes se movem em duas direções, conforme Figura 2.2.

O fluxo ascendente e o descendente movem-se na direção vertical, já o fluxo lateral move-se horizontalmente. Rego (1986), afirma que o volume de comunicação, o tipo e a direção são os processamentos responsáveis pela eficiência comunicacional em uma organização.

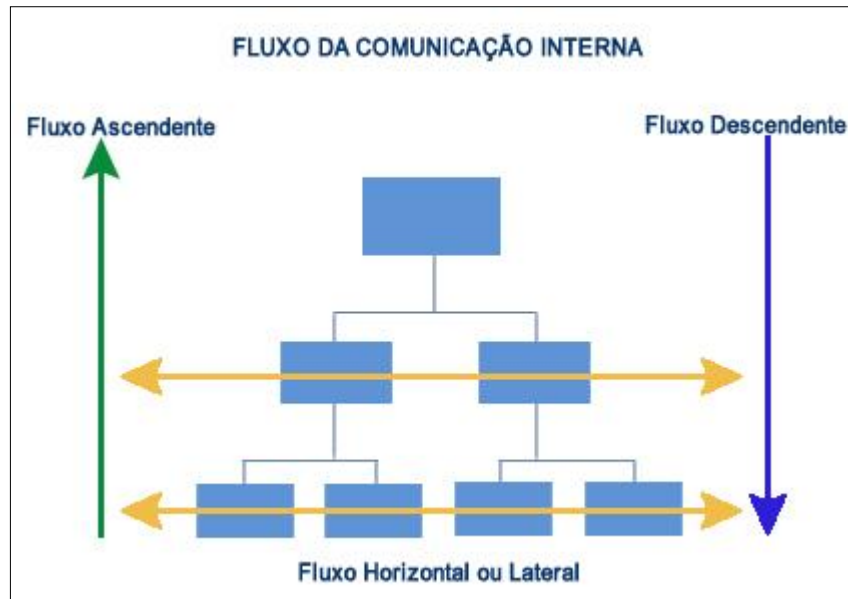


Figura 2.2 - Fluxos da comunicação interna.
 Fonte: Adaptado de Rego (1986)

O fluxo descendente ou vertical (de cima para baixo), faz parte da estrutura de dependência hierárquica, ou seja, através dos níveis superiores hierárquicos, até os demais colaboradores. Este tem a finalidade de informar, instruir e dirigir. Traduz a filosofia da empresa, reflete as características de quem a administra.

Na prática são as comunicações que envolvem decisões, supervisão de tarefas e projetos, solicitações de procedimentos, tarefas ou relatórios, convocações para reuniões ou treinamentos e auditorias. Exemplos: relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados etc.

É neste fluxo que os problemas também afloram, segundo Rego (1986), isto ocorre principalmente, porque os superiores deixam de tornar claro aos subordinados quais são precisamente suas tarefas e o que se espera deles.

O fluxo ascendente (de baixo para cima) flui dos colaboradores para seus superiores com o objetivo de fornecer informações à gestão de topo.

Na prática envolvem ações inerentes às atribuições funcionais, apresentação de resultados e conclusão de projetos. Exemplos: planilha de resultados, indicadores de desempenho,

relatórios, sugestões, retorno de solicitações superiores. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão.

Já o fluxo lateral se estabelece entre elementos de mesmo nível hierárquico, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação.

Na prática são as trocas de informações informais entre colaboradores de um mesmo departamento ou setor. Exemplos: troca de informação entre diretores, ou gerentes ou coordenadores em interação de tarefas comuns como auxílio para execução de ações ou tomada de decisões específicas.

Quando o volume de comunicação ocorre para a direção descendente sem muito retorno para a ascendente pode criar-se distorções na comunicação interna da empresa. Assim, para evitar tais problemas, Rego (1986), aponta que deve haver um engajamento maior no processo de tomada de decisões por parte dos patamares inferiores da empresa, ou seja, deve ocorrer um número maior de tomadas de decisão realizada em conjunto entre os colaboradores e seus líderes.

Nota-se que a comunicação interna é percebida como uma das ferramentas capazes de facilitar e promover o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da nova organização, resultante do processo de combinação.

As combinações empresariais, segundo Xavier et al. (2010), constituem fenômenos de mudança de larga escala, representando processos amplos e profundos que transformam a cultura e a realidade das organizações envolvidas. Diante deste cenário, é percebida a demanda pela estruturação de um processo de comunicação interna ágil e pró-ativo, que viabilize o estabelecimento de relações positivas entre a liderança da organização e suas equipes.

Outra visão de comunicação interna eficiente é a do autor Melo (2006), ao afirmar que comunicação interna passa a ser eficiente quando percebe-se que é fundamental conhecer em profundidade o público interno da empresa.

É necessário também, segundo Melo (2006), um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o público interno. Além disso, é importante que o emissor tenha acesso aos

conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse, são itens relevantes para que ocorra a sintonia entre eles.

2.2.1. ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Quando a comunicação apresenta-se limitada, eminentemente instrumental, Genelot (2001), afirma que esta será excludente, pois as pessoas não se reconhecerão e darão pouco ou o mínimo de si mesmas. Se, ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá chance de engajamento e participação.

Porém, este engajamento e esta participação ocorrerão, segundo Cavalcante (2004), por um dos componentes que fazem parte da estrutura de comunicação que é o canal, conforme Figura 2.3.

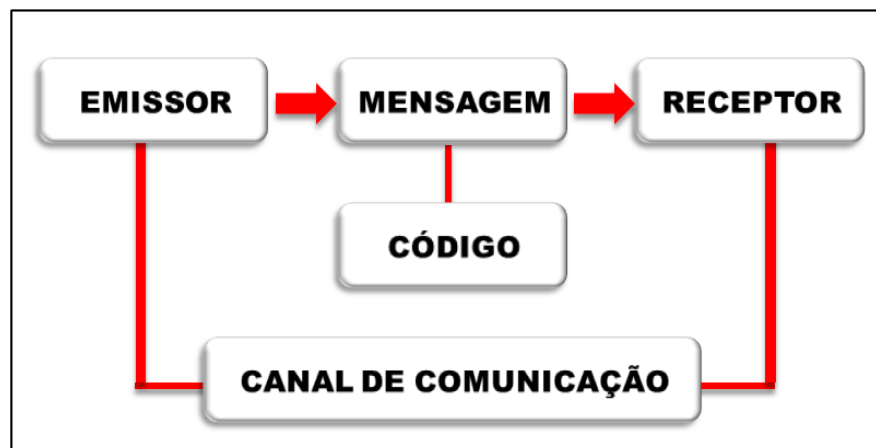


Figura 2.3 - Elementos da Comunicação.
Fonte: Adaptado de Medeiros (2009)

O canal é um suporte material que possibilita veicular uma mensagem a um destinatário, através do espaço e do tempo. Medeiros (2009), aponta como um meio que veicula a mensagem para atingir o receptor, e este a recebe e a interpreta.

Existem vários tipos de canais utilizados para se transmitir uma mensagem, basta identificar os mais eficientes e eficazes para se alcançar o que se deseja no momento em que se precisa, ou seja, sempre. E sempre conseguir o que se deseja através da comunicação não é tarefa fácil, visto que cada pessoa tem uma forma de pensar e interpretar diferente. Vários estudiosos vêm analisando, aplicando pesquisas e descobrindo métodos através da comunicação que possam auxiliar os dirigentes ao alcançarem seus objetivos.

Por meio da comunicação interna, Melo (2006), acredita no estabelecimento de canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Daft (1997), apresenta os canais e os meios de informação, que possam colaborar com a eficiência na comunicação, denominando-os em ricos ou não, tais como:

- face a face – é o meio mais rico, pois é caracterizado pela riqueza das expressões adicionais como linguagem não verbal e proporciona um feedback imediato para possíveis correções; por isso, esse tipo de canal permite diminuir ao máximo a ambiguidade no processo da comunicação;
- o telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação - formam o segundo grupo mais rico, pois o *feedback* é rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais como a entonação, porém as expressões visuais não podem ser transmitidas;
- documentos escritos, endereçados pessoalmente (cartas, notas, e-mails, etc.) - têm riqueza menor ainda; o feedback é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas (figuras, gráficos, esquemas, fontes diferentes como negrito, itálico, etc.);
- documentos escritos, endereçados pessoalmente (boletins, relatórios, bancos de dados de computador) – também são menos ricos, geralmente eles são mais quantitativos, não necessariamente proporcionam *feedback* e servem bem para transmitir dados exatos para muitas pessoas.

Porém, muitas vezes o canal de comunicação pode parecer ineficiente, pelo fato da comunicação interna ocorrer apenas informalmente, isto causa alguns transtornos para a organização.

Du Brin (2001), afirma que canais informais de comunicação representam a rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais.

Du Brin (2001), ainda alega que a rádio corredor e os encontros causais são dois importantes canais informais de comunicação. Porém, a rádio corredor é o principal meio de transmissão de boatos e pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa.

2.2.2. BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Muitas vezes Thofehrn et al. (2010), apontam que constitui-se barreiras na comunicação, porque esta não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor.

Complementa a ideia, Ruggiero (2002), ao dizer que não há como potencializar a força humana da empresa, se ela não estiver bem informada e os integrantes não se comunicarem adequadamente.

Através do estudo de Prochnow et al. (2005), percebe-se que as falhas de comunicação interferem no bom andamento dos processos dentro das empresas, causando prejuízos e interferindo desde a qualidade até o prazo de entrega dos produtos finais. Os fatores responsáveis por falhas de comunicação dentro das empresas de acordo com a pesquisa realizada por eles foram:

1. falta de percepção das lideranças nas pessoas coordenadas, atuando de forma única de acordo com as características cognitivas de cada indivíduo;
2. falta de *feedback* sobre o serviço realizado, causando desmotivação;
3. preconceito com os colegas de trabalho (intolerância a erros);
4. falta de humildade para aceitar que ideias alheias possam ser muito úteis para a melhoria de processos;
5. falta de motivação e interesses baixos;
6. reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações;
7. diferenças de linguagem, jargão, até mesmo, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

As barreiras ou as interferências que dificultam a comunicação interna no mundo empresarial, prejudicando assim a eficiência e a eficácia, são apresentadas por Kunsch (2003), através de quatro grupos:

1. **Pessoais:** é certo que no ambiente organizacional, as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Dependerá de como é a personalidade de cada um, seus valores, estado de espírito, das emoções e comportamento.
2. **Administrativas / burocráticas:** decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações. Kunsch (2003), utiliza do estudo de Thayer (1979), e destaca quatro condições: a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e status; e a posse das informações.
3. **Excesso e sobrecarga das informações:** presentes nos dias atuais, como a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, o que causa saturação ao receptor.
4. **Informações incompletas e parciais:** são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas às dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Esses desvios são denominados por Thofehn et al. (2010), de ruídos na comunicação que têm levado a uma série de desencontros, incompreensões, assim como à irritação, frustração, mágoas e ressentimentos entre os indivíduos.

2.2.2.1. RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO

Na comunicação, o ruído segundo Cavalcante (2004), é algo que atrapalha a mensagem, não despertando no receptor o sentimento ou a ação desejável por quem as emitiu.

Para Gil (2010), ruído é qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual ou escrita. Ele ainda afirma que os ruídos podem ocorrer por parte do emissor e do receptor. Quando decorrente por parte do emissor, eles podem apresentar falta de clareza nas ideias.

Muitas vezes, o emissor tem uma vaga ideia do que pretende comunicar, mas, em lugar de aperfeiçoá-la, passa a transmiti-la assim mesmo, imaginando que seu interlocutor se incumbirá naturalmente desse aperfeiçoamento.

Quando decorrente por parte do receptor, Gil (2010), afirma que muitos apresentam a audição seletiva. As pessoas são seletivas no que diz respeito à audição. Concentram-se basicamente no que julgam importante. Assim, palavras consideradas sem importância costumam ser

desprezadas. Ocorre, porém, que aquilo que julga pouco importante, muitas vezes é fundamental para o entendimento da mensagem.

Gil (2010), explica que a qualidade da comunicação também tem muito a ver com a atitude de escuta, que não é espontânea nem fácil. Escutar significa estar atento para ouvir, dispor-se a ouvir o máximo com a maior fidedignidade possível, o que significa não se distrair enquanto o interlocutor fala, não avaliar ou interpretar o que está sendo dito e não se preocupar com a resposta a ser dada.

Corroborando ainda, Medeiros (2009), ao apontar que o ruído é todo sinal indesejável, desde um texto mal escrito até ao emprego de palavras de difícil compreensão pela audiência.

Para que a empresa fuja destes desvios, Torquato (1986), afirma que é necessária a aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional, que venha influenciar decisivamente sobre a eficácia geral da empresa.

Complementando Ulrich (2003), quando aponta que o alto nível de comunicação é a chave para um bom desempenho organizacional. A excelência de uma empresa pode ser atingida a partir do momento, em que as pessoas se comprometam com os objetivos, metas e cultura da organização que, segundo Ulrich (2003), pode ser alcançado por meio de uma comunicação interna eficaz.

2.2.3. MODELOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna à luz de Marchiori (2008), viabiliza a troca de informações através da comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, que reflete nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Tudo isto leva a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Sendo assim, a comunicação interna traz para o mundo empresarial processos de mudanças gerenciais, o qual Genelot (2001), afirma que é um ambiente complexo, pois este deve envolver a troca consciente de mensagens entre interlocutores, sendo fator essencial de convivência e elemento determinante das formas que a sociabilidade humana assume.

Conseqüentemente, Genelot (2001), ainda diz que os modelos e estruturas organizacionais devem estabelecer uma estratégia de comunicação dialógica, participativa e competente, na qual os participantes envolvidos se tornem atores de um processo, que se realiza pelas múltiplas mediações que se manifestam nas relações do(s) sujeito(s) com a organização e dessa com a sociedade.

Porém, esta simultaneidade nem sempre ocorre. Para compreender isto, Shannon e Weaver, na década de 40, apresentaram um modelo denominado de mecanicista, apresentado por Tomasi e Medeiros (2009), conforme Figura 2.4.

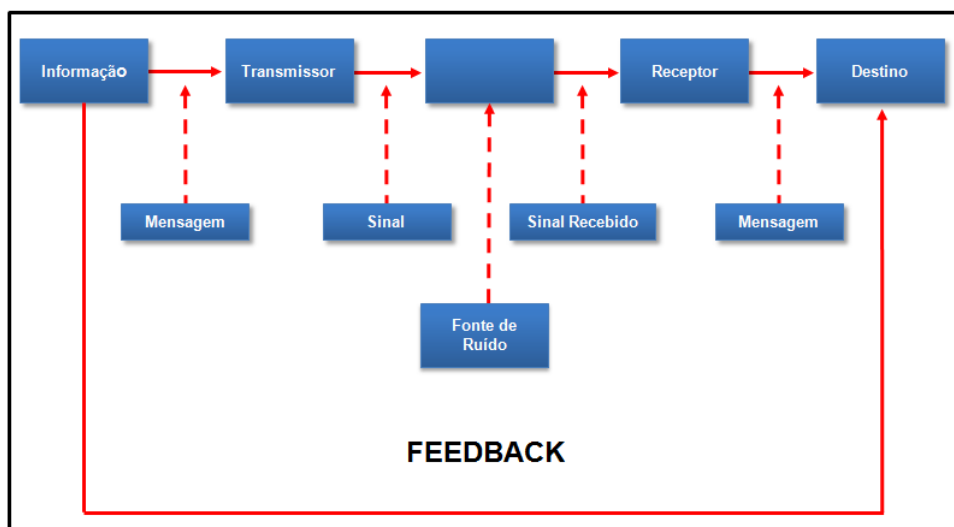


Figura 2.4 - Comunicação Mecanicista.
Fonte: Tomasi e Medeiros (2009)

Este é um modelo físico e mecanicista. Há uma fonte que transmite um sinal que é captado pelo receptor. O sinal pode ser impedido por ruído e a mensagem chegar de forma distorcida ao destinatário. Segundo Tomasi e Medeiros (2009), o emissor e o receptor são divididos em dois compartimentos que vêm separar a codificação e a decodificação. Ainda abrange uma mensagem, entendida como um conjunto de sinais.

Pelo fato deste modelo envolver um emissor que transmite uma mensagem e não há uma reciprocidade por parte do receptor, Tomasi e Medeiros (2009), dizem que a informação não causou nenhuma reação, ou resposta. Portanto, não estabeleceu um processo comunicacional e esse modelo é passivo a posição do receptor, revelando certa superioridade do emissor, onde uns falam e outros apenas escutam.

Percebe-se assim, que há necessidade de um olhar mais amplo com relação a evolução do modelo mecânico da comunicação pelas organizações.

Nesta perspectiva, Grando e Dall'agnol (2010), falam da teoria pichoniana (estudos realizado por Enrique Pichon Rivièrè - na Psicologia Social), que trata do processo relacional que possibilita ações contínuas e que sejam transformadoras dos sujeitos envolvidos e que isto ocorra num movimento espiral, dialético, em direção ao alcance da tarefa e de um processo mediado pela aprendizagem.

O estudo aponta que tudo se constrói através do vínculo humano e conseqüentemente, este vínculo com o outro faz com que se constituam subjetividades que reproduzem e transformem a sociedade em que se vive.

É necessário que haja um interjogo de papéis, ou seja, quando tenha que tomar uma iniciativa surja sempre um porta-voz, que necessariamente não precisa ser o líder da ação, e que o sabotador e o bode expiatório sejam envolvidos para que nos momentos de conflitos, interajam com as diferenças culturais, crenças, valores e experiências anteriores .

Dessa forma, surge o vertical do sujeito e o horizontal do grupo que articulam-se nos momentos de reunião e o grupo haja operativamente.

Para um grupo agir operativamente, no sentido pichoniano, Grando e Dall'agnol (2010), alegam que é necessário haver um rodízio desses papéis entre os integrantes. Quando os sujeitos assumem um mesmo papel por um período prolongado, há indícios da cristalização de papéis, resultando do não cumprimento da tarefa e bloqueio da aprendizagem.

Corroborando Morreale (2007), ao apresentar um envolvimento que ele denomina de modelo interativo, o qual apresenta a comunicação como um processo circular, ou seja, o emissor e o receptor alteram posições em termos de recebimento e emissão de mensagens.

Morreale (2007), fala também do modelo transacional, que contribui para que as pessoas sejam simultaneamente emissoras e receptores de mensagens. Com este modelo, percebe-se que tudo vai se concentrando na construção de significado compartilhado, à medida que as pessoas criam, estimulam e desenvolvem um processo comunicativo.

Já à luz de Torquato (2004), a comunicação é vista como um processo multidisciplinar, que se caracteriza por diferentes formas, processos e canais.

Para que haja uma compreensão correta dos vários tipos de comunicação, Torquato (2004), divide a comunicação em: a) comunicação organizacional; b) comunicação integrada; c) comunicação administrativa; d) comunicação interna; e) comunicação mercadológica; e f) comunicação institucional.

Entretanto, Casali (2002), não vê os processos de comunicação isolados, no caso de comunicação organizacional, Casali (2002), apresenta-a como uma série de interações entre atores e objetos que constroem a realidade, que podem acontecer através de conversações ou até mesmo de textos. E isto só é concebido através da comunicação interna ou externa da organização. Portanto, deixa de existir limites entre as comunicações.

Para Casali (2002), cada vez que os indivíduos se comunicam, organizam, e ao mesmo tempo cada vez que se organizam, comunicam. Ou seja, não há como diferenciar as comunicações, pois quando há interação, ocorre também a comunicação social que não difere da organizacional.

Para a construção de um novo modelo de comunicação, Marques (2004), afirma que a comunicação interna na organização deve ser priorizada, os tabus devem ser derrubados e velhos paradigmas devem ser desprezados.

Esse novo modelo de comunicação envolve todos os funcionários, procura saber o que eles pensam para que sejam atribuídas a eles responsabilidades pelo sucesso da implantação de estratégias que visem à melhoria dos negócios.

Zorn et al. (2000), veem a necessidade de um desenvolvimento contínuo na comunicação interna, a empresa, além de ter uma missão, terá que desenvolver ações que auxiliem na conscientização da importância do alcance de seus objetivos para os seus colaboradores como profissionais, para a empresa dentro do mercado e para a sociedade enquanto público alvo.

Desse modo, Cardoso (2006), entende que a comunicação é como um processo de mediação que admite o envolvimento de intercâmbios entre entidades heterogêneas de ordem material, imaterial e comportamental. Daí a necessidade de pensar na comunicação como algo que acentua a dimensão da interdependência e da flexibilidade nas organizações.

Percebe-se uma nova dimensão da comunicação organizacional e que não se pode mais aceitar um processo de comunicação que mantenha modelos homogeneizados, mas sim, um processo estratégico que seja pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização (DANIELS, SPIKER e PAPA, 1997; FOSSÁ, 1997; KUNSCH, 1997; SCHULER, 2004; SCROFERNEKER, 2000; TOMPKINS e WANCA-THIBAUT, 2001; REGO, 1986).

Processo estratégico esse que Jacomini (2011), afirma que deve ocorrer devido a competitividade entre as organizações, somente as empresas com melhores estratégias e diferenciais sobreviverão. Por isso, valoriza - se cada vez mais a qualidade e eficiência nos processos organizacionais, fatores que refletem diretamente nos produtos e serviços.

Une-se ao pensamento dos pesquisadores, Cardoso (2006), ao afirmar que é necessário entender a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona de maneira democrática e eficiente, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Corroborar a esta ideia, da comunicação entre a empresa e seus empregados, Nassar (2006), ao afirmar que esta é uma função que nasce diretamente dos relacionamentos do dia-a-dia. Não adianta uma comunicação interna que visa apenas os rituais na porta de entrada e saída da empresa, onde os marcos de vida dos empregados são enaltecidos em reuniões de integração de funcionários novos e reconhecimentos pelos anos que trabalhou na empresa. Portanto, Jacomini (2011) e Pinto (2009), relatam que a comunicação interna é uma ferramenta de extrema importância para qualquer organização e determinante no que se refere ao sucesso, independente do porte e da área de atuação.

2.3. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Um sistema de comunicação eficaz é fundamental para as organizações que buscam o crescimento e cultura organizacional. Schuller (2004), afirma que a única maneira de haver organização empresarial é através da comunicação interna, pois ela está presente em todas as formas de organização conhecidas na natureza.

Em contraponto, Tomasi e Medeiros (2009), afirmam que não há dirigente de empresa que considere a importância da comunicação. Porém, nada recebe tão pouca atenção e reconhecimento como os profissionais que a ela se dedicam.

Gestores atuais que se encaixam na fala de Tomasi e Medeiros (2009), estão longe de alcançar seus objetivos, pois a comunicação interna ou intraempresarial é considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais e maior atenção.

Persona (2006), afirma que ainda há empresas que ocupam-se de seu patrimônio, gastam fortunas contabilizando seus haveres, compras de automóveis, imóveis, armazéns, investem em computadores, convenções, reuniões, viagens, mas pouco interesse têm com a comunicação externa e interna que circula em seu ambiente.

Na concepção de Tomasi e Medeiros (2009), os empresários acreditam que qualquer soma, por mais ínfima que seja, é considerada desperdício se estiver relacionada à área da comunicação. Se é preciso veicular uma informação é sempre assim:

Ó fulano, veja se aquele seu amigo pode nos fazer um favor [...], Se é para veicular um comunicado interno: Ó fulano, veja se falta alguma coisa nesse texto [...].

Dessa forma, a comunicação fica reduzida a favores.

Tomasi e Medeiros (2009), ainda afirmam que os gestores devem intensificar as ações voltadas para a comunicação dentro de sua organização, independente do porte ou segmento dela, pois todos os que fazem parte da organização têm a necessidade de se comunicar, quer para obter ou dar informação.

Já na visão de Jacomini (2011), a importância da comunicação interna se dá pelo fato desta ampliar a visão dos clientes internos, que se tornam verdadeiros parceiros. Quanto mais informados eles estiverem, mais envolvidos eles estarão e conseqüentemente aumentarão a produtividade para a organização.

Corroborar a esta visão Genelot (2001), ao afirmar que a comunicação dentro da organização deve agregar valores, que possibilitem a integração de grupos e pessoas que venham produzir mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral).

Essas mediações são indispensáveis para que os funcionários de uma empresa tenham informações que sirvam como base para atingir metas. Mello (2006), afirma que é através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

Mello (2006); Kunsch (2003), afirmam que a comunicação torna-se fundamental para esta realidade atual. Ela é o suporte necessário ao bom relacionamento entre uma organização e seu público interno e externo. Por meio da comunicação é possível obter uma comunicação bem estruturada, resultado do trabalho em equipe, da atuação sinérgica entre as áreas que a compõem. Assim, a interação e integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação interna são fundamentais para consolidar o relacionamento de uma organização com seus públicos (interno e externo), como também sintonizar as expectativas e interesses específicos de cada área com os objetivos organizacionais.

Para acompanhar e compreender o ritmo acelerado de mudanças no Brasil e no mundo, Kunsch (1992), afirma que é importante a ideia de uma comunicação globalizante, pois se ela for parcial, restrita e fragmentada, isto não é capaz de acontecer.

2.4. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Na concepção de Jacomini (2011), a comunicação interna tem por objetivo aumentar a motivação dos funcionários, acabando com o desperdício de tempo, com a rádio-peão e com as consequências que esta traz. Além disso, a comunicação interna cria o engajamento do funcionário com a empresa, aumenta o conhecimento dos clientes internos e todos os outros benefícios para as organizações.

Melo (2006), apresenta os seguintes objetivos da comunicação interna:

- tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;

- facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Também corrobora com os objetivos, Ruggiero (2002), ao acrescentar que a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância, tais como:

- prioridade à comunicação – qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos, com os objetivos maiores da empresa;
- abertura da alta direção – disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- processo de busca – pró- atividade de cada colaborador em busca das informações que precisa para realizar bem o seu trabalho
- autenticidade – verdade acima de tudo, ausência de jogos de faz de conta e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em equipe;
- foco em aprendizagem – garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- individualização – consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- competências de base – desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- velocidade – rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- adequação tecnológica – equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

A comunicação interna é um dos meios primordiais para que a empresa alcancem seus objetivos. Segundo Pinto (2009), primeiro, porque o cliente interno é um dos públicos a ser atingido pelo *marketing* total da empresa, para que trabalhe melhor e produza mais. Além disso, porque são os colaboradores da companhia que irão entrar em contato com os clientes externos, levando a eles a própria impressão que possuem de seu local de trabalho.

Une-se a este pensamento Kunsch (2003), ao afirmar que a comunicação interna deve apresentar objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados e que isto ocorra por meio de fluxos e níveis, mas para isso, ela tem que ser um setor planejado.

2.5. PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna na concepção de Viana (2001), é aquela que se dispõe a olhar para o seu interno, ou seja, para ela mesma, para os seus concorrentes e para o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e as exigências do público, ela se tornará outra empresa para si mesma. Isso é que irá determinar sua renovação ou envelhecimento.

Para que isso ocorra, Pinto (2009), acredita que a organização necessitará desenvolver um planejamento integrado de ações de comunicação, estabelecendo os objetivos e definindo programas de ação necessários para atingi-los. A imagem de uma organização depende da impressão que ela gera em cada um de seus públicos. A partir desse ponto, Pinto (2009), afirma que é fundamental o bom planejamento da comunicação interna quando pretende construir ou renovar a imagem de uma empresa.

Isso significa, à luz de Cardoso (2006), que as organizações precisam repensar, complementar e aprimorar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que levem em conta os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para o agir e existir delas.

Um dos planejamentos segundo Kunsch (2001), trata-se do planejamento estratégico, que se tornou o caminho ideal para uma comunicação eficiente e eficaz na organização, pois através dele a empresa consegue visualizar a sua situação real no mundo dos negócios. Kunsch (2001) diz que só assim se pode chegar a um diagnóstico organizacional, ou seja, a empresa identifica os pontos fortes e fracos.

O diagnóstico permite por em prática ações que possam atingir os objetivos, porém, Kunsch(2001), aponta que o planejamento de comunicação tem que existir, desde a redefinição de negócios, elaboração de filosofias e políticas implantadas na empresa, metas, planos emergenciais, elaboração de orçamentos, tudo isto tem que ser avaliado constantemente.

Reforça esta ideia Rhinow (2006), ao afirmar que em uma fase de transição para uma nova realidade organizacional, uma estratégia de comunicação interna adequada é fundamental para promover a integração entre as pessoas, processos, sistemas e estruturas das empresas envolvidas. Diante disso, a reflexão sobre o estabelecimento de uma visão do futuro deve

estar associada à comunicação interna, viabilizando o comprometimento das pessoas com o novo modelo de negócios a ser implantado.

O processo de planejamento estratégico é dividido por Kunsch (2003), em quatro princípios: contribuição dos objetivos, função de precedência, abrangência e eficiência. Através dessa divisão, a ação torna-se uma ferramenta importantíssima, pois visa coordenar todas as outras ações para um mesmo objetivo, estabelece parâmetros de controle, atinge todas as áreas que necessitam na organização e executa qualquer atividade com o mínimo de insucesso.

Além disso, o planejamento estratégico de comunicação deve ter como proposta o estabelecimento de diretrizes, orientações e também estratégias para a prática da comunicação integrada nas organizações. (KUNSCH, 2003).

Planejar estrategicamente a comunicação interna em uma organização se tornou a melhor alternativa para se iniciar um processo de comunicação mais claro, eficiente e interativo junto aos seus diversos públicos envolvidos, afirma Campos (2007).

Ele afirma também que a execução das ações planejadas pode resultar em diversos benefícios e oportunidades como a minimização de custos, realização de atividades em equipe, mensuração de riscos, facilitação da tomada de decisões e a correção de rotas, entre tantos outros benefícios.

Portanto, a execução das ações planejadas remete ao capítulo anterior, que é o Processo de Comunicação Interna, o qual apresenta uma alternativa, pois do ponto de vista de Oliveira e Paula (2005), comunicação é um ato de interação planejado e espontâneo que se estabelece a partir de fluxos informacionais e relacionais dentro das organizações.

Os fluxos informacionais, à luz de Oliveira e Paula (2005), representam todos os atos e instrumentos utilizados para transmitir informações de caráter institucional ou mercadológico. Já os fluxos relacionais são oportunidades de encontro que promovem compartilhamento de ideias entre interlocutores, como reuniões, eventos e face a face. Portanto, uma forma de planejamento é a reunião, que possibilita encontros dos dirigentes das organizações com os seus colaboradores.

2.6. REUNIÃO

As reuniões podem ser os meios estratégicos mais eficazes que levam em conta os processos comunicacionais para atuação junto ao comportamento grupal.

Segundo Thofehrn (2010), elas favorecem o trabalho em comum, no coletivo, pois correspondem aos momentos em que são ouvidas as opiniões e propostas das pessoas envolvidas na equipe.

Thofehrn (2010), aponta que é durante as reuniões que ocorre uma rede, na qual são cruzados valores, crenças, afinidades, angústias entre os participantes, determinando um processo de comunicação que será único e específico de cada grupo reunido.

Já Blikstein (2001), denomina esta rede de repertório, e afirma que as referências citadas acima, são as responsáveis pelas mudanças que ocorrem entre os indivíduos e as comunidades. Por isso, quando estamos no ato de comunicação devemos utilizar o repertório como emissor, e observá-lo como receptor e decodificá-lo.

Andrade (2006), apresenta a reunião como um processo dialógico que compreende cinco tipos:

- a informativa - tem como objetivo expor e colher informações, a qual facilita a troca de conhecimentos e experiências. Este tipo ocorre através de simpósio, sabatina, seminário e entrevista coletiva.
- a questionadora – caracteriza-se pela informação e pela discussão. Presente em fórum, mesa-redonda e painel.
- a dialética – utiliza-se da discussão e votação. Ocorre em sessões do Tribunal de Júri.
- a deliberativa – caracteriza-se pela discussão e deliberação. Ocorre geralmente em Assembleias.
- a instrutiva – define-se pela informação e aprendizagem. Ocorre geralmente, em grupos de estudo.

Independente do tipo, Andrade (2005), afirma que o intercâmbio de informações, a troca de ideias, o debate ordenado, o conhecimento metodizado, a identificação de problemas, o encaminhamento de soluções e a tomada de decisões são algumas das características que podem estar presentes nesse gênero.

Alem disso, Grando e Dall’agnol (2010), alegam que as reuniões de equipe, no cotidiano de trabalho, são importantes dispositivos para a estruturação, organização, informação, estabelecimento de diretrizes e espaço de tomada de decisões. É nesses momentos face à face dos trabalhadores que emergem suas especificidades, enquanto sujeitos de diferentes contextos que precisam se relacionar. No contraponto destes atributos, é comum deparar-se com comentários sobre reuniões cansativas, que se traduzem em perda de tempo e em dificuldades para tomar decisões, apenas para enumerar alguns dos desconfortos de reuniões mal sucedidas.

Porém, Grando e Dall’agnol (2010), afirmam que é preciso realçar os benefícios que a prática de reuniões pode proporcionar, sendo uma oportunidade ímpar para ocorrer *brainstorming*,³ socialização do conhecimento, planejamento conjunto e subsídios para tomadas de decisões mais acertadas.

À luz de Mota (1991), tem sido dada uma maior importância a participação dos colaboradores, tanto interna quanto externa nas organizações, não só na colaboração das tarefas, como também nas decisões participativas e na gestão organizacional.

O ato de comunicação ocorre por meio de troca de informações. Para Andrade (2006), estas trocas situam-se nas reuniões que têm por finalidade identificar alternativas para a solução de problemas e definir a implantação das decisões adotadas.

Reuniões empresariais por sua vez, podem se tornar o palco para as discussões e a busca pelas soluções de problemas, atividades das quais profissionais participam e contribuem com a experiência e o conhecimento especializado, fatores necessários para a condução, renovação e manutenção dos negócios. (BODEN, 1994).

Em contrapartida, Andrade (2006), alega que uma reunião precisa ser planejada, pois o número excessivo de reuniões e sem duração determinada pode acarretar desperdício de tempo, levando a empresa a grandes prejuízos.

Andrade (2006), aponta também, que muitos pesquisadores têm alertado os administradores para esse fato e faz referências a pesquisa do Dr. Luyk, o qual realizou um trabalho com um grupo de 25 gerentes de diferentes atividades hierárquicas de uma grande empresa holandesa e através deste demonstrou que, de um tempo total de trabalho de 1.000 horas, foram

³ Brainstorming é uma técnica de geração de idéias. Na língua inglesa, o termo brain significa cérebro enquanto que storming significa tempestade. A versão na língua portuguesa seria uma “explosão de idéias”[Minicucci, 2001].

desperdiçadas em trabalho improdutivo 320 horas, ou seja, 32% no trabalho total, das quais a maior parte foi gasta em reuniões e telefonemas.

Portanto, para que isso não ocorra, Sanches (2012), aponta que dentro de uma empresa deve haver uma estrutura de reunião que possibilite a troca de informações relevantes. Na concepção de Sanches (2012), uma reunião só é válida, se ao final desta, a empresa apresentar metas de sobrevivência melhores do que as anteriores.

Sanches (2012), compactua da ideia de Andrade (2006), ao afirmar que uma reunião precisa de planejamento. Assim, as reuniões devem ser um ponto dentro do ciclo PDCA⁴, pois elas devem ocorrer para Planejamento, Checagem e Atuação-Corretiva.

Sanches (2012), ainda alega, que não há sentido para ocorrer reuniões improdutivas, as quais ela denomina de pró-forma – que é a que se limita a ratificar o pensamento de uma pessoa - ou a exibicionista – que é a reunião na qual uma pessoa discorre seu conhecimento sobre determinado assunto .

Dessa forma, Meijerink e Schoenmaker (2005), apresentam três princípios que podem ser abordados nas tomadas de decisão que ocorrem nas reuniões:

- autocrática – quando um indivíduo ou um grupo decide e os demais obedecem
- democrática – a decisão é feita pela maioria e deve ser respeitada pela minoria.
- sociocrática - a melhor decisão é aquela onde não há objeção alguma por quaisquer dos participantes.

2.6.1. SOCIOCRAZIA E GESTÃO PARTICIPATIVA

Como um dos objetivos desta pesquisa é colaborar com um modelo que visa eficiência e eficácia, o princípio adotado para ser abordado é o modelo sociocrático.

Porém, este tipo de modelo só é possível, quando se adota a gestão participativa.

Portanto, não cabe a este modelo, a postura de um gestor centralizador, como afirma Bastos (2001), que muitas vezes, apresenta-se através de técnicas defensivas, resistência à mudança,

⁴ O ciclo PDCA é como uma ferramenta que orienta a sequência de atividade para se gerenciar uma tarefa, processo, empresa etc. P significa Plan (planejar), D – Do (fazer), C- Check (checar) e A –action (agir). Moura (1997).

controle onipotente, negação, medo da perda de poder, perda de espaço, perda de reconhecimento, entre outras.

Penterich (2006), define de maneira abrangente, que administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Essa definição tem diversas implicações. Uma delas se dá pelo fato de que participar não é natural nos modelos convencionais de administração. Muitos paradigmas mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização. Como aponta o Penterich (2006), a alienação desperdiça o potencial de contribuição das pessoas.

Em contrapartida, quando os trabalhadores se envolvem nos diversos níveis de decisão, ou seja, participam, isto contribui para aumentar a qualidade das decisões e da administração, aumentando a satisfação, a motivação das pessoas, aprimorando a decisão e o clima organizacional, além de contribuir para aumentar a competitividade das organizações.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização.

O modelo sociocrático de gestão participativa foi desenvolvido pelo engenheiro e empresário Holandês Gerard Endenburg. Meijerink (2001), relata que após a 2^a Guerra Mundial, Endenburg percebeu que a situação desastrosa da Europa era causada em grande parte porque as decisões não tinham a qualidade que deveriam ter. Ele buscou uma estrutura que assegurasse a tomada de decisões verdadeiramente participativas. No final dos anos 60, começou a aplicar o modelo na sua própria empresa, o que resultou numa estrutura de co-gestão, compreendendo todas as pessoas envolvidas com a empresa.

A valorização do diálogo, a adoção pelos dirigentes de uma postura aberta ao aprendizado constante e a percepção da existência de determinados padrões de comportamento em qualquer grupo social, são exemplos de ideias socráticas que segundo Ferreira et al. (2009), foram incorporadas pelos estudos organizacionais da chamada abordagem humanística.

Abordagem defendida pelo filósofo grego Sócrates⁵, que influenciou de forma decisiva o pensamento de nossa civilização.

Compartilha desta ideia, Albuquerque (1996), ao afirmar que a Associação Nacional de Administração Participativa - ANPAR, adota um conceito amplo de Administração participativa, definindo-o em seu estatuto como um modelo de gestão humanizado, que emprega participativamente o trabalho e os talentos humanos, baseando-se na equitativa convergência de interesses entre fornecedores, empregadores, empregados e clientes.

Sendo assim, Hoss (1996); Ethos (2003), apontam que a Sociocracia é um modelo de gestão participativa para a tomada de decisões e é a maneira pela qual a qualidade dos resultados está estruturada no desempenho acima da média, pois favorece um processo de aprendizagem contínuo, motivacional, eficiente e eficaz.

Até a atualidade, o que se tinha como forma de decisão era a autocracia e a democracia, ou seja, modelos que trabalham isoladamente. Segundo Hoss (1996), a Sociocracia surgiu para inovar, pois trabalha tanto com a minoria quanto com a maioria, permitindo que todos participem igualmente das decisões.

2.6.2. MODELO SOCIOCÁRÁTICO

Neste modelo, como afirmam Meijerink e Schoenmaker (2005); Sanches (2012), as decisões são tomadas de forma sociocrática (sócio + cracia = forma de governo teórica em que o poder cabe à sociedade como um todo). As decisões, numa reunião sociocrática não são tomadas por votação, nem quando uma maioria derrota uma minoria ou há uma aprovação unânime, mas sim por consenso (conformidade, acordo ou concordância de ideias, de opinião). Todos devem estar de acordo com a proposta.

O método sociocrático, é visto por Hoss (1996), como uma alternativa para os empresários, executivos e empreendedores que estejam buscando respostas concretas e atuais para as questões organizacionais.

Este método segundo Hoss (1996), propicia a liberação das forças de auto-organização, favorecendo a competição na economia globalizada e a implantação de uma estrutura em que

⁵ Filósofo 470 a.C., tornou-se um dos principais pensadores da Grécia Antiga. Seu método de transmissão do conhecimento e sabedoria, era o diálogo.

as informações fluam no sentido descendente e no ascendente, objetivando a liderança e a delegação e o controle em todos os setores.

Ainda na visão de Hoss (1996), o método atende a algumas necessidades como: agilizar o processo produtivo nas unidades de negócio; estruturar e dirigir o *empowerment*⁶ em sua empresa, facilitando o esforço gerencial; satisfazer os clientes, oferecendo-lhes uma empresa voltada às suas necessidades e expectativas, orientar a participação efetiva de todos para poder continuar dirigindo a sua empresa.

Por último, Hoss (1996), afirma que o modelo sociocrático pode alcançar resultados positivos para a organização como: a flexibilidade e a rapidez das respostas; criatividade através da organização; aumento da capacidade para resolver problemas; espaço para iniciativas pessoais com rápida correção dos rumos; ampliação da motivação pessoal; crescimento pessoal e profissional; metas claras, viáveis e compromissadas e o aumento do número de decisões acertadas.

Também na visão de Oliveira (2006), o modelo Sociocrático aborda alguns princípios que fazem a diferença, tais como:

- a equivalência das pessoas – as diferenças entre as pessoas trazem riqueza e criatividade na tomada de decisão;
- o equilíbrio dinâmico – este é possível e foge da lei da entropia, pois ocorre o efeito de conduzir um processo contínuo de corrigir os desvios;
- a participação efetiva e objetiva – trata-se da participação verdadeira, que garante a participação de todos nas tomadas de decisões. Fator este que se contrapõe a perda de objetividade nos encontros organizacionais;
- a qualidade das decisões – são baseadas e garantidas pelos argumentos dos participantes.

Percebe-se, que todas as vantagens que o método apresenta, devem surgir das tomadas de decisões realizadas pela equipe, que acontecem em momentos de encontros positivos.

Sanches (2012), apresenta um modelo de Reunião Sociocrática e um instrumento de reunião, que vêm contribuir para que isto realmente ocorra.

⁶ Empowerment, segundo Araújo (2001), é o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos da empresa, ou criação de poder decisório para os indivíduos.

2.6.3. MODELO DE REUNIÃO SOCIOCRÁTICA

À luz de Sanches (2012), o conceito de Sociocracia, no caso de reuniões, leva em conta a ideia de Augusto Comte (sociólogo)⁷, que aponta dois tipos de governo: o teocrático que é o absoluto; e o sociocrático que busca harmonia pelo consenso.

Numa reunião teocrática impera o voto de alguém pelo poder divino, ou seja, tudo se sabe. Já na sociocrática impera o consenso, ou seja, a concordância de ideias, de opinião.

Na reunião sociocrática, Sanches (2012), afirma que não há a figura autoritária, que impõe uma solução. Também não há a contagem de votos para saber que alternativa deve ser adotada. Nesta, busca-se a concordância de ideias pela discussão e pela argumentação.

Dessa forma, ela define a reunião sociocrática como o encontro de dois ou mais atores (participantes), com o objetivo de escolher a alternativa que mais assegura o desenvolvimento dos negócios.

Reuniões consensuais podem implicar mudanças de opiniões de um ou mais atores (participantes), ou mesmo de todos com o objetivo de escolher a alternativa que mais assegura a sobrevivência da empresa (SANCHES, 2012).

2.6.4. ESTRUTURA DA REUNIÃO SOCIOCRÁTICA

Neste tipo de reunião surpresa não é o forte. As reuniões são previamente agendadas por algum interessado, e, neste caso, o convocado deve ter conhecimento do objetivo da reunião ou da pauta mínima já definida. Segundo Sanches (2012), isto permite ao convocado providenciar o material que poderá ajudá-lo no debate dos assuntos a serem tratados.

Sanches (2012), também declara que há empresas que têm um agendamento programado. Geralmente, às pessoas reúnem-se sempre em determinadas datas para apresentar e discutir temas de interesse comum. Por exemplo, o Presidente e os Diretores podem se reunir todas às quartas-feiras de manhã, às 8h, para apresentar e discutir problemas de interesse comum. Ou,

⁷ Desenvolveu o Positivismo corrente sociológico, é um dos fundadores da sociologia. Comte, como pai da sociologia positivista adquiriu conhecimento dedicando ao estudo científico das sociedades, deu suporte ao homem a trilhar o caminho para o encontro da organização social e política. Caracterizou as sociedades, como constantes evoluções sociais. Desta idéia deriva a frase em nossa bandeira brasileira “Ordem e Progresso”.

por exemplo: o Gerente do Departamento de Produção, todas as quintas-feiras às 14h reúne-se com os seus subgerentes para avaliação de resultados do setor.

Na concepção de Sanches (2012), estes exemplos de agendamento programado são comuns e, neste caso a reunião deve prevalecer sobre qualquer outra atividade do convocado. Cabe a este remanejar sua agenda para que a sua presença na reunião seja garantida, e quem convoca a reunião não deve esquecer seus pares, tanto do mesmo nível hierárquico quanto dos seus subordinados.

Como este tipo de reunião é planejada, Sanches (2012), recomenda que a reunião não seja feita de uma hora para a outra, a não ser que o motivo seja de muita relevância.

O modelo sociocrático é apontado por Meijerink (2001), como um modelo simples que apresenta quatro regras básicas para facilitar a interação do grupo:

- **A estrutura deve ser em círculo** – um círculo é um grupo de pessoas funcionalmente ligadas entre si com um objetivo comum que são as tomadas de decisões, denominadas de *policy* (objetivos, estratégias, estruturas políticas e delegação de poder).
- **A dupla conexão entre os círculos** – a segunda regra deve assegurar a forma participativa na tomada de decisões e apresentar duas pessoas da interligação entre o círculo para representar como um líder funcional e um ou mais representante do círculo.
- **O princípio do consentimento** – nesta terceira regra determina-se a forma das decisões tomadas e assegura a igualdade na participação de todos, visando sempre o critério básico que é o argumento. Pois, Meijerink (2001), aponta que é através do argumento que pode diferenciar-se o consentimento do consenso. Consenso rege que todos estejam a favor de uma determinada proposta. Consentimento rege que não haja objeção, portanto, o princípio do consentimento é o que rege no círculo.

Sanches (2012), corrobora ao afirmar que quem não concordar deve exprimir proposta diferente e que seja melhor. Não havendo uma proposta melhor é evidente que a proposta colocada é a melhor e, portanto, deve ser considerada como comum a todos.

- **Eleição de pessoas** – última regra básica é a tomada de decisão participativa para a eleição das pessoas com base em argumento. Um dos papéis do círculo é fazer com

que haja uma formação permanente entre as pessoas que liga as necessidades da empresa com o processo participativo sociocrático, ou seja, a formação deve dar condições para atender aos objetivos institucionais e para poder participar e permitir a participação.

Percebe-se que o método sociocrático, propõe um tipo de reunião em que todos são chamados a dar a sua contribuição sobre os temas em pauta.

Além da estrutura, Sanches (2012), apresenta algumas regras básicas, que ela considera essenciais para reuniões eficazes.

2.6.5. REUNIÃO EFICIENTE E EFICAZ

Para Sanches (2012), uma reunião eficaz é aquela que atinge os objetivos dentro do prazo proposto, observando-se metodologia que garanta a participação plena de todos os envolvidos e o exercício da criatividade. Para isso, aponta-se algumas regras.

REGRAS BÁSICAS

- Iniciar e terminar no horário previsto.
- Evitar interrupções.
- Respeitar a agenda.
- Falar um de cada vez.
- Deixar a sala arrumada ao final da reunião.
- Definir periodicidade, quando for o caso.
- Não substituir participantes por representantes.

Papéis exercidos durante a reunião:

COORDENADOR:

- Administra o tempo.
- Exerce imparcialidade.
- Estima a discussão.
- Mantém o rumo da discussão.
- Encoraja a tomada de decisão.

- Auxilia a expressão de ideias e a participação de todos.
- Favorece a existência de um clima aberto e colaborador.
- Facilita o consenso.
- Decide quando não houver consenso, no caso de grupos trabalho.

FACILITADOR

- Registra as decisões tomadas.
- Redige e distribui as atas.

PARTICIPANTE:

- Prepara-se para a reunião.
- Contribui para o alcance dos objetivos.
- Assume as decisões do grupo.
- Ouve e expõe ideias.

Além da estrutura e regras apresentadas por Sanches (2012), ela ainda colabora com uma ferramenta que é o modelo de Ata, que vem facilitar todo o planejamento e o processo comunicacional dentro da organização.

À luz de Sanches (2012), fazer uma reunião conduzida sociocraticamente é simples, mas a sua prática contínua dependerá da existência de uma cultura organizacional, que deverá treinar todos os colaboradores a participar da elaboração da ata.

Sanches (2012), ainda aponta que a melhor forma de se fazer uma reunião sociocrática é seguir o próprio modelo de Ata de Reunião.

2.6.6. INSTRUMENTO DE REUNIÃO – ATA SOCIOCÁRÁTICA

Ata é definida por Medeiros (2009), como um registro em que se relata detalhadamente o que se passou em uma reunião, assembleia ou até mesmo uma convenção. Medeiros (2009), apresenta várias espécies: ata de assembleia geral extraordinária, de assembleia geral ordinária, de condomínio, entre outras.

Porém, a pesquisa toma como base um modelo específico baseado nos estudos de Sanches (2012), como dito anteriormente.

Neste modelo, a ata é definida como uma ferramenta que tem como objetivo anotar o resultado das discussões e verificar no final da reunião se o resultado foi positivo.

A ata de Reunião Sociocrática pode ser realizada no formato impresso, ou através do uso do Sistema para Reuniões Sociocráticas (SGRS) da Universidade Corporativa – Comércio, Indústria e Serviços (UC-CIS).

Para que a reunião ocorra planejadamente, Sanches (2012), apresenta a ordem dos tópicos da ata, conforme Figura 2.5.

Figura 2.5 - Ata de Reunião Sociocrática.
Fonte: *Software* Modelo de Ata Sociocrática

Inicialmente os presentes elegem entre si um **Relator** - que escreverá a Ata de Reunião e um **Coordenador** - que administrará a reunião. Não há inconveniente de uma mesma pessoa fazer o duplo papel em muitas empresas é eleito apenas um **Relator/Coordenador**. O importante, porém, é que o papel de Relator ou de Coordenador seja exercido, em diversas reuniões, por todos os membros. Ou seja: a cada reunião o Relator e o Coordenador devem variar.

Definido o Relator e o Coordenador, este assume a administração da Reunião. Ao Relator cabe anotar o que o Coordenador definir quanto a cada tópico. O Coordenador define em voz alta para que todos tenham ciência do que o Relator aponta.

Na parte 1, anota-se os envolvidos. Que podem ser setores, gerência ou diretoria. Por exemplo: Produção, se for uma reunião que envolva apenas pessoas da produção; Produção/Vendas, se reunir pessoas de ambos os departamentos.

Na parte 2, coloca-se a data na qual a reunião se realiza.

No item presentes, parte 3, coloca-se os nomes dos presentes. Segundo Sanches (2012), geralmente nas empresas, as pessoas de nível hierárquico gerencial ou superior são nomeadas por abreviaturas do tipo RR para Ronaldo Ramos, por exemplo. Tais abreviaturas estão sempre presentes nos documentos produzidos por tais pessoas. Se no rodapé encontrarmos RR/Sílvia, sabemos que o documento foi produzido por Ronaldo Ramos e digitado pela secretária Sílvia. Ela diz também que deve-se evitar a duplicidade de abreviaturas. O pessoal operacional, por sua vez não faz uso de abreviaturas. No nível operacional as pessoas são chamadas pelos seus nomes de “guerra”. José, Carlão, Antunes, etc. Portanto, usualmente na lista de presentes de uma Ata de Reunião devemos ver abreviaturas referentes ao pessoal de nível gerencial e nomes próprios para pessoal operacional que eventualmente esteja participando do encontro. Caso, algum presente chegue atrasado, anexo à abreviatura deve-se colocar *in* e a hora da sua entrada. Por exemplo: RV *in* 9h15m e caso, o presente se ausente antes do término da reunião o indicativo será *out*. Exemplo GM *out* 11h45m.

Parte 4, são os facilitadores, os escolhidos no início da reunião, os nomes do relator e do coordenador.

As propostas e as expectativas vêm como parte 5 - nesta fase da reunião cada presente diz livremente o assunto que pretende ver e o tempo que estima que tal assunto tome. Sanches (2012), alerta que o proponente tem que conhecer a gravidade e a importância do assunto e, portanto pode estimar o tempo de discussão. Cuidado para temas de “dois minutinhos” que acabam por tomar a reunião inteiramente. O Coordenador deve tornar o tópico sintético. Os temas são numerados de acordo com a sua ordem de apresentação pelos presentes.

Apresenta-se no item 6, um conjunto de diferentes propostas que foram indicadas pelos presentes para serem discutidas. Será o rol de assuntos com um tempo estipulado para cada um. Portanto, cabe aos presentes administrarem o tempo.

No item 6.1, define-se o término da reunião, o horário para intervalo e reinício. Neste intervalo os presentes costumam entrar em contato com seus setores para verificar se tudo está correndo normalmente e tomar as decisões necessárias.

No item 6.2, estabelecem-se as regras gerais da reunião. Geralmente se define se pode ou não aceitar interrupções, fumar, etc. Não se aceitando interrupções por parte de funcionários internos, deve-se colocar aviso na porta, informando o horário de intervalo e término previsto; não se aceitando ligações telefônicas, a telefonista deve ser informada.

No item 6.3, deve ser definida e priorizada a pauta a ser discutida. Neste caso, dentre todos os assuntos propostos, deve-se escolher os que vão ser discutidos, pondo de lado os menos importantes. Uma vez escolhidos os mais importantes, deve-se proceder à priorização, colocando-os em ordem de discussão.

Sempre que um assunto em pauta é discutido, no item 6.3 coloca-se a hora de início. Por diferença se define o tempo que o assunto ocupou.

Em 6.4 são definidas as deliberações: resolução, decisão. O que é que foi resolvido de forma sociocrática? Se o espaço for insuficiente, colocar observação: Ver deliberação nº tal no verso. E, no verso da Ata deverá ser apontado o resultado a que se chegou.

Na parte 7, caso algum presente for incumbido de fazer algo, isso deve ser apontado como uma planilha 5W2H⁸. A tecnologia para preencher esta planilha é a mesma é a mesma que se aplica a qualquer planilha 5W2H. Em O quê? deve se informar o que deve ser feito e na coluna Por quê? explica a razão disso. Na coluna Quem? é nomeado o responsável pela ação. Em Como? dão-se diretrizes. Em Quando? Estabelece-se o prazo limite ao término do qual a ação O quê? deve estar realizada. Se a ação envolver custos, deve ser aprovado um orçamento. Isso é feito em “Limite de custos”.

⁸ **5W2H** – é um método como um *checklist* que vai garantir que todos os envolvidos em determinada ação compreendam seus aspectos mais relevantes. É uma técnica comum de planejamento de atividades e seu significado deriva das iniciais dos seguintes termos em inglês: What - O que será feito (ações, etapas), Why - Por que será feito (justificativa), Where - Onde será feito (local), When - Quando será feito (datas), Who - Por quem será feito (responsáveis), How - Como será feito (método) e How much - Quanto custará fazer (valores).

Sanches (2012), ainda dá ênfase quando trata-se da planilha 5W2H⁵, pois o intento da Reunião Sociocrática é fazer uso desta ferramenta.

A parte 8 trata do quadro de avisos. Muitas tomadas de decisões realizadas em reuniões, às vezes, afetam ou interessam aos funcionários de um determinado setor ou até mesmo de toda a empresa. Assuntos como: férias coletivas, aumento geral de salários, programação de eventos, etc. Assim, anota-se o que irá para o quadro de avisos. Espaço importantíssimo da empresa como um meio de comunicação. Sanches (2012), alerta para o fato de quem será o responsável por fixar o aviso no quadro, pois tudo tem que ser planejado.


Parte 9, constitui o término da reunião, todos os presentes devem fazer uma avaliação desta, quanto à sua objetividade e produtividade. Como afirma Sanches (2007), a reunião foi um trabalho em grupo, realizado por todos e deve ter atingido total ou parcialmente os objetivos propostos. Deve ter tido aspectos positivos, como, por exemplo: criatividade, velocidade, conclusividade, boa concisão, etc., e aspectos negativos, como, por exemplo: falta de criatividade, falta de objetividade, falhas na preparação, indecisão, demora, ausência de convocados, etc.

Portanto, cada presente ao término deve avaliar a reunião como um processo e os participantes darão uma nota que vai de 1 (ruim) a 7 (excelente).

Finalmente, dada por encerrada a reunião, o relator anota a hora do encerramento e dá seu visto, conforme apresenta as Figuras 2.6a e 2.6b.

As cópias da Ata de Reunião, tanto frente quanto verso, deverá ser entregue àqueles que foram incumbidos de determinadas ações, conforme planilha 5W2H ou quadro de avisos. O original deve ser arquivado no setor correspondente. Se a reunião for interdepartamental ou intersetorial, cada departamento ou setor deve possuir uma cópia. Cabe ao relator providenciar as cópias.


Dessa forma, não há como negar desconhecimento sobre os assuntos abordados e os respectivos responsáveis sobre as ações, caso existam, pois além das tomadas de decisões participativas, há o registro de um documento escrito.

		ATA Nº 005	
<small>UNIVERSIDADE CORPORATIVA INDUSTRIAL, COMÉRCIO E SERVIÇOS</small>		Data: 03/07/2013	Início: 17:49
		Término: 10:42	
Partes:	Vendas	Produção	
Redator:	Gustavo		Coordenador: JTS
Participantes:	Depto:		
-----	-----		
MM	Produção		
Ricardo	Produção		
Gustavo	Vendas		
Clímpia	Produção		
JTS	Vendas		
Rubens	Produção		
KS	Vendas		
Propostas:	-----		Tempo:

Vendas sem plano da Produção			40
Aumento de salário			10
Comunicado			3
Vaga em Vendas			2
Reclamação dos clientes referentes ao produto Juta-3			50
Falhas nas previsões de Vendas			40
Plano 5W2H:			
O que fazer:	Fazer Aviso		
Por que fazer:	Possibilitar contratações internas		
Quem:	Gustavo		
Como Fazer:	Intranet, informando salários e benefícios		
Quanto:	0,00		Data Limite: 23/09/2013

Figura 2.6a - Ata de Reunião Sociocrática.

Fonte: *Software* Modelo de Ata Sociocrática

 UNIVERSIDADE CORPORATIVA INDUSTRIAL, COMERCIO E SERVICOS		ATA Nº 005	
O que fazer:	MASP		
Por que fazer:	Eliminar reclamações dos clientes Juta 3		
Quem:	Rubens		
Como Fazer:	MASP-Método de Análise e Solução de Problemas		
Quanto:	20000,00	Data Limite:	15/08/2013
O que fazer:	Determinar método quantitativo para usar em previsão de vend		
Por que fazer:	Reduzir falhas nas previsões de Vendas		
Quem:	Gustavo		
Como Fazer:	Analisar e propor técnicas de previsão quantitativa de Vendas		
Quanto:	300,00	Data Limite:	20/09/2013
Deliberações:			

Intervalo de 20 minutos após discussão do tema 3: Reclamações dos clientes refer			
1-Informado por JTS que o DEpartamento de Vendas estará aberto no próximo feriad			
Ricardo (Produção) Out: 19:03			
3-Rubens deve conduzir um MASP para eliminar ou reduzir as reclamações dos clien			
ao produto Juta-3.			
(Intervalo às 19:53. Retorno previsto para as 20:20)			
(Reunião reiniciada às 20:23)			
4-Gustavo deve fazer estudo para propor método quantitativo que possa ser utiliz			
de Vendas. Fazer estudo e propor pelo menos três softwares. Um deles será es			
(Encerrada a discussão dos trabalhos às 21:12)			

Figura 2.7b - Ata de Reunião Sociocrática.

Fonte: *Software* Modelo de Ata Sociocrática

Cavalcante (2008), afirma que independente do que se falam os documentos escritos são os que melhores transmitem os pensamentos de acordo com o que querem registrar, que pode ser uma informação, reclamação, sugestão, conceitos, regras, dentre outros objetivos existentes.

No entanto, Sanches (2012), alega que a comunicação escrita só terá eficácia, caso ela seja clara, objetiva e que a linguagem utilizada pelo emissor seja compreendida pelo receptor, pois assim, facilita a busca pelo que se deseja realizar.

Pimenta (2002), afirma que se expressar por meio da palavra escrita, redigir, é uma prática comum e necessária entre os profissionais que trabalham em empresas. Em geral, os objetivos dessa prática são: obter e fornecer informação, promover uma ação específica, ou até mesmo, promover, manter ou encerrar relacionamentos comerciais.

Rego (1986), apresenta algumas condições que são importantíssimas para que a comunicação preencha todas as funções integrativas citadas na pesquisa. Primeiro, são necessários os meios pelos quais os colaboradores possam se identificar e se relacionar mutuamente. Segundo, unir os comportamentos globais da sociedade com os comportamentos da organização, a fim de amenizar os conflitos entre os dois sistemas.

Capítulo 3 - OBJETO DA PESQUISA

3.1. ATA DE REUNIÃO SOCIOCRÁTICA

O objeto estudado foi a Ata de Reunião Sociocrática. O modelo desta tem como um dos objetivos facilitar o planejamento e o processo comunicacional dentro da organização.

A melhor forma de se fazer uma Reunião Sociocrática é seguir o próprio modelo de Ata de Reunião Sociocrática de Sanches (2012).

À luz de Sanches (2012), quando um dirigente se propõe a seguir o modelo proposto, automaticamente, ele estará procedendo a uma reunião produtiva.

Este tipo de ata é definida como uma ferramenta, que tem como uma das funções anotar o resultado das discussões e verificar no final da reunião se o resultado foi positivo.

A ata de Reunião Sociocrática pode ser realizada ou no modelo clássico, que é o modelo no formato impresso, conforme Figura 3.7, ou no uso do *software*.

A pesquisa teve como objeto de estudo a ata Sociocrática. Modelo de Sanches (2012), que vem através do uso do *software* SGRS (Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática) da UC-CIS Universidade Corporativa – Comércio, Indústria e Serviço).

O *software* auxilia os dirigentes a promoverem reuniões que possam ser produtivas e que favoreçam o aumento da eficácia e da eficiência na comunicação interna de suas empresas.

O SGRS da UC-CIS foi apresentado e instalado nas empresas que participaram do experimento, ver figura 3. . O manejo do *software* foi facilitado por meio de curso que o usuário obteve pela UC-CIS. O curso foi à distância e teve a duração de 30 horas. Bastou um representante da empresa fazer o curso para que o seu uso pudesse ser disseminado pela empresa.



Figura 3.1 – Sanches (2012)

Dessa forma, a inteno  que as reuniões ocorram planejadamente, pois os usuários já estão preparados para lidar com o *software*, após o curso.

Na dvida ainda, este modelo acompanha um manual de orientao, que encontra - se no apêndice da pesquisa, para facilitar o processo da reunião.

A ata tem como um dos objetivos direcionar os dirigentes a um tipo de reunião específica, que é a Reunião Sociocrática, que segundo Sanches (2012), tem como propósito, o encontro de dois ou mais atores que se reúnem para discutir um ou mais assuntos e decidir consensualmente, a melhor forma de se atingir um determinado objetivo.

ATA DE REUNIÃO

① PARTES _____

② DATA ____/____/____

SOCIOCRÁTICA

③ PRESENTES

④ FACILITADORES

A)RELATOR: _____

B)COORDENADOR: _____

⑤ PROPOSTAS E EXPECTATIVAS

N.º	Proposta	TEMPO PREVISTO

⑥ ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

⑥.1 TEMPO	HORA/MIN	⑥.2 REGRAS (VER NOTA A)
INÍCIO	:	_____
INTERVALO	:	_____
REINICIO	:	_____
TÉRMINO PREVISTO	:	_____

⑥.3 PAUTA	INÍCIO	TEMPO	⑥.4 DELIBERAÇÕES

⑦ 5 W 1H

POR QUÊ ?	QUEM ?	COMO ?	QUANDO?	LIMITE CUSTO \$

⑧ VAI PARA O QUADRO DE AVISOS

⑨ AVALIAÇÃO DA REUNIÃO

NOME	NOTA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS

(A) ATENDE TELEFONE?; ADMITE INTERRUPÇÕES?; PODE-SE FUMAR?
(B) NOTAS DE 01 A 07

Encerramento : _____ : _____

⑩ VISTO DO RELATOR: _____

Figura 3.8 - Modelo Impresso de Ata Sociocrática.
Fonte: Meireles (2010)

Sanches (2012) aponta que a Reunião Sociocrática também é uma das ferramentas administrativas mais importantes, que tem como finalidade fazer com que o administrador aja de forma responsável, incentivando os colaboradores a contribuir com os objetivos que possam manter a sobrevivência da empresa.

Neste tipo de reunião surpresa não é o forte. As reuniões são previamente agendadas por algum interessado, e, neste caso, o convocado deve ter conhecimento do objetivo da reunião ou da pauta mínima já definida. Segundo Sanches (2012), isto permite ao convocado providenciar o material que poderá ajudá-lo no debate dos assuntos a serem tratados.

Na concepção de Sanches (2012), estes encontros devem ser agendados, para que a reunião prevaleça sobre qualquer outra atividade do convocado. Cabe a este remanejar sua agenda para que a sua presença na reunião seja garantida. Quem convoca a reunião não deve esquecer seus pares, tanto do mesmo nível hierárquico quanto dos seus subordinados.

Como este tipo de reunião é planejada, Sanches (2012), recomenda que a reunião não seja feita de uma hora para a outra, a não ser que o motivo seja de muita relevância.

Meijerink (2001), afirma que o modelo sociocrático é simples e apresenta algumas regras básicas para facilitar a interação do grupo: a estrutura da reunião deve ser em círculo, tem que haver um relator (quem irá preencher a ata) e um coordenador (quem assumirá a administração da reunião) e a tomada de decisão é realizada por consenso, ou seja, pelo melhor argumento.

A Ata é preenchida, seguindo a ordem dos tópicos, conforme apresenta a Figura 3.8.

Sendo assim, o modelo proposto teve a intenção de contribuir para um tipo de reunião específica e melhorar a eficiência e a eficácia da comunicação interna na empresa, pois foi a resposta para todas as indagações desta pesquisa.

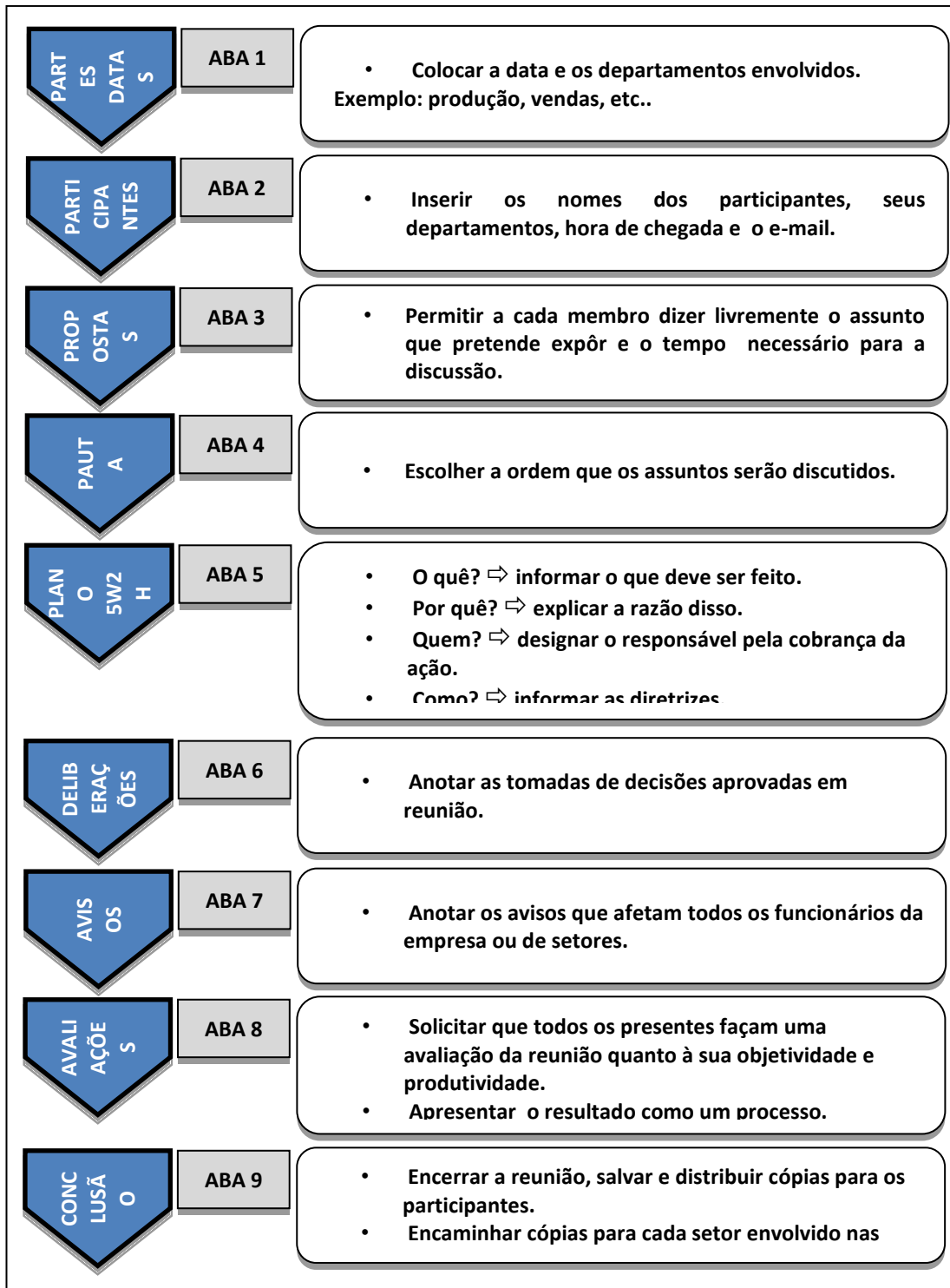


Figura 3.9 - Etapas da Ata Sociocrática.

Fonte: Elaborada pela Autora (2013)

CAPÍTULO 4 – MÉTODO

4. MÉTODO

Este capítulo descreve o método adotado e proporciona os seguintes subcapítulos:

- 4.1 - Justificativa do método e das técnicas utilizadas.
- 4.2 - Definições operacionais.
- 4.3 - Discussão dos universos populacional e amostral.
- 4.4 - Obtenção dos dados.
- 4.5 - Tabulação dos dados.
- 4.6 - Operacionalização da pesquisa.
- 4.7 - Limitações desta pesquisa.

4.1. JUSTIFICATIVA DO MÉTODO E TÉCNICAS UTILIZADAS

A presente pesquisa investigou a eficácia e a eficiência das Reuniões Sociocráticas na comunicação interna das MPEs do AU-Jundiaí.

Para este tipo de pesquisa foi utilizado os métodos quantitativo e qualitativo.

O método quantitativo foi necessário para verificar como eram realizadas as reuniões nas empresas participantes, a forma de participação dos envolvidos, o canal de comunicação utilizado para propagar os assuntos das reuniões e se estas produziam resultados positivos quando realizadas nas organizações. Esta coleta de dados ocorreu com a aplicação de um questionário de escala Likert.

Após três meses este questionário foi reaplicado aos dirigentes pela segunda vez. O objetivo era comparar o desempenho antes e depois das reuniões sociocráticas. Para que este processo ocorresse, foi oferecido um *software* aos dirigentes, contendo um modelo de Ata Sociocrática que os auxiliassem na realização de reuniões no modelo sociocrático. Sendo assim, houve o processo da pesquisa experimental do antes-depois.

Em uma pesquisa quantitativa, Godoy (1995), afirma que o autor conduz o estudo baseado em um plano pré-estabelecido, com hipóteses e variáveis claramente definidas. Preocupa-se

com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca-se a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados. Desta forma, o pesquisador garante certa margem de segurança em relação às inferências geradas .

Com o objetivo de caracterizar o perfil do empreendedor houve necessidade também da pesquisa qualitativa para as descrições das observações. Estas foram realizadas através da participação do pesquisador nas reuniões e suas anotações no diário de campo. Todas as anotações foram evidenciadas nos aspectos relevantes para que ocorresse uma reunião eficaz e eficiente, ver Quadro 4.4.

Assim, seguiu-se as ideias de Godoy (1995a, p.62), ao afirmar que há necessidade de enumerar um conjunto de características essenciais para confirmar uma pesquisa qualitativa. São elas:

- a) o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) o caráter descritivo;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas;
- d) enfoque indutivo.

Para a análise das entrevistas com os respondentes recorreu-se às técnicas denominadas análise de conteúdo proposta por Bardin (2004). A análise de conteúdo consiste de uma técnica aplicável a discursos diversos e a todos os tipos de comunicação. Ela parte do pressuposto que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido a ser desvendado. Pode ser orientada, segundo uma perspectiva objetivista, recorrendo a um enfoque quantitativo, ou seguir uma tradição qualitativa por meio da qual o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que permeiam as mensagens que são levadas em consideração.

Sendo assim, os métodos escolhidos contribuíram para medir a eficácia e a eficiência das reuniões sociocráticas nas micro e pequenas empresas, pois as análises permitiram chegar a um resultado que venha contribuir para a melhora na comunicação interna das empresas.

4.2. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS DA PESQUISA

Abaixo são apresentadas algumas definições operacionais que se entendem importantes para a presente pesquisa.

AU-Jundiaí: Aglomeração Urbana de Jundiaí (AU-Jundiaí) região criada pela Lei Complementar 1.146, de 24 de agosto de 2011; é uma unidade regional do Estado de São Paulo constituída pelo agrupamento dos Municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista com o objetivo de promover, dentre outras coisas, o planejamento regional para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida.

Comunicação interna: Comunicação Interna é o intercâmbio de informações desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público (KUNSCH, 2003).

Comunicação intraempresarial: é o somatório de todas as atividades de comunicação das empresas, que une métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*. (PIMENTA, 2004).

Comunicação: é um processo multidisciplinar e abrangente, que precisa ser caracterizada por suas diferentes formas, processos e canais. (TORQUATO, 2004).

Eficácia: é atingir os objetivos desejáveis, através de meios econômicos e viáveis (DRUCKER, 1987).

Eficiência: a eficiência significa realizar um trabalho correto, sem muitos erros (DRUCKER, 1987).

MPE: o principal critério para definir é o tamanho de uma empresa, ou seja, se ela é micro, pequena, média ou grande é o faturamento ou receita anual bruta. Existem duas esferas para definição do porte: a federal e a estadual. No âmbito federal, é considerada microempresa aquela que possui receita anual bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil. Já as empresas de pequeno porte são as que têm faturamento superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2

milhões e 400 mil. Cada estado pode, a seu critério, flexibilizar esses valores como forma de beneficiar as empresas para fins de recolhimento de tributos estaduais. Também pode definir MPE pelo número de empregados, diferenciando entre indústria, comércio e serviços. As microempresas são aquelas que empregam até 9 pessoas no comércio e serviços, e 19 no caso da indústria. As empresas que empregam de 10 a 49 empregados no comércio, e 20 a 99 na indústria são classificadas como pequeno porte. (SEBRAE, 2009).

Reunião sociocrática: é o encontro de dois ou mais atores (participantes), com o objetivo de escolher a alternativa que mais assegura o desenvolvimento dos negócios. É a melhor alternativa é àquela decidida pelo consenso. (SANCHES, 2012).

Sociocracia: Forma de governo teórica em que o poder cabe à sociedade como um todo. O método sociocrático é uma alternativa para os empresários, executivos e empreendedores que estejam buscando respostas concretas e atuais para as questões organizacionais. (HOSS, 1996).

4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Por universo da pesquisa deve-se entender o conjunto ou a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas para um estudo, pois segundo Barros e Lehfeld (1986, p. 105), “Cada unidade ou membro do universo denomina-se elemento. Um conjunto de elementos representativos deste universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população”.

Assim, fez parte do universo populacional da pesquisa um grupo de empresas/MPEs da AU-Jundiaí.

A amostra foi constituída por 26 empresas selecionadas por conveniência. Este tipo de seleção se deu pelo fato de o responsável da empresa concordar com o estabelecimento de uma nova forma de produzir reuniões. Inicialmente foi observada a forma como as reuniões eram realizadas e, depois, foi instalado o novo processo de reuniões sociocráticas.

4.4. OBTENÇÃO DOS DADOS

Nesta seção apresentou-se o processo para coleta de dados, especificando especialmente a forma como os principais tipos de dados foram coletados. Selltiz et al. (1975), chamam a atenção para a necessidade de se estipular controles à medida que se coletam os dados, para

verificar se os dados são completos, compreensíveis, coerentes e precisos. Mais adiante afirmam:

As garantias contra o erro na codificação geralmente se referem à verificação da precisão dos codificadores - isto é, verificar até que ponto concordam na colocação de determinado item em determinada categoria. [...] É também possível controlar a exatidão da tabulação refazendo-se uma amostra das tabelas. (SELLTIZ et al., 1975, p.86)

A pesquisa destacou dois momentos importantes para a coleta de dados desta pesquisa. Primeiro, foi a aplicação do questionário. Segundo, a análise de conteúdo.

1º Momento em relação ao questionário foi utilizado um escala do tipo Likert, contendo 26 proposições, para que os responsáveis por promoverem reuniões respondessem.

Para Ballestero-Alvarez (1997), um bom questionário deve atender aos seguintes quesitos: a) ser completo - buscando todas as informações necessárias; b) ser concreto - ser entendido (para isso se usa o pré-teste ou teste piloto); c) ser secreto - as respostas devem ser guardadas de modo seguro; e d) ser discreto - sem perguntas que firam a susceptibilidade do entrevistado.

Sanches (2012), aponta alguns passos básicos que devem ser seguidos para a aplicação do questionário. São eles:

1. Definir informação procurada: esta análise forneceu as alternativas das respostas possíveis para várias relações estabelecidas. Aqui são estabelecidas as formas de uso e emprego das informações. De acordo com seu conteúdo, podem ser:

Relato de fatos: sobre o respondente (idade, sexo, formação); sobre outras pessoas (dependentes e subordinados); sobre acontecimentos (ambiente, acidentes, políticas, salário);

Opiniões, sentimentos, crenças: razões e motivos para certas atitudes; fatores objetivos (influências); fatores subjetivos (necessidades).

2. Definir tipo de questionário: a forma como as perguntas foram apresentadas para obter as respostas. Podem ser: explícitas, inferência, direta, indireta, aberta, fechada, acompanhamento ou opinião.

3. Primeira versão do questionário: esta primeira versão foi submetida a críticas e análise.

4. Revisar questões: com base nas opiniões recebidas, o questionário foi revisto, e foram incluídas as sugestões pertinentes. Em especial, teve-se muito cuidado com preconceitos e paradigmas pessoais que poderiam provocar viés e pontos cegos no questionário.

5. Instruções ao respondente: contendo todos os esclarecimentos que se fazem necessários aos diversos respondentes, o que deveria responder, em que ordem, como registrar a resposta, até quando enviar a resposta e demais informações necessárias.

6. Testar o questionário: uma vez pronto e completo o questionário foi efetivamente testado [teste-piloto] em uma amostra do público-alvo respondente. O processo foi feito como se fosse à aplicação verdadeira do questionário. Uma vez recebidos de volta os questionários, procedeu-se à tabulação dos dados e verificou-se se os resultados eram condizentes com os objetivos do questionário. (Foram repetidos os passos 4 e 5; para as devidas modificações).

7. Reprodução do questionário: foi levado em consideração o tipo de papel, seu formato, tamanho, etc.

8. Distribuição do questionário: nesta pesquisa foram realizadas todas as observações acima expostas, na elaboração do questionário que foi aplicado aos dirigentes do universo amostral.

4.4.1. QUESTIONÁRIO

A escala *Likert* aplicada, foi construída, observando-se os seguintes procedimentos:

Etapa 1) Foi selecionado um conjunto de proposições relacionado ao conceito comunicação intraempresarial.

Etapa 2) Foi elaborado o caput da Escala.

Etapa 3) Foram elaboradas Instruções de preenchimento.

Etapa 4) Foi testada a validade de conteúdo das proposições. De acordo com Erthal (2003), a validade de conteúdo é obtida por questionamento feito a diferentes juízes que, por sua vez, apontam os objetivos relevantes a medir e analisam a representatividade dos itens.

Etapa 5) Foi testada a consistência interna dos itens, o que significa, de acordo com Baquero (1974), que um item é válido se guarda correlação com os resultados globais da escala toda.

Etapa 6) Foi testada a validade de constructo. A validade de constructo de acordo com Pasquali (2003), é um conceito que foi elaborado com o já clássico artigo de Cronbach e Meehl (1955), embora o conceito já tivesse uma história sob outros nomes, tais como validade intrínseca, validade fatorial e até validade aparente (*face validity*).

Tais etapas são descritas a seguir.

Etapa 1: Elaboração de um conjunto de proposições

As proposições foram relacionadas ao conceito em estudo. Tratou-se de uma escala destinada a avaliar a qualidade da comunicação intraempresarial em MPes .

Etapa 2) Caput da Escala

De forma geral a escala foi produzida para ser apresentada a um respondente, elemento da amostra e convém que o questionário possua um *caput* solicitando a resposta e, também, orientações para o preenchimento.

O primeiro parágrafo informou ao respondente qual foi o objetivo da pesquisa; o segundo parágrafo incentivou o respondente à devolução do questionário; o último parágrafo foi feito para garantir aos respondentes que as informações seriam tratadas com sigilo. Além disso, foram solicitadas informações gerais. O Quadro 4.2 mostra a disposição do *caput*.

Etapa 3) Instruções de preenchimento

O respondente recebeu instruções referentes ao preenchimento do questionário. O Quadro 4.3 contém o teor das informações.

Etapa 4) Validade de conteúdo

Testar a validade de conteúdo das proposições significou investigar se cada uma das proposições constantes da Escala realmente estava associada à variável a medir. No início investigou-se as proposições referentes à prática de reuniões eficazes e eficientes.

Quadro 4.2 - *Caput* do questionário

Prezado(a):	
Convido-o(a) a responder ao presente questionário que pretende investigar as práticas relacionadas às reuniões de trabalho na sua empresa.	
Sua resposta é muito importante para nós. O questionário não tomará mais de cinco minutos do seu tempo. As informações recebidas serão tratadas de forma sigilosa e o conteúdo a ser divulgado, em Relatórios Científicos, não fará referências específicas ao seu nome, à sua empresa ou a algo que possa constituir vínculo.	
Atenciosamente,	
Empresa:	
Respondente:	
1=Jundiá, 2=Várzea Paulista, 3=Campo Limpo Paulista, 4=Jarinu, 5=Louveira, 6=Itupeva e 7=Cabreúva.	
Setor econômico: 1=Comércio, 2=Indústria e 3=Serviços	
Gênero do empreendedor: 1=Feminino e 2=Masculino	
Faixa etária: 1=Entre 18 e 25, 2=Entre 26 e 33, 3=Entre 34 e 41, 4= Igual ou acima de 42	

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

Quadro 4.3 - Instruções do questionário

<p>Instruções:</p> <p>Cada uma das proposições de números 1 até 31 apresenta uma afirmativa requerendo que aponte com um X a alternativa que está mais de acordo com o seu entendimento.</p> <p>Assinale:</p> <p>DT (Discordo Totalmente) se entender que a afirmação é totalmente contra o seu entendimento;</p> <p>D (Discordo em parte) se entender que a afirmação é parcialmente contrária ao seu entendimento;</p> <p>I (Indiferente / Ignoro) se entender que a afirmação possui aspectos discordantes e concordantes com o mesmo peso ou caso ignore a resposta;</p> <p>C (Concordo em parte) se entender que a afirmação está parcialmente de acordo com o seu entendimento;</p> <p>CP (Concordo plenamente) se entender que a afirmação está totalmente de acordo com o seu entendimento.</p>
--

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

A validação do questionário foi realizada por meio de especialistas na área. Foram consultados quatro especialistas, sendo um mestre e outros três doutores com trabalhos na área. Os especialistas receberam as 31 proposições com as seguintes orientações:

- X a afirmação está seguramente associada ao tema reunião e como ela ocorre na empresa.
- XO a afirmação está associada ao tema, porém com menor segurança de verificar como a reunião ocorre na empresa.
- X nas proposições que seguramente estavam associadas ao tema;
- O nas proposições marcadas com “x” ,mas que não são tão seguras de pertencer ao tema;
- NÃO nas proposições que não conferem ao tema.

Desta forma um não significa que a proposição não pertence ao tema, não é adequada para figurar na Escala; um sinal xo significa que a proposição é ambígua. Foram eliminadas da Escala, no presente teste de validade de conteúdo, todas as proposições com validade negativa > dois nãos. Pela análise nenhuma proposição deve ser removida tendo em conta a opinião dos especialistas.

Após seguir todos os passos para a consistência interna, foram eliminadas 08 (oito) proposições, sendo assim, o questionário passou a ter 23 proposições. Para isto foi utilizado o Alpha de Cronbach. O valor alfa varia de 0 a 1. Sendo que na pesquisa, o resultado ficou na média de 0,962, conforme Quadro 4.3.

Quadro 4.4 - Índice α de Cronbach.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
,962	,963	23

Fonte: SPSS x17

O *software* SPSS 17.x tem a função *Reliability Analysis* que possibilitou a análise de confiabilidade de um instrumento de coleta. Observar que o SPSS 17.x oferece além do coeficiente *Alpha de Cronbach* outros testes de consistência.

As proposições tiveram como intuito analisar alguns aspectos relevantes para que as reuniões fossem produtivas. O Quadro 4.5 aponta esses aspectos e as questões que os contemplam. Este quadro também serviu de base para as análises de conteúdo da referente pesquisa.

Quadro 4.5 - Aspectos relevantes para reuniões eficazes e eficientes e as proposições validadas.

ASPECTOS RELEVANTES	PROPOSIÇÕES
PLANEJAMENTO Frequência e duração das reuniões.	1 São realizadas muitas reuniões na empresa. 2 A duração das reuniões na maioria das vezes é previamente estipulada. 3 As reuniões na empresa são sempre planejadas. 4 Há um agendamento programado, semanalmente ou mensalmente, para ocorrerem às reuniões. 5 Estima-se um tempo para cada assunto abordado nas reuniões. 6 As reuniões quase sempre são mais demoradas do que se espera.
PARTICIPAÇÃO	7 Os participantes das reuniões na empresa ouvem e também expõem ideias. 8 Os colaboradores são reunidos quando se tem que tomar decisões na empresa. 9 Todos os participantes opinam nas reuniões da empresa. 10 A proposta aceita é escolhida sempre pelo maior número de votos. 11 O resultado das nossas reuniões é obtido por consenso, isto é, por concordância de ideias, de opiniões.
ELABORAÇÃO DA PAUTA	12 Os participantes da reunião na empresa recebem a pauta sobre os assuntos a serem tratados com antecedência. 13 Os temas discutidos em reunião são sugeridos pelos participantes. 14 Nas nossas reuniões só são abordados os temas previamente agendados como pauta.
REGISTRO E DIVULGAÇÃO	15 Emite-se uma ata em cada reunião realizada na empresa. 16 Na nossa empresa, quando dois ou mais funcionários se reúnem, sempre resulta uma Ata de Reunião. 17 Nas nossas reuniões, a cada uma delas, pessoas diferentes assumem os papéis de Relator e Coordenador. 18 Os resultados das discussões em reuniões, quando são de interesse de todos são divulgados nos quadros de aviso da empresa. 19 As reuniões na empresa evitam a chamada "rádio-peão".
AVALIAÇÃO	20 Nossas reuniões podem ser consideradas produtivas. 21 Na maioria das vezes, o resultado das nossas reuniões é bom. 22 Ao término de uma reunião, pode-se dizer que a empresa está numa situação melhor do que antes da reunião, que se refere à sua capacidade de sobreviver. 23 Ao término das nossas reuniões sempre está bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por quê.

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

4.5. HIPÓTESES

Como as informações provenientes das escalas Likert foram do tipo ordinais, os instrumentos analíticos foram predominantemente testes não paramétricos. Os testes das hipóteses levaram em conta os valores observados antes e depois, considerando as seguintes proposições:

Ha: Reuniões Sociocráticas são melhor planejadas do outro tipo de reunião.

Hb: Nas reuniões sociocráticas os participantes expõem mais suas ideias do que nas reuniões de outros tipos.

Hc: Nas reuniões sociocráticas os participantes decidem mais por consenso do que se fosse em outros tipos de reuniões.

Hd: Nas reuniões sociocráticas a observância de emissão de ata é maior do que nas reuniões de outros tipos .

He: Ao término das reuniões sociocráticas, os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que, diferente do término de outros tipos de reuniões.

4.6. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi operacionalizada seguindo as etapas abaixo:

1. Selecionou inicialmente, empresas para implantar o projeto e verificou-se o interesse dos em participar da pesquisa.
2. Aplicou-se um questionário tipo Likert, para avaliar como era realizada a reunião na empresa, o respondente poderia ser o dirigente ou o responsável pela organização.
3. Foi apresentado ao dirigente ou o responsável, um manual que continha a síntese do projeto e passo a passo do modelo de Ata Sociocrática, que pudesse cooperar com o planejamento das reuniões na empresa.
4. Instalou o *software* na empresa, representado com a ata e facilitou-se ao dirigente um curso de Reunião Sociocrática, oferecido gratuitamente pela UC-CIS. Este curso o treinou para entender o que é uma Reunião Sociocrática, reconhecer bons aspectos de

uma reunião, como ela poderia ajudá-lo na organização e capacitá-lo para aplicá-la com desenvoltura

5. Houve um acompanhamento do pesquisador no desenvolvimento da prática de Reuniões Sociocrática para assegurar o uso da Ata de Reunião Sociocrática e introduzi-la na cultura da empresa.
6. Após o contato da empresa com o uso da Reunião Sociocrática, nos períodos entre 02 e 03 meses, foi aplicado novamente o questionário para os dirigentes avaliarem se houve melhorias na comunicação intraempresarial e se a Reunião Sociocrática contribuiu para o aumento da eficácia e a eficiência da comunicação interna das MPEs da AU-Jundiáí.
7. Durante este processo, o pesquisador observou as reuniões, as quais possibilitaram não só a análise de resultados quanto a análise de conteúdo, que fazem parte do segundo momento dos procedimentos metodológicos utilizados.

Capítulo 5 - RESULTADOS

5. Resultados

Esta seção tem por objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos no estudo, organizados nas figuras contidas no subcapítulo 5.1.

Os resultados obtidos da presente pesquisa levaram em consideração a hipótese substantivada, já formulada, que afirma que Reunião Sociocrática aumenta a eficácia e a eficiência da comunicação interna das MPEs do AU-Jundiaí.

5.1. Estatísticas descritivas

Através da análise dos questionários aplicados aos 26 respondentes, verificou-se os seguintes dados demográficos, representados nas figuras a seguir.

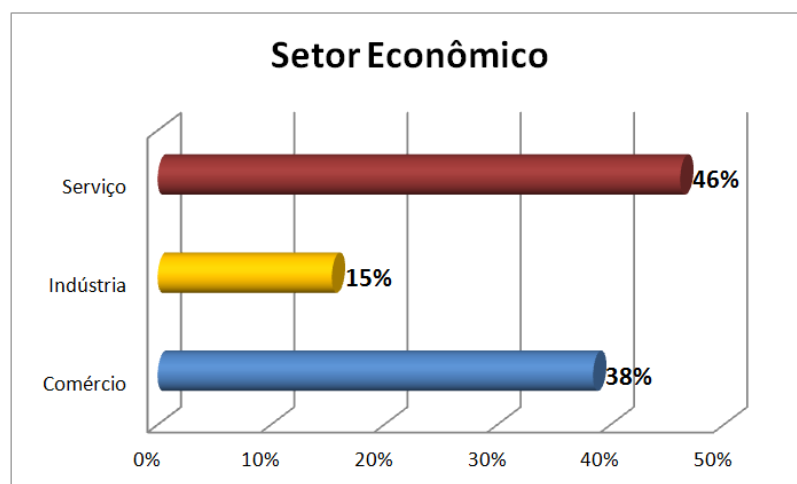


Figura 5.10 - Setor econômico dos respondentes.
Elaborada pela Autora (2013).

Quanto a atuação, o setor de serviço tem a maior proporção dos respondentes com 46%; seguido do comércio e da indústria.

As empresas pesquisadas do setor de serviço trata-se de consultórios (psicólogos), escritórios de advocacia, agência de turismo, seguradora, estética e cabeleireiro, escolas de idiomas, propaganda e publicidade e consultores empresariais. Já o setor indústria foi composto de duas empresas metalúrgicas e uma alimentícia. Por último, o setor comércio trata-se: mercado, pizzeria e autopeças.

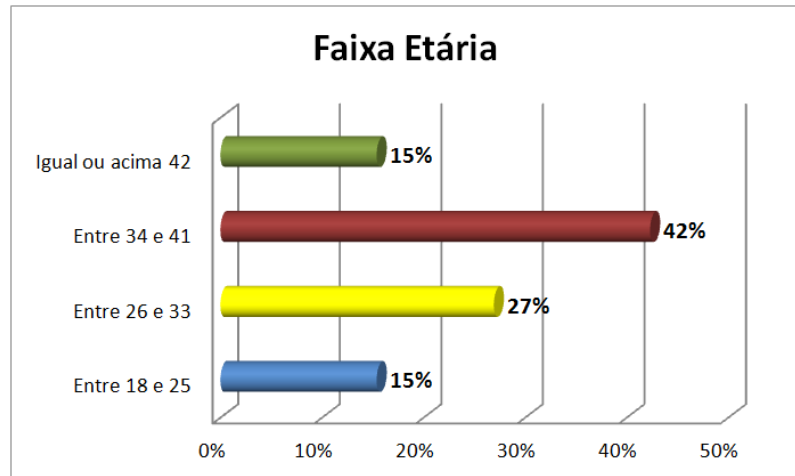


Figura 5.11 - Faixa etária dos respondentes
Elaborada pela Autora (2013).

A faixa etária predominante dos respondentes é a que representa idade entre 34 e 41 anos com um percentual de 42%.

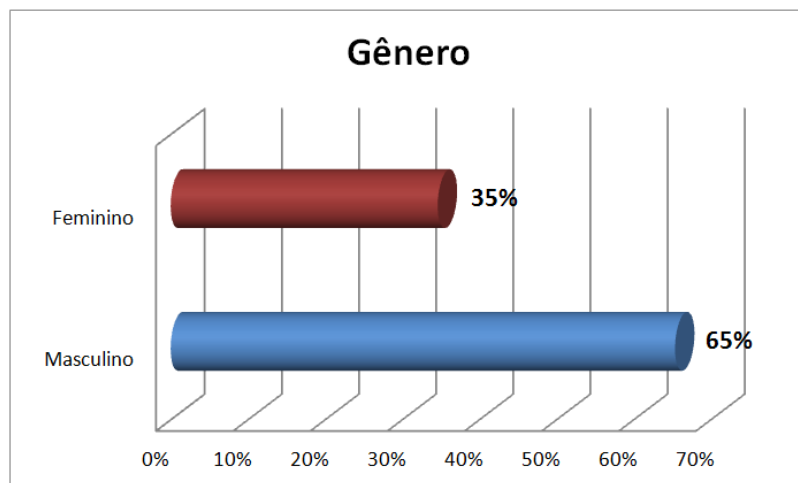


Figura 5.12 - Gênero dos respondentes
Elaborada pela Autora (2013).

Em relação ao gênero dos respondentes, os homens são maioria 65%; em comparação as mulheres que representam 35% dos respondentes.

A Tabela 5.1. faz referência a quantidade de dirigentes que optaram em realizar o curso de Reunião Sociocrática, *on-line*, oferecido pela UC-CIS. Também refere-se ao período do uso do software – Modelo de Ata Sociocrática em suas reuniões.

Tabela 5.1 - Dirigentes que realizaram curso *on-line*

Adeptos ao Curso		Tempo de uso do <i>software</i>	
curso <i>on-line</i>			
Não	Sim	Período de 02 meses	Período de 03 meses
22	4	11	15

Elaborada pela Autora (2013).

Vale salientar que o tempo de uso do *software* apresentado acima, é para uma questão de observação e análise da pesquisa, porém o objetivo deste mestrado profissional é acompanhar o uso da Reunião Sociocrática, seguida da Ata Sociocrática por um período de 02 anos.

5.2. ANÁLISE QUALITATIVA

Neste item é feita análise de conteúdo das falas dos respondentes, levando em consideração que estas foram direcionadas aos aspectos relevantes para reuniões eficazes e eficientes e as proposições validadas. Pois isso, facilitou manter o foco e abranger os objetivos da pesquisa. Dessa forma, as observações foram realizadas através dos pontos de vista, tais como: planejamento, participação, elaboração da pauta, registro e divulgação e avaliação.

Através do diário de campo, foi possível analisar como eram as reuniões antes de propor a Reunião Sociocrática, seguida do Modelo de Ata Sociocrática e o depois da aplicação desta.

Das 26 empresas analisadas, três delas nunca tinham realizado reuniões em suas empresas. Dois salões de cabeleireiro e estética e uma automecânica. Sendo assim, o processo de pesquisa, nestas empresas foi um pouco mais complexo no início.

Após a implantação da Reunião Sociocrática, seguido do uso da Ata Sociocrática, ocorreu um período de dois a três meses para que os respondentes pudessem sentir mudanças ou não em suas organizações. A análise permitiu observar que ocorreram mudanças nas organizações de acordo com os aspectos investigados nesta pesquisa.

As observações descritas abaixo referem-se , ao antes e o depois da implantação da nova metodologia proposta aos dirigentes.

1) PLANEJAMENTO

O objetivo dessa análise era observar como os dirigentes planejavam suas reuniões nas empresas antes da aplicação da Reunião Sociocrática. Observou-se que onze deles não planejavam.

O R1 é gerente da empresa há 4 anos. A sua loja tem 9 empregados. Sendo 3 mecânicos, 2 balconistas e outros 4 estão no escritório. O maior problema que ele encontrava era na entrega de notas, de uma loja a outra, assim quem é incumbido de fazer algo e depende das notas nem sempre cumpre as ordens em sua data limite. Na maioria das vezes, ele não sabia quem deveria cumprir o quê.

Ele fazia uma reunião semanalmente, mas não conseguia a organização.

Após o uso do *software*, através da Reunião Sociocrática, as reuniões semanais estão ocorrendo conforme planejadas. Porém, quanto ao tempo da reunião, ainda precisa ser revisto.

Na empresa do R2 há duas funcionárias, sendo uma secretária e uma senhora para a limpeza geral. O aspecto planejar reunião não fazia parte de seu cotidiano. Quando achava necessário ele fazia uma pequena reunião com a secretária, na maioria das vezes, segundo relato, era para decidir horários com a agenda. Ele afirmou que sempre foi muito informal e momentâneo, avisando a parte interessada no momento da reunião.

R2: “... viu fulana precisamos conversar sobre tal assunto...”

Após a implantação da Reunião Sociocrática, ele afirmou que melhorou o ambiente e a organização diária para a sua secretária.

R2 “Segundo fulana, . planejar uma reunião semanalmente, melhorou para a organização dela, antes, ela ficava na minha dependência para agir, isso deu mais autonomia, pois todas as dúvidas são esclarecidas e ela pode trabalhar tranquilamente...”

“... eu não tinha esta noção, uma reunião planejada fez a diferença no consultório...”

Ao tratar-se de planejar o tempo de duração das reuniões, muitos respondentes sentiam dificuldades em controlar isto, e outros nem mesmo as cronometravam.

R9: *“...As reuniões são planejadas, porém não temos tempo estipulado..”*

R17: *“... nossas reuniões são sempre planejadas, com pauta e tudo mais, só não estipulamos o tempo para cada assunto.”*

R 16: *“Faço reunião uma vez por mês, normalmente no começo do mês. A ideia é ver a agenda e discutir sobre os pacotes vendidos e dividir as tarefas e agendas entre os funcionários e eu mesma, que também trabalho como guia quando há necessidade. Começamos a reunião sem tempo estimado, ficamos o tempo necessário; às vezes por problemas elas chegam a durar até duas horas.”*

Tal fato, torna-se mais preocupante para os empreendedores, quando a situação pode criar problemas financeiros a empresa. Por falta de planejamento ao respondente 20, este passou a ter este incômodo.

R 20: *“ ...realizo as minhas reuniões todos os sábados... isso foi legal no começo, percebi que ninguém tinha pressa e podíamos discutir até tarde os assuntos levantados, porém agora, já está me causando um certo incômodo, eu e o meu sócio estamos pagando muitas horas extras... talvez tenhamos que fazer uma reunião mensal ou quinzenal, não sei temos que pensar...”*

Outro fator relevante notado durante as observações, é que muitas vezes, há certas resistências por parte dos dirigentes em realizar reuniões, porque eles veem como um tempo gasto desnecessário, isso ficou em evidência em algumas micro empresas.

R13: *““... Somos sete aqui na empresa, foram poucas reuniões realizadas, não penso em planejar reuniões, talvez pela falta de tempo...isso teria que acontecer depois do expediente, nossa, dá um trabalho danado...”*

R 24: *“Sei que preciso realizar reuniões aqui na empresa, porém no dia-a-dia, vou resolvendo uns problemas aqui, outros ali. Tenho consciência porém falta disciplina da minha parte.”*

R 23: *“ Não temos hábito de fazer reuniões, o comércio é pequeno, tenho só cinco funcionários, preciso conversar com a minha sócia. Aqui a sociedade*

são dois irmãos, ou seja, sou casada com um deles, porém sou eu e a minha cunhada que tomamos conta de tudo...”

A resistência também era demonstrada pelo R16. Após a implantação da Reunião Sociocrática, houve uma mudança.

R 16: “Agora faço duas reuniões por mês, uma no começo e outra no final. A ideia é discutirmos agenda de passeios com antecedência e dividirmos o trabalho entre os funcionários. Dessa forma todos passam a ter a programação do mês com antecedência e podem se organizar. As reuniões não passam de 40 minutos. A pauta é enviada com dois dias de antecedência para meus funcionários. Apesar de ainda dividir os trabalhos, os funcionários podem trocar entre eles os passeios, caso queiram. Para evitar confusão (que acontecia anteriormente), agora no final da reunião montamos um cronograma com as atividades atribuídas a cada funcionário. Isso melhorou muito a comunicação e a organização da empresa como um todo. Quando há algum problema, chamo a pessoa e converso. Não há reuniões extras.”

Outra resistência apontada é que alguns espaços favorecem para as conversas do dia-a-dia, então não há necessidade de reuniões, como apontada pelo R 26.

R26: “ Não realizamos reuniões, pois o espaço é pequeno, nossas mesas ficam próximas umas às outras, assim no dia-a-dia, vamos tirando todas as dúvidas, nunca pensei nessa necessidade.”

R3 é chefe do setor de produção, são 13 funcionários, a empresa produz bloco de motor. Suas reuniões só ocorriam quando surgiam problemas. Assim, ele reunia todos para expor o problema para que não ocorressem mais. Após a implantação da Reunião Sociocrática, ele afirma:

R3 “... reuniões existiam, mas só quando surgiam problemas, o planejamento de quinzenal foi ideal, percebi que isso amenizou os problemas e até mesmo evitamos, pois através das reuniões, alguns funcionários apontam os problemas que algumas ações podem acarretar, assim cortamos o mal pela raiz...”

R3 “... já percebi que o próximo passo é verificar os recados e a opção do quadro de aviso que a RS sugeri, é uma boa, é o nosso próximo passo, quem sabe acabam os burburinhos....”

O R7 é super autoritário, ao receber as informações sobre a reunião, no primeiro momento, apresentou certa rejeição, porém no decorrer da nossa conversa, percebeu que necessitava de um modelo de reunião que tivesse um caráter de maior organização.

Na primeira reunião ele limitou o número de apontamentos de assuntos na pauta, pois ele tinha muito o que falar.

Na segunda reunião, observou-se que ele abriu um espaço maior para a participação, porém ainda falava mais que todos. Ainda há aspectos que ele não abraçou, como por exemplo, a tomada de decisão por consenso.

R7: “A ata facilitou o controle dos assuntos discutidos, uma vez que cada loja apresenta problemas diferenciados. Também ficou fácil cobrar as ações, um dia antes da data limite, já peço para a secretária ligar para os responsáveis e verificar se está tudo ok.

Tive que mudar o jeito de realizar a reunião, achei que esta nova forma de reunião diminui o tempo das reuniões, antes os assuntos acabavam extrapolando e sem grandes resultados. Agora, com tempo determinado, isso não acontece mais.

Agora, eu preparo uma pauta antes, com os assuntos necessários para todas as lojas e encaminho por e-mail aos gerentes. Assim, eles completam com os assuntos que eles acham necessário.”

A empresa do R14 programa reuniões semanais, porém os aspectos planejamento, elaboração de pauta e avaliação ficavam a desejar. Ele realizou o curso on-line.

R14 “As reuniões que realizo são com chefes de lojas e funcionários. Minhas reuniões não tinham tempo determinado para discutir os assuntos, agora já têm. Como auditor sempre falei, poucas vezes ouvi. Estou tentando mudar, comecei com o planejamento da pauta, não está sendo fácil, às vezes, tenho

receio que os gerentes queiram extrapolar, mas por enquanto os resultados finais das reuniões estão sendo produtivos. Estou indo devagar, mudando uma coisa de cada vez, por enquanto, há participação dos envolvidos na pauta e o tempo.”

O problema da empresa do R8 correspondia ao planejamento quanto ao tempo e registro dos encontros.

R8: “... não considero as minhas reuniões planejadas, pois o tempo sempre extrapola, isso não é planejada, concorda?”

Esta foi uma das empresas que através da Reunião Sociocrática, conseguiu eliminar totalmente os aspectos negativos.

R 8: “...posso dizer que melhorei, além de estipular datas para as reuniões com antecedência e encaminhar a pauta para a equipe, o que senti muito favorável foi o tempo estipulado para os assuntos, ganhamos tempo, tempo aqui é levado em consideração...”

R8: “... Nossa! o registro facilitou muito, agora a Jo... já vê a ata... já coloca no quadro de aviso, o que é necessário ser divulgado a todos. Senti pontos favoráveis a nossa comunicação...”

O R10 é cabeleireiro há mais de 20 anos. Sua empresa é familiar. São cinco irmãos e quatro funcionárias.

“...temos muitas confusões, cada um que tomar uma decisão, como sou o administrador, às vezes preciso me impor e lembrá-los que aqui somos uma empresa, não uma família...”

R10: “... não realizamos reunião, tudo é pego nas conversas paralelas, precisa de tal produto.... precisa-se ver uma manicure nova... todo dia apaga-se um fogo, isto é cansativo...”

Foi apresentada a ele a Reunião Sociocrática o qual demonstrou interesse. Assim iniciou-se um período de treinamento. O pesquisador participou da primeira reunião, o tempo estipulado foi de meia hora. Antes R10 comunicou a equipe e pediu para apontar os assuntos que

gostariam de discutir. A reunião foi um pouco tumultuada. Uma vez que esta empresa nunca havia feito reunião anteriormente.

R10 “Acredito que pela falta de hábito, a reunião foi um pouco tensa, todos querendo falar juntos... mas com o tempo, acho que será bom para todos...”

2) PARTICIPAÇÃO

Neste aspecto foi observado que grande parte dos dirigentes valorizam a participação de sua equipe. Apenas seis demonstraram uma certa resistência em ouvir e aceitar as exposições de ideias de outrem. Porém, quando se trata de tomadas de decisão por consenso a situação é desfavorável, pois uma grande parte tem a cultura da democracia, ou seja, pelo maior número de votos, ou ainda, a tomada mais comum, àquela em que a gestão decide quando tem que se tomar uma atitude, a autocrática. Veja alguns relatos abaixo.

R3: “... a participação acontece, é cultura da empresa ouvir o colaborador, apesar da diretoria falar mais, estamos na fase do consenso, já melhorou, algumas ideias já vieram dos funcionários para melhorar o desenvolvimento da empresa...”

R8: “... sou uma dirigente super acessível, gosto de ouvir a minha equipe, eles contribuem demais com as suas ideias...”

R 15: “... faço reuniões semanais, porém não tenho dia estipulado, pois como viajo muito, fica difícil. Assim tenho necessidade de passar todas as informações possíveis a eles, portanto eu quem falo mais, um ou outro, às vezes pergunta alguma coisa...”

R 24: “...tomo as decisões geralmente sozinha, a minha irmã sempre me diz, reúna as meninas para resolver isso...”

3) ELABORAÇÃO DA PAUTA

A elaboração da pauta não era um aspecto usual nas reuniões da maioria dos dirigentes observados. Fator que muitos não tinham preocupação em realizar, e esta falta aumentava ainda mais quando se tratava de antecipar aos colaboradores os assuntos a serem abordados na reunião marcada, e abrir espaço na pauta para os participantes sugerirem.

R13: *“...as poucas reuniões que realizamos, nunca pensei em pauta, até porque eu já tinha em mente o que iria falar... o interesse era meu em reunir o pessoal... então não tinha o porquê eles apontarem algum assunto...”*

R:20 *“...como disse, não tínhamos pressa em terminar a reunião, então não tinha o porquê em se preocupar com a elaboração de uma pauta...”*

R4 trabalha há 20 anos na empresa X e tem no seu setor 73 funcionários. A produção está sobre a sua responsabilidade. A empresa exporta os produtos para mais de cinco países. Portanto, como ele afirma há necessidade de controle e planejamento o tempo todo.

Ele já tem o hábito de reuniões semanais, planejadas, porém em suas reuniões não havia pauta, nem tempo determinada para os assuntos. Os registros eram realizados pela sua secretária, geralmente ele fala mais, existe uma cultura de ouvir mais na empresa.

Após a implantação da nova metodologia, houve participação do pesquisador em uma de suas reuniões. O pesquisador foi o relator e o R4 Coordenador, a pauta não tinha sido realizada anteriormente, porém ele apresentou a sua pauta e pediu se algum funcionário gostaria de acrescentar.

Nessa reunião houve uma participação maior, mais pessoas falaram, porém o coordenador controlou o horário, pois a reunião não poderia ultrapassar uma hora.

R4 *“... a participação acontece, é cultura da empresa ouvir o colaborador, apesar da diretoria falar mais, estamos na fase do consenso, já melhorou, algumas ideias já vieram dos funcionários para melhorar o desenvolvimento da empresa...”*

Após a implantação da Reunião Sociocrática, constatou-se que o R1 está disponibilizando um espaço na pauta para que os colaboradores apontam os assuntos que acham necessários serem discutidos.

Já o respondente 18, tinha a elaboração da pauta, porém esta era produzida apenas pela gestão.

R18: *“Aqui na produção realizamos reuniões quinzenalmente, como sou o chefe do setor, me preocupo para que isso aconteça, pois tenho que passar*

para o Diretor o resultado de cada reunião. Ele me encaminha a pauta e eu discuto com a equipe. Cada um expõe o que pensa sobre os assuntos da pauta, porém, nunca pensamos na possibilidade da turma colaborar com a montagem da pauta e expor o assuntos que eles acham necessários serem discutidos, é algo a ser levado para o diretor, isso até que me agrada...”

4) REGISTRO E DIVULGAÇÃO

Foi observado que os dirigentes das empresas que não têm a preocupação com a pauta, também, não têm a preocupação com o registro, um dos casos é o respondente 19, que têm uma empresa de sucesso, porém este aspecto era um dos seus pontos fracos.

R19: “... aqui o clima é maravilhoso, são todos jovens recém-formados, criatividade é o que não falta, tanto que em cinco anos a empresa cresceu muito, comecei eu e o meu sócio, hoje temos 23 funcionários...”

“... somos bastante informais, realizamos reunião semanalmente, todas às sextas-feiras, depois saímos para um happy hour. O expediente finaliza mais cedo para a reunião, acho isso importante, vou conhecendo meus funcionários melhor...”

“... não tenho a preocupação com pauta em reunião, nem mesmo com o registro... isso às vezes, faz falta, pois sou um pouco desorganizado, não lembro com quem combinei o quê e as ações de cada um...”

R 16: “Não há registros de reunião, o máximo que ocorre e colocarmos na agenda quem acompanha cada grupo. Como a empresa e pequena não vejo necessidade disso.”

Outras vezes o registro é visto como apenas uma obrigação e não como organização.

R1: “... só fazemos registro de nossas reuniões, quando sei que virá auditor, senão, não faço..”

R5: “Não faço ata, somos apenas três aqui no escritório, então ficamos na fala...”

R 25: “ ...até faço reunião, mas dono de pizzaria não tem preocupação em criar ata... isso é muita burocracia.”

Após a implantação da Reunião Sociocrática, na empresa do R1, os registros passaram a ocorrer, isso facilitou a organização, segundo ele.

R1 “... estou mais organizado, agora com o registro, quando surgem dúvidas, revejo a ata, isso facilitou o meu serviço...”

O R21 é um dos empreendedores que cursou on-line, a Reunião Sociocrática. Ele já tem os conhecimentos de como produzir a Reunião Sociocrática. Na primeira reunião observada, constatou-se que os participantes sentiram-se um pouco melindrosos, mas na segunda, todos estavam bem à vontade e houve uma participação maior.

R21 “...Antes não tínhamos um registro tão prático, ficava nos moldes da ata antiga, somente usada em reuniões consideradas mais formais. No nosso caso uma por mês. Agora, optamos para as nossas reuniões semanais, a Sociocrática.

Com o uso da Ata ficou mais fácil a organização. Agora, eu posso retornar aos assuntos discutidos, sempre que eu preciso. Ficou mais fácil repassar para os faltosos os assuntos discutidos. Senti que os funcionários sentiram-se mais envolvidos e cientes das ações.”

A R5 afirmou que o curso está ajudando muito, que iria utilizar a ata pela primeira vez. O pesquisador prontificou-se a participar, mas a respondente não concordou.

Ao realizar a reunião a R5 relatou que surpreendeu a sócia, iniciando pela formalização, inclusive do registro, algo que nunca ocorrera antes. Nesta reunião trataram de um problema com relação às marcações de horários e confusão por parte da secretária.

R5: “o registro tornou a situação mais formal, a conversa deu a impressão de maior seriedade e planejamento, precisava dessa seriedade”.

Constata-se nesta situação que a Reunião Sociocrática impôs uma formalidade, pois nem sempre as situações podem ser apenas informais. Principalmente, quando trata-se de comunicação intraempresarial.

O respondente R9 é mais um dos dirigentes que não aplicava o registro e nem estimava o tempo em suas reuniões.

R9 “... houve uma melhora, inclusive no tempo determinado para a reunião. Estamos nos esforçando para registrar as nossas reuniões, a ata colabora muito, principalmente, na organização do quem? Quando? Quanto?... este tipo de registro para o meu tipo de negócio é imprescindível...”

5) AVALIAÇÃO

Durante as observações, ficou notório, que as avaliações das reuniões eram achismos, ou seja, no final da reunião, os dirigentes deduziam se foi uma boa reunião ou não, mas isso do ponto de vista de cada um. Portanto, eles não pensavam numa avaliação da reunião do ponto de vista dos colaboradores.

Cinco empresas apresentavam problemas ao término de suas reuniões sobre a função de cada um nas ações do dia-a-dia. Constatou-se que os colaboradores não tinham isto muito claro, o qual causava transtorno tanto para os dirigentes quanto para os funcionários.

R:18 “ Acho bom os resultados de cada reunião, mas às vezes, penso que alguns deles esquecem o que foi solicitado, ou não me entendem, só pode...”

R3: “... um dos problemas que temos na empresa é com a produção, uns fazem demais, outros alegam que não sabiam o que era para fazer ...”

R4: “... nossas reuniões são boas, tenho sempre a impressão que valeu apenas ter reunido a equipe para conversar, mas ainda não me sinto satisfeito com as atitudes de alguns funcionários, principalmente com aqueles que ficaram responsáveis por algumas ações, não são todos, alguns alegam que não haviam entendido o que foi solicitado a eles...”

Na primeira reunião na empresa do R24, foi constatada que não existia uma estrutura, muito menos organização, um atropelava o outro para falar, e nem sempre a discordância era bem vista pelos participantes.

A implantação da Reunião Sociocrática iniciou-se com a estrutura, desde a organização em círculo, a participação dos funcionários ao compor a ata.

R24: *“As reuniões ficaram mais organizadas. Para os funcionários ficou mais claro quanto aos assuntos tratados e a função de cada um. Essa transparência favoreceu a motivação.”*

O R11 é um dos quatro dirigentes que fez o curso *on-line* e utilizou o *software* por um período de três meses.

R 11: *“As reuniões na ... antes da utilização do método Sociocrático eram muito lentas e normalmente, não conseguíamos resolver todos os assuntos, os participantes davam um monte de sugestão e ninguém tinha a responsabilidade sobre as sugestões passadas, ou seja, não tinha um relator para se preocupar com as sugestões informadas.*

Era lenta também, pois não tinha uma pessoa responsável pela coordenação na reunião, evitando que a mesma se dispersasse do assunto principal.

A partir do momento que começamos a utilizar o método de reunião sociocrática as reuniões ficaram mais diretas e claras, melhorou principalmente pela utilização do sistema, pois o que antes levava um tempo enorme para uma pessoa anotar tudo e tirar xerox das definições, com o sistema, todos vão embora e o relator já envia a ATA a todos os participantes por e-mail, sem contar a eliminação de papéis.

As vantagens foram inúmeras, principalmente no que tange ao item tempo e objetividade. Todos gostaram por terem as decisões voltadas ao consenso e não a partir de um ou outro com maior autoridade.

Verificou-se uma participação maior dos funcionários, pois o fato de trocar os relatores e coordenadores a cada reunião motivou os integrantes da reunião. O sistema ATA foi bem avaliado pelos representantes, assim como pelos diretores pela sua facilidade e objetividade.

Referente a alguns pontos negativos, surgem mais como sugestões de melhorias voltado ao software, sendo: O campo de avisos deveria sair impresso na ATA, e o campo deliberações deve ser limitado para a digitalização, haja vista que ao realizar a digitalização da ATA o sistema

deixa que o usuário digite sem limitar o tamanho da linha, mas na impressão sai cortado, ou seja o sistema limita.”

Das 26 empresas pesquisadas, duas delas nestes três meses de uso da Reunião Sociocrática, não surtiu efeito em nenhum dos cinco aspectos analisados. As observações constataram-se que as mudanças foram insuficientes para apontarem aspectos relevantes.

Cabe ressaltar que através das observações realizadas, não houve diferenças entre o tempo de uso do software de 2 a 3 meses. Porém, aqueles que fizeram o curso demonstraram maior habilidade com este tipo de reunião.

5.3. ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise quantitativa assenta-se nos questionários aplicados, o Antes da introdução do modelo de reunião sociocrática na empresa e o Depois. O tempo entre as duas observações foi de dois meses para 11 empresas e de três meses para 15 empresas. A Tabela 5.2 mostra os resultados obtidos.

Tabela 5.2 - Resultados da avaliação pelos respondentes do processo de reunião.

NP	PROPOSIÇÕES	Antes	Depois	Diferença	% Incremento	(%inc) ^2	Nihans
15	Emite-se uma ata em cada reunião realizada na empresa.	55	80	25	45,45	2066,12	A
16	Na nossa empresa, quando dois ou mais funcionários se reúnem, sempre resulta uma Ata de Reunião.	39	50	11	28,21	795,53	A
5	Estima-se um tempo para cada assunto abordado nas reuniões.	55	70	15	27,27	743,80	A
3	As reuniões na empresa são sempre planejadas.	78	98	20	25,64	657,46	A
23	Ao término das nossas reuniões sempre está bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que.	81	101	20	24,69	609,66	A
11	O resultado das nossas reuniões é obtido por consenso, isto é, por concordância de ideias, de opiniões.	76	94	18	23,68	560,94	A
12	Os participantes da reunião na empresa recebem a pauta sobre os assuntos a serem tratados com antecedência.	67	79	12	17,91	320,78	
18	Os resultados das discussões em reuniões, quando são de interesse de todos são divulgados nos	57	66	9	15,79	249,31	

	quadros de aviso da empresa.						
8	Os colaboradores são reunidos quando se tem que tomar decisões na empresa.	78	90	12	15,38	236,69	
6	As reuniões quase sempre são mais demoradas do que se esperava.	67	76	9	13,43	180,44	
13	Os temas discutidos em reunião são sugeridos pelos participantes.	67	75	8	11,94	142,57	

Continuação...

Continuação da Tabela 5.2.

NP	PROPOSIÇÕES	Antes	Depois	Diferença	% Incremento	(%inc) ^2	Nihans
20	Nossas reuniões podem ser consideradas produtivas.	84	94	10	11,90	141,72	
17	Nas nossas reuniões, em cada uma delas, pessoas diferentes assumam os papéis de Relator e Coordenador.	59	66	7	11,86	140,76	
14	Nas nossas reuniões só são abordados os temas previamente agendados como pauta.	60	67	7	11,67	136,11	
10	A proposta aceita é escolhida sempre pelo maior número de votos.	74	82	8	10,81	116,87	
2	A duração das reuniões na maioria das vezes é previamente estipulada.	76	84	8	10,53	110,80	
4	Há um agendamento programado, semanalmente ou mensalmente, para ocorrerem as reuniões.	77	84	7	9,09	82,64	
21	Na maioria das vezes o resultado das nossas reuniões é bom.	92	100	8	8,70	75,61	
22	Ao término de uma reunião pode-se dizer que a empresa está numa situação melhor do que antes da reunião que se refere à sua capacidade de sobreviver.	84	91	7	8,33	69,44	
19	As reuniões na empresa evitam a chamada "rádio-peão".	75	80	5	6,67	44,44	
1	São realizadas muitas reuniões na empresa.	88	93	5	5,68	32,28	
9	Todos os participantes opinam nas reuniões da empresa.	89	94	5	5,62	31,56	
7	Os participantes das reuniões na empresa ouvem e também expõem ideias.	99	104	5	5,05	25,51	
Totais ⇒		1.677	1.918		355,32	7.571,08	
Nota de corte (Nihans, classe A) ⇒						21,31	

Legenda:

NP: Número da proposição; Proposição: conteúdo da afirmativa na escala Likert;**Antes:** total das opiniões dos respondentes antes da introdução do modelo sociocrático;

Depois: total das opiniões dos respondentes após a introdução do modelo sociocrático;
Diferença: diferença de pontos correspondente a Depois-Antes;
% Incremento: porcentagem do incremento: divisão da diferença pelo valor Antes multiplicada por 100;
(%inc)²: valor da coluna % inc elevado ao quadrado de acordo com o método para estabelecer a classe A;
Nihans: proposições classe A, de acordo com Nihans. Estas proposições observaram o maior incremento e foram selecionados porquanto o valor %inc é igual ou superior à nota de corte 21,31.

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

O dendograma dos incrementos observados, representado na Figura 5.12, considera a proposição 15 como destacada das demais, o que demonstra que emitir ata em cada reunião realizada na empresa foi a mudança mais significativa. Depois segue-se um grupo de proposições que se destacam das demais: p16-p5-p3-p23-p11. Este grupo de proposições é totalmente aderente ao grupo de proposições com maior incremento apontadas pelo método de Nihans.

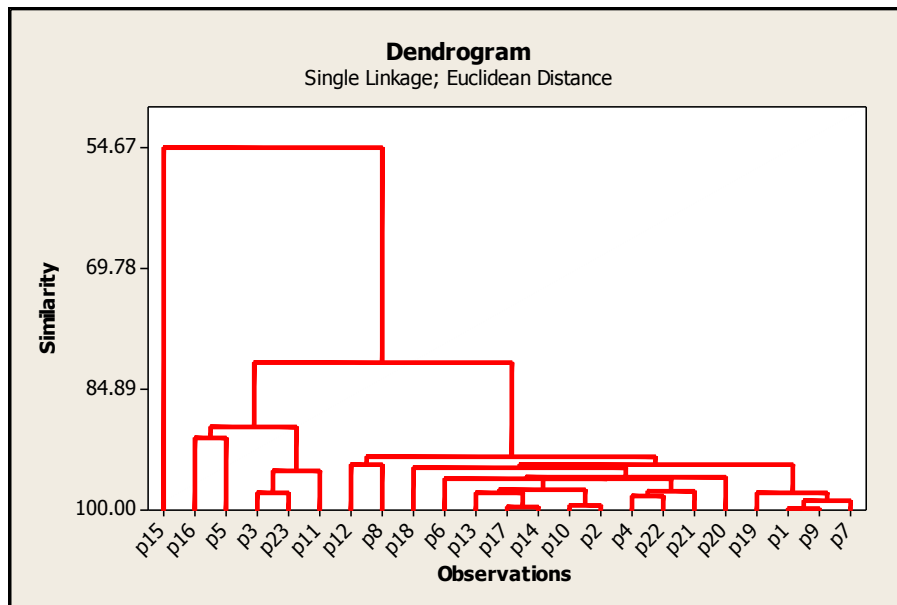


Figura 5.13- Dendograma dos incrementos percentuais Depois/Antes.

Fonte: Elaborado no Minitab r.16

A Tabela 5.3 mostra, pelo teste da mediana, que há uma diferença muito significativa entre as respostas Depois e Antes, com $p=0.0183$. Isto quer dizer que a reunião sociocrática, como modelo de reunião, é significativamente superior ao modelo de reunião que antes era adotado pela empresa, qualquer que fosse ele.

Tabela 5.3 - Teste da mediana.

Itens	Amostra 1 ANTES	Amostra 2 DEPOIS
Tamanho=	23	23
Mediana das amostras=	78,50	--
Valores > Mediana:	7	16
Valores < Mediana:	16	7
Qui-Quadrado=	5.5652	--
Graus de liberdade=	1	--
(p)=	0,0183	--

Fonte: Elaborado no SPSS v17

5.3.1. TESTES DAS HIPÓTESES

Esta seção apresenta os testes das hipóteses formuladas. A primeira hipótese é a seguinte:

Ha: Reuniões Sociocráticas são melhor planejadas do que outro tipo de reunião.

Usou-se os valores da proposição P3 para testar esta hipótese: “As reuniões na empresa são sempre planejadas”. Os resultados exibidos na Tabela 5.4 mostram que o resultado é muito significativo ($p=0,0005$). Desta forma, a hipótese H_a não é rejeitada.

Tabela 5.4 - Teste os sinais para a proposição P3.

Itens	Resultados
Tamanho da amostra (n)=	26
Número de sinais positivos=	11
Número de sinais negativos=	0
Número de escores empatados=	15
p (Binomial)=	0,0005
Poder do teste=	0,9987

Fonte: Elaborado no SPSS v17

Hb: Nas reuniões sociocráticas os participantes expõem mais suas ideias do que nas reuniões de outros tipos.

Usou-se os valores da proposição P7 para testar esta hipótese: “ Os participantes das reuniões na empresa ouvem e também expõem ideias”. Os dados não possibilitaram a aplicação do teste dos sinais pelo fato de grande parte dos resultados Antes e Depois serem semelhantes. Foi aplicado o teste da mediana. Os resultados exibidos na Tabela 5.5, mostram que não há

diferença significativa proporcionada pelo modelo de reunião sociocrática: $p=0,8940$. Hipótese rejeitada.

Tabela 5.5 - Teste da mediana para a proposição P7.

Itens	Amostra 1	Amostra 2
Tamanho=	26	26
Mediana das amostras=	4,00	--
Valores > Mediana:	10	10
Valores < Mediana:	6	5
Qui-Quadrado=	0,0178	--
Graus de liberdade=	1	--
(p)=	0,8940	--

Fonte: Elaborado no SPSS v17

Hc: Nas reuniões sociocráticas os participantes decidem mais por consenso do que se fosse em outros tipos de reuniões.

Usou-se os valores da proposição P11 para testar esta hipótese: “O resultado das nossas reuniões é obtido por consenso, isto é, por concordância de ideias, de opiniões”. Os resultados mostrados na Tabela 5.6 mostram que a diferença é significativa: $p=0,0107$. A hipótese Hc não é rejeitada.

Tabela 5.6 - Teste dos sinais para a proposição P11.

Itens	Resultados
Tamanho da amostra (n)=	26
Número de sinais positivos=	9
Número de sinais negativos=	1
Número de escores empatados=	16
p (Binomial)=	0,0107
Poder do teste=	0,9866

Fonte: Elaborado no SPSS v17

Hd: Nas reuniões sociocráticas a observância de emissão de ata é maior do que nas reuniões de outros tipos .

Usou-se os valores da proposição P15 para testar esta hipótese: “Emite-se uma ata em cada reunião realizada na empresa”. A diferença é muito significativa ($p=0,0005$) como mostra a Tabela 5.7. Hipótese não rejeitada.

Tabela 5.7 - Teste dos sinais para a proposição P15

Itens	Resultados
Tamanho da amostra (n)=	26
Número de sinais positivos=	11
Número de sinais negativos=	0
Número de escores empatados=	15
p (Binomial)=	0,0005
Poder do teste=	0,9987

Fonte: Elaborado no SPSS v17

He: Ao término das reuniões sociocráticas, os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que, diferente do término de outros tipos de reuniões.

Usou-se os valores da proposição P23 para testar esta hipótese: “Ao término das nossas reuniões sempre está bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por quê”. A diferença é significativa ($p=0,005$) como mostra a Tabela 5.8. Hipótese não rejeitada.

Tabela 5.8 - Teste dos sinais para a proposição P23

Itens	Resultados
Tamanho da amostra (n)=	26
Número de sinais positivos=	11
Número de sinais negativos=	0
Número de escores empatados=	15
p (Binomial)=	0,0005
Poder do teste=	0,9987

Fonte: Elaborado no SPSS v17

Em resumo: das cinco hipóteses testadas, quatro não foram rejeitadas:

Hipóteses não rejeitadas

Ha: Reuniões Sociocráticas são melhor planejadas do que outro tipo de reunião.

Hc: Nas reuniões sociocráticas os participantes decidem mais por consenso do que se fosse em outros tipos de reuniões.

Hd: Nas reuniões sociocráticas a observância de emissão de ata é maior do que nas reuniões de outros tipos .

He: Ao término das reuniões sociocráticas, os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que, diferente do término de outros tipos de reuniões.

Hipóteses rejeitadas:

Hb: Nas reuniões sociocráticas os participantes expõem mais suas ideias do que nas reuniões de outros tipos.

Os resultados apontam para um modelo significativamente superior que é o modelo de reunião sociocrática. Três hipóteses são diferentes muito significativamente, pelo menos ao nível de significância 0,001:

Ha: Reuniões Sociocráticas são melhor planejadas do que outro tipo de reunião

Hd: Nas reuniões sociocráticas a observância de emissão de ata é maior do que nas reuniões de outros tipos .

He: Ao término das reuniões sociocráticas, os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e por que, diferente do término de outros tipos de reuniões.

Desta forma demonstra-se de forma quantitativa que o modelo sociocrático proporciona um melhor planejamento das reuniões, eleva a observância de emissão de Ata e, principalmente, as pessoas saem das reuniões sabendo bem o que devem fazer, quando e por que.

Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

6. Considerações Finais

O objetivo geral da pesquisa foi investigar se a Reunião Sociocrática aumentava a eficácia e a eficiência da comunicação interna nas micro e pequenas empresas do aglomerado urbano de Jundiaí. Para isto utilizou-se de um software contendo um modelo de Ata Sociocrática que auxiliaria os gestores a produzir uma metodologia nova para as suas reuniões.

Na construção do modelo teórico, foram formuladas cinco hipóteses, as quais estavam vinculadas ao planejamento de reuniões, a participação dos colaboradores às reuniões, ao tipo de tomada de decisão, ao registro das reuniões e a transparência ao final delas, pois fica claro a função de cada colaborador nas ações.

Os resultados encontrados afirmam que as hipóteses Ha, Hc, Hd e He foram comprovadas. Assim, pode-se afirmar que as Reuniões Sociocráticas são melhores planejadas que outros tipos de reuniões. Que há mais tomadas de decisão por consenso e emissões de atas neste tipo de reunião do que em qualquer outra e de que ao término os participantes têm bem claro quem foi incumbido de fazer algo, quando e o porquê, muito mais do que em qualquer outro tipo de reunião.

Porém, a hipótese Hb foi rejeitada, pois antes da aplicação da Reunião Sociocrática, a maioria dos participantes já expunham e opinavam suas ideias nas reuniões. Portanto, não houve mensuração desta hipótese, pois segundo os dados, não houve evolução de melhoria.

Quanto às observações das análises de conteúdo constatou-se que:

- a) houve melhorias quanto ao planejamento das reuniões nas organizações. A principal mudança é percebida em relação ao “antes e depois” da reunião. O tempo estipulado para cada assunto abordado passou a ser definido. Outra diferença ocorreu em relação ao agendamento das reuniões, que passaram a acontecer antecipadamente.
- b) Ao tratar-se do aspecto participação, constatou-se através das observações que os participantes passaram a expor mais suas ideias, durante às reuniões.

Ainda neste aspecto, houve uma evolução nas tomadas de decisão, a qual antes da Reunião Sociocrática aconteciam muito pela democracia ou autocracia. Após o uso do SGRS, muitas tomadas estão ocorrendo por consenso.

- c) a elaboração da pauta teve melhoras significantes, pois através da Reunião Sociocrática, seguida do modelo de Ata proposto, a maioria dos dirigentes das empresas pesquisadas passaram a socializar as pautas com antecedência, além de proporcionarem espaço para que os participantes pudessem sugerir outros temas para serem abordados.
- d) foi de grande relevância os aspectos registro/divulgação, pois foi constatado que grande parte dos dirigentes passaram a registrar suas reuniões através da Ata Sociocrática, fato que não ocorria anteriormente.

Tal aspecto contribuiu para que os dirigentes pudessem ter uma melhor organização para a prática de suas ações no cotidiano.

- e) O aspecto Avaliação também evoluiu nas ações dos dirigentes. Anteriormente, ficava no campo da subjetividade. A partir da implantação do novo método, ficou claro pela opinião dos participantes se a reunião foi positiva ou não. Tal aspecto favoreceu uma transparência ao final dela, principalmente, nas icumbências das ações, quem, o que, quando e o porquê.

Sendo assim, conclui-se que a Reunião Sociocrática aumenta a eficiência e a eficácia da comunicação interna nas micro e pequenas empresas da aglomeração urbana de Jundiáí.

Como sugestão de trabalhos futuro será ampliar este assunto com outras metodologias, pois, trata-se de um assunto com pouquíssimas publicações, outra sugestão é apontar novos aspectos relevantes e até mesmo levar o assunto pesquisado para outras áreas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Como Administrar Reuniões**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial – A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BASTOS, Clarissa Rollin Pinheiro. **Estilos Discursivos de Liderança Gerencial em Atividades de Fala Problema- Solução em Reuniões Empresariais**. Tese de Doutorado: Rio de Janeiro, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001. (Tese de Doutorado).

_____ **Algumas funções da consulta em reuniões empresariais**. Revista Estudos Linguísticos . Juiz de Fora, v.06, n.2, p.69-87, jul. /dez.2002.

BARDIN Laurence. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições, 3ª Ed. 2004.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Ática, 2001.

BODEN, Deirdre. **The business of talk**. Cambridge, MA: Polity Press, 1994.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública. vol. 40.n.6. Rio de Janeiro. Novembro / dezembro, 2006. Disponível em: www.scielo.com.br. Acesso em: 01/12/2012.

CARVALHO, Virgínia Donizete de; BORGES, Livia de Oliveira. Desenhos transculturais na pesquisa organizacional: considerações teóricas e metodológicas. RAM, Rev. Adm. Mackenzie [online]. 2012, vol.13, n.3 ISSN 1678-6971.Similarity:0.364054.Acesso em: 01/02/2013

CASADO, T. **O papel da comunicação interpessoal**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação** (2002). Disponível em: www.eca.usp.br. Acesso: 28 de fevereiro de 2013.

_____ **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. (Tese Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. 203 p.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**, 2004. 68f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas). Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 1997.

DAFT, R. L. A dual-core modelo f organizational innovation. *Academy of Management Journal*, Mississippi, v. 21, n. 2, p. 193-210, Jun. 1978.

DALL'AGNOL, Clarice Maria; GRANDO, Maristel Kasper. *Desafios del proceso grupal en reuniones de equipo de la estrategia salud de la familia*. *Revista Panamericana*. Vol. 14. n. 3. Julho/setembro, 2010. p.504-510.

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K.; PAPA, Michael J. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ERICKSON, Frederick; SCHULTZ, Jeffrey. **O quando de um contexto: Questões e métodos na análise da competência social**. Trad. Pedro M. Garcez e Clarissa Surek-Clark. In. RIBEIRO, Branca T. e GARCEZ, Pedro M. (Orgs.) *Sociolinguística interacional: antropologia, linguística e sociologia em análise do discurso*. Porto Alegre: AGE, 1998.p. 142-153.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, M. Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2009.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade — o caso Xerox**. 1997. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) — Programa de Pós-Graduação em Comunicação, IMS, São Bernardo do Campo.

_____ **Comunicação e cultura: a influência da comunicação no fortalecimento do comprometimento organizacional**. UNIrevista - Vol. 1, n° 3 (julho 2006) ISSN 1809-46511.UFSM, RS

GALASSO, Amanda Boschiero; SANTOS, Vinícius Guitar E.; SALLES, Maria do Rosário R. **A Comunicação como diferencial para o atendimento nas organizações**. Turydes, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/05/gss.htm>>. Acesso em: 01/12/2012.

GENELOT, D. *Manager dans la complexité — réflexions à l'usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 10. reimpr. — São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arllda. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1995. 35(2).

GOFFMAN, Erving. *Forms of Talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1981.p.124-159.

GUMPERZ, J. *Discourse Strategies*. Cambridge, MA: Cambridge University, Press, 1982.

HOSS, Myriam da Costa. **Sociocracia-Método de Gestão Empresarial**. Revista da ESPM.v.3,n.1,2006.

JACOMINI, Luciana. **O papel da comunicação nas organizações**. Rev. Npi/Fmr. set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>> .Acesso em:11/12/2012.

KUNSCH, Margarida K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____ **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª Ed. São Paulo, Summus, 2003.

_____ **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LEE, T. J. *Twelve dimensions of strategic internal communication.* Strategic Communication Management, 1997.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2008.

_____ **Cultura e comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2006a.

_____ **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional.** In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul: Difusão, 2006b.p. 77-94.

_____ **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios.** In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205-222.

_____ **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno.** São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP, p. 83

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna.** 27 jan.2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03/01/2013.

MATOS, Gustavo G. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Empresarial.** 6.ed.São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELES, Manuel. **Reuniões eficazes e produtivas.** In: SCARPI, Marinho Jorge (Org.) *Administração em Saúde.* São Paulo: DOC, 2010 p.503-514]

MEIJERINK, Hermanus. **Sociocracia – O desafio da participação nas decisões.** Publicado no Boletim 14, 2001. Disponível em: www.pedagogiasocial.com.br. Acesso em: 15/11/2012.

MEIJERINK, Hermanus; SHOENMAKER, Jos. **De Entropia Social para Ecologia Social: A Responsabilidade Social das Organizações**. Núcleo Maturi. Ecologia Social. Assembleia Anual Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. Santiago, 2005.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. Projeto Experimental para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social na Universidade Federal de Juiz de Fora, 2006.

MINICUCCI, Agostinho. **Técnicas do trabalho de grupo**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORREALE, Brian H; SPITZBERG, J.; BARGE, Kevin. *Human communication: motivation, knowledge, and skills*. 2.ed. Thomson Wadsworth. United States, 2007.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Gestão de Pessoas e Processos: mudanças em forma e estilo de Gestão Organizacional**. Aula 7.FGV – Fundação Getúlio Vargas,2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 15/01/2013.

PERSONA, Mário. **Como melhorar a comunicação e o relacionamento na empresa**. Entrevista concedida à Revista ANAVEA, 09/11/2006. Disponível em: http://mariopersona.com.br/entrevista_revista_anave.html. Acesso em: 10/12/2012.

PESSOA, Sônia. **Comunicação Empresarial:uma ferramenta estratégica**, 2003.Disponível em <http://www.multiplacomunica.com.br>. Acesso em: 08/12/2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. Campinas: Alínea, 2004.

PINTO, Elen Sallaberry. **O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial**. Comunicação Organizacional, 2009. Disponível em: <<http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf>>.Acesso em: 05/12/2012.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

PROCHNOW Franci Daniele; LEITE Magda Lauri Gomes; PILATTI, Luiz Alberto.. **Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas**. In: Simpósio Engenharia de Produção da UNESP, 2005. Disponível em: www.fesppr.br. Acesso em: 01/02/2013.

REGO, F. G. Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

RIEL, C. B. M. *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall, 1995.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out.2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em:02/02/2013.

SANCHES, Cida. **Reunião Sociocrática**. Curso on-line pela UC-CIS (Universidade Corporativa – Comércio, Indústria e Serviços), 2007. Disponível em :www.uc-cis.com.br. Acesso em 10/01/2013.

SANTOS, Larissa Conceição dos. **A importância dos estudos sobre Identidade para a Comunicação Organizacional**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Universidade Federal de Santa Maria – RS, 2007.

SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional. Trabalho apresentado** Np GR Comunicação Organizacional,XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM, Manaus-AM,04,Set,2000.

TAVARES, R. S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. São Paulo,2005. 210 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

THAYER, L. O. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

THOFEHRS, Buss; LEOPARDI, M. T.; COELHO, Amestoy, S.; OLIVEIRA, Arrieira. *Formación de Vínculos Profesionales para El Trabajo em Equipo em Enfermería*. Enfermería Global. Revista eletrônica cuatrimestral de enfermería.n.20, octubre,2010. Disponível em: www.um.es/eglobal.Acesso:em13/01/2013.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOMPKINS, P. K.; WANCA-Thibault, M. *Organizational communication:prelude and prospects*. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. London: Sage, 2001. Disponível em: www.scielo.com.br. Acesso em: 10/01/2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **A evolução de uma ferramenta estratégica**. 1997. Disponível em: www.aberje.com.br. Acesso em: 05/01/2013.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia / Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

XAVIER, João Magalhães; CAMACHO, Alberto Belomi; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. **A Percepção dos Funcionários de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas**. EnANPAD, 2010. Rio de Janeiro, RJ. XXXIV Encontro da ANPAD.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. *Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization*. *Management Communication Quarterly*, v. 13, n. 4, p. 515-566, may, 2000.

APÊNDICE

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Reunião e Ata Sociocrática



—  *Guia prático*

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática - SGRS

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Objetivo

O objetivo **deste método** é auxiliar os dirigentes de empresas a promoverem reuniões que possam ser produtivas e que favoreçam o aumento da eficácia e da eficiência na comunicação interna das empresas. Para isto, apresentamos passo a passo de como utilizar um modelo de Ata de reunião Sociocrática.



As decisões, numa reunião sociocrática não são tomadas por votação quando uma maioria derrota uma minoria ou há uma aprovação unânime, mas sim por consenso [conformidade, acordo ou concordância de ideias, de opinião].

Todos devem estar de acordo com a proposta. Quem não concordar deve exprimir proposta diferente que seja melhor. Não havendo uma proposta melhor é evidente que a proposta colocada é a melhor e, portanto, deve ser considerada como conforme a todos (SANCHES, 2012).

Boas reuniões necessitam de planeamento. Portanto, o ideal é que elas sejam agendadas previamente e os convocados tenham pelo menos noção dos assuntos que serão abordados.

Define-se para esta reunião um Coordenador e um Relator para administrar o momento. Cabe ao Coordenador definir em voz alta para que todos tenham ciência do que o Relator está apontando.

O ideal é que seja formado um círculo, para que todos possam ser visualizados.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA Partes/Data

Os passos descritos a seguir deverão ser obedecidos para a utilização do software SGRS.

1º passo - Clicar no campo Data/Hora de início. O sistema fará a inserção automática das informações

2º passo – No campo Partes, inserir textualmente os departamentos que participarão reunião.

The screenshot shows the 'Partes/Data' tab selected in the software. The 'Ala nº' field is '035/2012'. The 'Data/Hora de início' field is populated with '09/16/2013' and '20:37:43'. The 'Partes' section contains a grid of input fields for 'Produção' and 'Vendas'. A red arrow labeled '1º passo' points to the 'Data/Hora de início' field. A red arrow labeled '2º passo' points to the 'Partes' section. A red arrow labeled '3º passo' points to the 'Gravar' icon at the bottom right.

3º passo – Após preencher a Aba Partes/Data, clicar no ícone Gravar.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA Participantes

4º passo - Inserir os nomes dos participantes, departamentos, a hora de chegada e o e-mail.

5º passo – Para cada participante digitado, clicar no ícone Ok

6º passo – Verificar se os nomes dos participantes formam uma lista.

7º passo – No campo Facilitadores, inserir o nome do Relator e do Coordenador para a reunião.

The screenshot shows a software window titled 'CADERNO DE ORIENTAÇÃO' with a sub-window 'ABA Participantes'. The window has a menu bar with options: 'Participantes', 'Relator', 'Coordenador', 'Relatório', 'Ajuda', 'Sair'. The main area contains a form with the following fields:

- Participante:** A text input field containing 'Júlia'.
- Depto:** A text input field containing 'Produção'.
- Hora Chegada:** A text input field containing '20:11'.
- E-mail:** A text input field containing 'julia@red.com.br'.
- Ok:** A green button with a checkmark icon.
- Lista de Participantes:** A table with columns 'Nome', 'Depto', and 'Hora'.
- Facilitadores:** A section with three text input fields labeled 'Relator', 'Coordenador', and 'Tela'.
- Gravar:** A yellow button with a floppy disk icon.

Red arrows and text labels indicate the steps:

- 4º passo:** Points to the 'Participante' field.
- 5º passo:** Points to the 'Ok' button.
- 6º passo:** Points to the 'Lista de Participantes' table.
- 7º passo:** Points to the 'Facilitadores' section.
- 8º passo:** Points to the 'Gravar' button.

8º passo – Após preencher a ABA Participantes, clicar no ícone Gravar.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA Propostas

9º passo – Inserir no campo Proposta ou Expectativa os assuntos que serão tratados na pauta da reunião.

10º passo – Estimar um tempo para cada assunto e inseri-lo no campo Tempo (*).

11º passo – Para cada Proposta e tempo digitados, clicar no ícone Ok

10º passo Ata nº 035/2012

Propostas

Proposta/Expectativa

Tempo(*)

Ok

Assunto	Tempo
Despesa	2
Pagos a vendas	3
Comarcando	10
Aumento de Salário	40
Vendas com plano de produção	40

Gravar

12º passo – Após preencher a Aba Proposta, clicar no ícone Gravar.

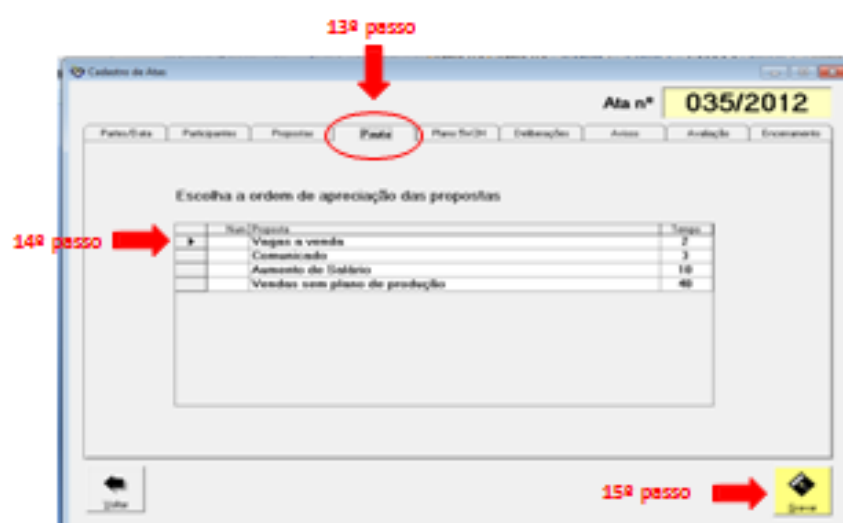
Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA Pauta

13º passo – Clicar na ABA Pauta e verificar se a pauta foi montada automaticamente.

14º passo – O espaço Num é para inserir a numeração, conforme a ordem dos assuntos que serão abordados na reunião.



15º passo – Após preencher a ABA Pauta, clicar no ícone Gravar.

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA Plano 5W2H

16º passo – Clicar no número do Assunto que será discutido na reunião.
Lembre-se: o número foi colocado na página anterior.

17º passo – Digitar conforme decidido na reunião na sequência:

17A - O que fazer?

17B - Por que fazer?

17C - Quem irá fazer?

17D - Como fazer?

17E - Quanto custará?

17F - Data limite.

18º passo – Ao terminar cada assunto, clicar no botão incluir.

The screenshot shows the 'Cadastro de Atas' application window. At the top right, it displays 'Ata n° 035/2012'. Below this is a navigation bar with tabs: 'Pauta/Data', 'Participantes', 'Propostas', 'Pauta', 'Plano 5W2H' (circled in red), 'Deliberações', 'Atas', 'Análise', and 'Encerramento'. A red arrow labeled '16º passo' points to the 'Plano 5W2H' tab. Below the tabs is a form with the label 'Número do assunto na pauta'. The form contains several input fields for recording agenda items, with red arrows labeled '17º passo' pointing to each field: 'O que Fazer' (17A), 'Por que Fazer' (17B), 'Quem' (17C), 'Como Fazer' (17D), 'Quanto R\$' (17E), and 'Data Limite' (17F). To the right of these fields is a green 'Incluir' button with a checkmark, with a red arrow labeled '18º passo' pointing to it. At the bottom right of the window is a yellow 'Gravar' button with a floppy disk icon, with a red arrow labeled '19º passo' pointing to it. A table at the bottom of the form shows a single entry with columns for 'Assunto', 'O que Fazer', 'Por que Fazer', 'Quem', 'Como Fazer', 'Quanto', and 'Data Limite'.

Assunto	O que Fazer	Por que Fazer	Quem	Como Fazer	Quanto	Data Limite
1	Fazer atas	Permitir controle	Conselho	Informar informando cada	6.000	23/09/2013

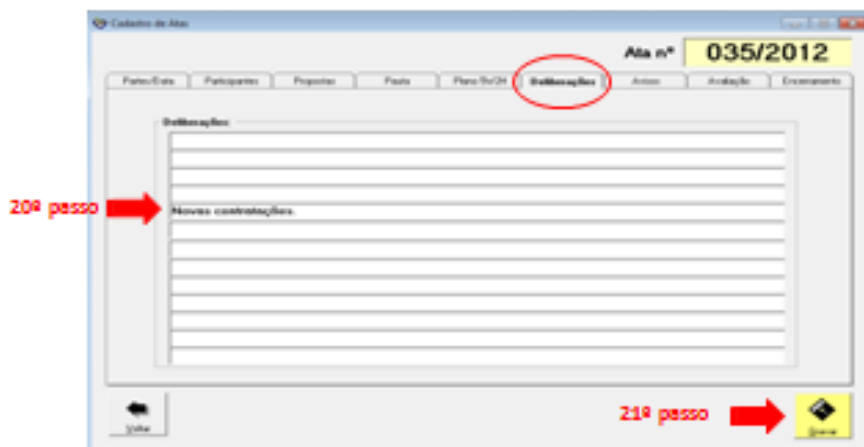
19º passo – Após preencher a ABA Plano 5W2H, clicar no ícone Gravar.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA DELIBERAÇÕES

20º passo – No campo Deliberações, digitar o que foi discutido na reunião.

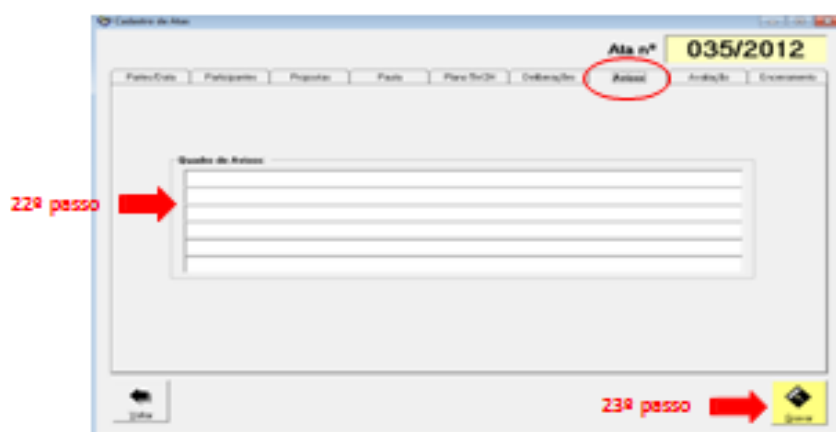


21º passo – Após preencher a ABA Deliberações, clicar no ícone Gravar.

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA AVISOS

22º passo – Se for necessário registrar algum aviso, digitar no campo Quadro de Avisos.



23º passo – Após preencher a Aba Avisos, clicar no ícone Gravar.

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA AVALIAÇÃO

24º passo – Nesta penúltima página, é primordial que todos participem, independente se deram opiniões ou não.

25º passo – Peça para todos, um de cada vez, para dar uma nota de 01 a 07 para a reunião, apontando os aspectos positivos e os negativos.

The screenshot shows a software window titled 'Aba Avaliação' with a 'Gravar' button at the bottom right. A red arrow labeled '25º passo' points to the table, and another red arrow labeled '26º passo' points to the 'Gravar' button.

Nome	Nota	Aspecto Positivo	Aspecto Negativo
Mel	7	abertura	
Pierrelle	7	transparência, gestão de tempo	
Caroline	6	transparência, participação	melhorar a organização
Olímpia	7	clareza das ideias	
JTS	6	trabalho objetivo	deixar um tempo maior para
Flávia	7	trabalho bem planejado	avaliação para cada um falar
RS	6	participação de todos	

26º passo – Após preencher a Aba Avaliação, clicar no ícone Gravar.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Passo a Passo – ABA ENCERRAMENTO

27º passo – Por último, reveja cada uma das partes da ata.

28º passo – Caso estejam certas, clicar no ícone Encerrar Ata.



29º passo – Clicar no ícone Gravar.

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

MODELO DE ATA SOCIOCÁRÁTICA

UC~CIS
UNIVERSIDADE COOPERATIVA
INDUSTRIAL, COMÉRCIO E SERVIÇOS

ATA Nº 003

LAF DIRETORIA
ROMULO PRODUÇÃO
MARCELO PRODUÇÃO
TELMA COMPRAS
GBC DIRETORIA

Propostas: Tempo:

- 01- PROBLEMA COM VÁLVULA DE SEGURANÇA 25
- 02- AVISOS (ALTERAÇÃO DE PREÇO DE VENDA DO PRESSOSTATO) 5
- 03- RECLAMAÇÕES DO CLIENTE SOBRE A FORRAÇÃO MANCHANDO ROUPA 15

Plano 5W2H:

O que fazer: ALTERAR MOLA DA VÁLVULA

Por que fazer: PARA A VÁLVULA AGUENTAR MAIS PRESSÃO

Quem: ROMULO

Como Fazer: ABRIR A VÁLVULA E SUBSTITUIR A MOLA

Quanto: 0,90 - Data Limite: 16/08/2013

O que fazer: ALTERAR NA TABELA DE PREÇOS

Por que fazer: PARA TODOS TEREM OS PREÇOS CORRETOS

Quem: TELMA

Como Fazer: CHAMANDO CADA UM QUE OBTEM A TABELA E ALTERAR
MANUALMENTE

Quanto: R\$ 0,00

Data Limite: 19/08/2013

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

CADERNO DE ORIENTAÇÃO

Finalização do processo

Pronto, agora você poderá entregar a cada um dos participantes uma cópia da Ata da reunião. Dessa forma, não poderá haver negação dos assuntos abordados.

A Ata também tem a função de deixar transparente a ação que cada um exercerá e como ocorrerão os procedimentos para alcançarem os objetivos desejados pela equipe.

Pessoa (2009), afirma que por mais que possa parecer óbvio para alguns e desencantador para outros, a Comunicação só é eficiente se ela tem via de mão dupla. Por isso, o retorno obtido dos receptores é precioso para avaliar não só a eficácia da Comunicação, mas também a imagem que se tem da empresa e ajustes que devem ser providenciados.

Boas Reuniões...

Sistema Gerencial de Reunião Sociocrática

ANEXO

Anexo A - Lei Complementar no 1.146 – Cria a Aglomeração Urbana de Jundiaí – AU-Jundiaí



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO
Secretaria Geral Parlamentar
Departamento de Documentação e Informação

LEI COMPLEMENTAR Nº 1.146, DE 24 DE AGOSTO DE 2011

Cria a Aglomeração Urbana de Jundiaí-AUJundiaí, e dá providências correlatas

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO:

Faço saber que a Assembleia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei complementar:

CAPÍTULO I

DA AGLOMERAÇÃO URBANA DE JUNDIAÍ - AUJundiaí

Artigo 1º - Fica criada, nos termos do artigo 153, § 2º, da Constituição Estadual, e dos artigos 2º e 4º da Lei Complementar nº 760, de 1º de agosto de 1994, a Aglomeração Urbana de Jundiaí AU-Jundiaí, unidade regional do Estado constituída pelo agrupamento dos Municípios de Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista.

Parágrafo único - Integrarão a AU-Jundiaí os municípios que vierem a ser criados em decorrência de desmembramento ou fusão dos municípios a que se refere o “caput” deste artigo.

Artigo 2º - A organização da AU-Jundiaí, nos termos do artigo 152 da Constituição Estadual, tem por objetivo promover:

I - o planejamento regional para o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida;

II - a cooperação entre diferentes níveis de governo, mediante a descentralização, articulação e integração de seus órgãos e entidades da administração direta e indireta com atuação na região, visando ao máximo aproveitamento dos recursos públicos a ela destinados;

III - a utilização racional do território, dos recursos naturais e culturais, e a proteção do meio ambiente, mediante o controle da implantação dos empreendimentos públicos e privados na região;

IV - a integração do planejamento e da execução das funções públicas de interesse comum aos entes públicos atuantes na região;

V - a redução das desigualdades regionais.

CAPÍTULO II

DOS CONSELHOS E DAS CÂMARAS TEMÁTICAS

SEÇÃO I

DO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO

Artigo 3º - Fica criado o Conselho de Desenvolvimento da Aglomeração Urbana de Jundiaí, de caráter normativo e deliberativo, a ser organizado na forma estabelecida por esta lei complementar, observado o disposto no artigo 154, §§ 2º e 3º, da Constituição do Estado, e nos artigos 9º a 16 da Lei Complementar nº 760, de 1º de agosto de 1994.

Artigo 4º - O Conselho de Desenvolvimento terá as seguintes atribuições:
I - especificar as funções públicas de interesse comum do Estado e dos municípios integrantes da AUJundiaí compreendidas nos campos funcionais de que trata o artigo 5º desta lei complementar;

II - aprovar objetivos, metas e prioridades de interesse regional, compatibilizando-os com os objetivos do Estado e dos municípios que integram a AU-Jundiaí;

III - aprovar os termos de referência e o subsequente plano territorial elaborado para a AU-Jundiaí;

IV - examinar planos, programas e projetos, públicos ou privados, relativos à realização de obras, empreendimentos e atividades que tenham impacto regional;

V - aprovar e encaminhar à apreciação do Poder Executivo Estadual propostas de caráter regional relativas ao plano plurianual, à lei de diretrizes orçamentárias e à lei orçamentária anual;

VI - propor ao Estado e aos municípios integrantes da AU-Jundiaí alterações na legislação tributária necessárias ao desenvolvimento regional;

VII - comunicar aos órgãos e entidades federais que atuam na AU-Jundiaí as deliberações acerca de planos relacionados aos serviços que tais órgãos e entidades realizem na região;

VIII - deliberar sobre quaisquer matérias de impacto regional;

IX - elaborar seu regimento;

X - exercer outras competências e atribuições de interesse comum outorgadas por lei.

§ 1º - O Conselho de Desenvolvimento compatibilizará suas deliberações, no que couber, com as diretrizes fixadas pela União e pelo Estado para o desenvolvimento urbano e regional.

§ 2º - As deliberações do Conselho de Desenvolvimento serão comunicadas, no prazo de 15 (quinze) dias, aos municípios integrantes da AU-Jundiaí e às autoridades estaduais responsáveis pelas funções públicas de interesse comum.

Artigo 5º - São considerados de interesse comum os seguintes campos funcionais:

- I** - planejamento e uso do solo;
- II** - transporte e sistema viário regionais;
- III** - habitação;
- IV** - saneamento básico;
- V** - meio ambiente;
- VI** - desenvolvimento econômico;
- VII** - atendimento social.

§ 1º - O planejamento dos serviços a que se refere o inciso II deste artigo será de competência do Estado e dos municípios integrantes da AU-Jundiaí.

§ 2º - A operação de transportes coletivos de caráter regional será realizada pelo Estado, diretamente, ou mediante concessão e permissão.

§ 3º - Para os efeitos desta lei complementar, os campos funcionais indicados nos incisos V, VI e VII deste artigo compreenderão as funções saúde, educação, planejamento integrado da segurança pública, cultura, recursos hídricos, defesa civil e serviços públicos em regime de concessão ou prestados diretamente pelo Poder Público, sem prejuízo de outras funções a serem especificadas pelo Conselho de Desenvolvimento.

Artigo 6º - O Conselho de Desenvolvimento será composto:

- I** - pelos Prefeitos dos Municípios integrantes da AU-Jundiaí ou por representantes por eles designados;
- II** - por representantes do Estado designados pelo Governador, mediante indicação dos Titulares das Secretarias de Estado a que se vincularem as funções públicas de interesse comum, de servidores de reconhecida competência nessas áreas.

§ 1º - Os representantes a que se referem os incisos I e II deste artigo, bem como seus respectivos suplentes, serão designados por um período de 24 (vinte e quatro) meses, permitida a recondução.

§ 2º - Poderão ser designados até dois representantes, com os respectivos suplentes, para cada uma das funções de interesse comum.

§ 3º - Os membros do Conselho de Desenvolvimento poderão ser substituídos, mediante comunicação ao órgão Colegiado, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

§ 4º - No caso de alteração quanto ao Titular do Chefe do Poder Executivo, Estadual ou Municipal, a substituição de representantes poderá ser realizada de forma imediata, por meio de comunicação ao colegiado.

§ 5º - A atividade dos conselheiros será considerada serviço público relevante, devendo ser exercida sem prejuízo das funções próprias de seus titulares.

Artigo 7º - O Conselho de Desenvolvimento terá um Presidente, um Vice-Presidente e uma Secretaria Executiva, cujas funções e atribuições serão definidas em seu regimento.

§ 1º - O Presidente e o Vice-Presidente serão eleitos pelo voto secreto de seus pares, para mandato de 1 (um) ano, permitida a recondução.

§ 2º - Em caso de empate, proceder-se-á a nova votação, à qual concorrerão os dois mais votados, e, persistindo o empate, serão considerados eleitos os mais idosos.

§ 3º - A Secretaria Executiva será exercida pela Secretaria Estadual de Desenvolvimento Metropolitano.

Artigo 8º - É garantida, no Conselho de Desenvolvimento, a participação paritária dos municípios integrantes da AU-Jundiáí em relação ao Estado.

§ 1º - Para que se assegure a participação paritária a que se refere o “caput” deste artigo, sempre que existir diferença de número entre os representantes do Estado e os dos Municípios, os votos serão ponderados, para que, no conjunto, os votos do Estado e os dos Municípios correspondam, respectivamente, a 50% (cinquenta por cento) da votação.

§ 2º - O Conselho de Desenvolvimento só poderá deliberar com a presença da maioria absoluta dos votos ponderados.

§ 3º - A aprovação de qualquer matéria sujeita a deliberação ocorrerá pelo voto da maioria simples dos votos ponderados.

§ 4º - Na hipótese de empate, far-se-á nova votação, em reuniões seguintes e sucessivas, até o número de 3 (três), findas as quais, persistindo o empate, a matéria será submetida à audiência pública, voltando à apreciação do Conselho de Desenvolvimento para nova deliberação.

§ 5º - Persistindo o empate, a matéria será arquivada, não podendo ser objeto de nova proposição no mesmo exercício, salvo se apresentada por 1/3 (um terço) dos membros do Conselho de Desenvolvimento ou por iniciativa popular, subscrita, no mínimo, por 0,5 % (meio por cento) do eleitorado da AU-Jundiáí.

§ 6º - O Conselho de Desenvolvimento publicará suas deliberações na Imprensa Oficial do Estado.

Artigo 9º - O Conselho de Desenvolvimento convocará, ordinariamente, a cada 6 (seis) meses, audiências públicas para expor suas deliberações referentes aos estudos e planos em desenvolvimento pelas Câmaras Temáticas ou Câmaras Temáticas Especiais.

§ 1º - O Conselho de Desenvolvimento realizará, sempre que deliberado por seus pares, audiências para exposição e debate de estudos, políticas, planos, programas e projetos relacionados às funções públicas de interesse comum da AU-Jundiáí.

§ 2º - As reuniões do Conselho de Desenvolvimento serão públicas.

Artigo 10 - É assegurada, nos termos do § 2º do artigo 154, da Constituição Estadual, e do artigo 14 da Lei Complementar nº 760, de 1º de agosto de 1994, a participação popular no processo de planejamento e tomada de decisões e na fiscalização dos serviços e do exercício das funções públicas de caráter regional.

Parágrafo único - O Conselho de Desenvolvimento estabelecerá em seu regimento os procedimentos adequados à participação popular no âmbito do Conselho Consultivo de que trata o artigo 11 desta lei complementar.

SEÇÃO II

DO CONSELHO CONSULTIVO

Artigo 11 - Fica instituído o Conselho Consultivo da AU-Jundiaí, vinculado ao Conselho de Desenvolvimento, a ser composto por representantes:

I - da sociedade civil;

II - do Poder Legislativo Estadual;

III - do Poder Legislativo dos Municípios que integram a AU-Jundiaí;

IV - do Poder Executivo Municipal;

V - do Poder Executivo Estadual.

§ 1º - O Conselho de Desenvolvimento disciplinará, em seu regimento, o processo de escolha dos representantes dos organismos indicados nos incisos I e III deste artigo, que deverão ser escolhidos por seus pares e ter domicílio eleitoral em sua base geográfica.

§ 2º - O Poder Executivo Estadual será representado pela Secretaria de Desenvolvimento Metropolitano.

Artigo 12 - O Conselho Consultivo terá as seguintes atribuições:

I - elaborar propostas representativas da sociedade civil e do Poder Legislativo dos municípios que integram a AU-Jundiaí, a serem debatidas e deliberadas pelo Conselho de Desenvolvimento;

II - propor, ao Conselho de Desenvolvimento, a constituição de Câmaras Temáticas e de Câmaras Temáticas Especiais, observado o disposto no artigo 13 desta lei complementar;

III - opinar, por solicitação do Conselho de Desenvolvimento, sobre questões de interesse da AU-Jundiaí.

SEÇÃO III

DAS CÂMARAS TEMÁTICAS

Artigo 13 - O Conselho de Desenvolvimento poderá constituir Câmaras Temáticas para a execução das funções públicas de interesse comum, e Câmaras Temáticas Especiais, para

exame de programa, projeto ou atividade específica, como subfunção entre as funções públicas definidas pelo Colegiado.

Parágrafo único - O funcionamento das Câmaras Temáticas e das Câmaras Temáticas Especiais será disciplinado pelo Conselho de Desenvolvimento em seu regimento.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Artigo 14 - Os municípios integrantes da AU-Jundiaí e o Estado deverão compatibilizar, no que couber, seus planos, programas e projetos com as diretrizes que vierem a ser fixadas pelo Conselho de Desenvolvimento.

Artigo 15 - As despesas decorrentes desta lei complementar correrão à conta das dotações próprias consignadas no orçamento vigente, ficando o Poder Executivo autorizado a abrir créditos suplementares, se necessário, mediante a utilização de recursos nos termos do artigo 43 da Lei federal nº 4.320, de 17 de março de 1964.

Parágrafo único - No planejamento e execução das funções públicas de interesse comum da AU-Jundiaí, será assegurada a garantia do direito a cidades sustentáveis, entendido como direito à moradia, ao saneamento ambiental, à infraestrutura urbana, ao transporte e aos serviços públicos, ao trabalho e ao lazer.

Artigo 16 - Esta lei complementar e suas Disposições Transitórias entram em vigor na data de sua publicação.

CAPÍTULO IV

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Artigo 1º - O Conselho de Desenvolvimento da AUJundiaí será instalado no prazo de 60 (sessenta) dias a partir da publicação desta lei complementar.

Artigo 2º - Caberá ao Conselho de Desenvolvimento elaborar, em 60 (sessenta) dias a contar da data de sua instalação, o seu regimento.

GERALDO ALCKMIN

Edson Aparecido dos Santos

Secretário do Desenvolvimento Metropolitano

Emanuel Fernandes

Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Regional

Andrea Sandro Calabi

Secretário da Fazenda

Sidney Estanislau Beraldo

Secretário-Chefe da Casa Civil

Publicada na Assessoria Técnico-Legislativa, aos 24 de agosto de 2011.

Anexo B – Diário de Campo

O objetivo de produzir este diário é para auxiliar nas análises desta pesquisa.

O diário não segue uma sequência nem de datas, nem de ordem dos números do respondente, pois ele foi produzido na ordem das visitas. Os nomes das empresas e dos dirigentes só foram expostos na pesquisa quando autorizados pelos participantes.

DIÁRIO DE CAMPO 10-06-2013 – R1

GERENTE – GRUPO ----- – LOJA DE ITUPEVA

O Sr. José é gerente do grupo Belém a 4 anos. A sua loja tem 9 empregados. Sendo 3 mecânicos, 2 balconista e outros 4 estão no escritório. O maior problema que ele encontra é na entrega de notas, de uma loja a outra, assim quem é incumbido de fazer algo e depende das notas nem sempre cumpre as ordens em sua data limite. Na maioria das vezes, ele não sabe quem deveria cumprir o quê.

Um dos problemas está no planejamento, apesar de existir uma reunião semanalmente, nem sempre é respeitada.

“...marcamos reunião semanalmente, porém algumas vezes devido a correria do dia-a-dia, cancelamos em cima da hora.”.. “ a pauta é feita em cima dos problemas ocorridos, ou alguns recados que devem ser dados, mas nada é antecipado aos funcionários, pois não pensava na necessidade disso...” “... eu falo bastante durante às reuniões, o pessoal mais ouve...” “... as coisas acontecem, porém às vezes fico perdido, quem ficou responsável por tal coisa, eles sabem, então eu pergunto para um, para o outro e assim vamos...”

“... só fazemos registro de nossas reuniões, quando sei que virá auditor, senão, não faço..”

A primeira reunião foi para ele sentir que a ata poderia facilitar a sua rotina, pois tudo que fosse decidido em reunião, poderia ficar registrado, na dúvida poderia consultar a ata.

APÓS O USO DO SOFTWARE – três meses de uso

Quanto ao planejamento a duração das reuniões, ainda precisam ser revistas. Porém, as reuniões semanais estão ocorrendo conforme planejadas. As pautas estão acontecendo, mas ainda falta o passar

antes para os funcionários, está havendo um espaço para a colocação dos assuntos que os colaboradores acham necessários serem discutidos.

Os registros estão ocorrendo, isso facilitou a organização “... *estou mais organizado, agora com o registro, quando surgem dúvida, revejo a ata, isso facilitou o meu serviço...*”

DIÁRIO DECAMPO 10-07-2013 – Consultório – Psicólogo – R2

Há duas funcionárias na empresa, sendo uma secretária e uma senhora para a limpeza geral.

Quando acha que é necessário ----- faz uma pequena reunião com a secretária, na maioria das vezes, segundo relato é para decidir horários com a agenda.

“...vejo o planejamento como necessidade, mas na prática vai tudo no momento...”

“...aviso a secretária no começo do dia, viu fulana precisamos conversar sobre tal assunto.. tudo na informalidade..”

APÓS DOIS MESES DE USO-

“Segundo.... planejar uma reunião semanalmente, melhorou para a organização dela, antes, ela ficava na minha dependência para agir, isso deu mais autonomia, pois todas as dúvidas são esclarecidas e ela pode agir mais tranquilamente...”

“...não tinha esta noção, uma reunião planejada fez a diferença na minha empresa...”

DIÁRIO DE CAMPO 11-06-2013 — **R4-** Diretor de Produção – Frango -----

R4 trabalha a 20 anos na empresa, tem no seu setor 73 funcionários. A produção que está sobre a sua responsabilidade exporta os produtos para mais de cinco países. Portanto, como ele afirma há necessidade de controle e planejamento o tempo todo.

Ele já tem o hábito de reuniões semanais, planejadas, porém em suas reuniões não há pauta, nem tempo determinada para os assuntos. Os registros são realizados pela sua secretaria, geralmente ele fala mais, existe uma cultura de ouvir mais na empresa.

“... nossas reuniões são boas, tenho sempre a impressão que valeu apenas ter reunido a equipe para conversar, mas ainda não me sinto satisfeito com as atitudes de alguns funcionários, principalmente com aqueles que ficaram responsáveis por algumas ações, não são todos, alguns alegam que não haviam entendido o que foi solicitado a eles...”

Ele gostou do software e permitiu que eu participasse da próxima reunião na semana seguinte.

18-07-2013

Particpei da reunião, fui a relatora e o Sr. --- Coordenador, a pauta não tinha sido realizada anteriormente, porém ele apresentou a sua pauta e pediu se algum funcionário gostaria de acrescentar. Tivemos a participação da Sra. ----, do setor de cortes, a qual mostrou insatisfeita com a troca de turnos. O R4 pediu para que ela ficasse após a reunião para conversarem.

Nessa reunião houve uma participação maior, mais pessoas falaram, porém o coordenador controlou o horário, pois a reunião não poderia ultrapassar uma hora.

APÓS TRÊ MESES DE USO

“... a participação acontece, é cultura da empresa ouvir o colaborador, apesar da diretoria falar mais, estamos na fase do consenso, já melhorou, algumas ideias já vieram dos funcionários para melhorar o desenvolvimento da empresa...”

Diário de Campo - 13-07-2013 – R3 – Metalúrgica Rodan

----- é chefe do setor de produção, são 13 funcionários, a empresa produz bloco de motor. Suas reuniões só ocorrem quando ocorrem problemas. Assim, ele reúne todos para expor o problema para que não ocorra mais.

“...temos problema convocamos todos para uma reunião... para ver se o problema não ocorra mais..”

“...um dos problemas que temos na empresa é com a produção, uns fazem demais, outros alegam que não sabiam o que era para fazer...”

Assim, propus a Ata nessas reuniões.

Diário 27-07-2013 – R4 – Metalúrgica Rodan

Neste dia Jonathan afirmou que iria realizar suas reuniões quinzenalmente. Pensou bem, sobre a última reunião e percebeu que a participação na última reunião foi bastante produtiva, e quem sabe isto poderia amenizar os conflitos.

DOIS MESES DE USO

“... reuniões existiam, mas só quando surgiam problemas, o planejamento de quinzenal foi ideal, percebi que isso amenizou os problemas e até mesmo evitamos, pois através das reuniões, alguns funcionários apontavam os problemas que tal ação acarretaria, assim cortávamos o mal pela raiz...”

“... já percebi que o próximo passo é verificar os recados e a opção do quadro de aviso que a RS sugeri é uma boa, é o nosso próximo passo, quem sabe acabam os burburinhos....”

DIÁRIO DE CAMPO – 17-08-2013 – 3 MESES DE USO DO SGRS

R21– COORDENADORA – CENTRO TECNOLÓGICO---- - SETOR: SERVIÇOS – FEZ O CURSO ON-LINE. Pelo fato da ---- ter feito o curso, ela já tinha todos os conhecimentos de como produzir a Reunião Sociocrática. A primeira reunião percebi que os participantes sentiram-se um pouco melindrosos, mas na segunda vez todos estavam bem à vontade e houve uma participação maior.

R21 – *“...Antes não tínhamos um registro tão prático, ficava nos moldes da ata antiga, somente usada em reuniões consideradas mais formais. No nosso caso uma por mês. Agora, optamos para as nossas reuniões semanais, a Sociocrática.*

Com o uso da Ata ficou mais fácil a organização.

Agora, eu posso retornar aos assuntos discutidos, sempre que eu preciso.

Ficou mais fácil repassar para os faltosos os assuntos discutidos.

Senti que os envolvidos sentiram-se mais envolvidos e cientes das ações.”

DIÁRIO DE CAMPO – 17-06-2013 – 3 MESES DO USO DO SGRS

R 24– PROPRIETÁRIO - ---- VÍDEO – SETOR: COMÉRCIO – NÃO FEZ O CURSO ON-LINE- RECEBEU TREINAMENTO DO PESQUISADOR

Na primeira reunião na empresa R4, observei que não existia uma estrutura, muito menos organização, um atropelava o outro para falar, e nem sempre a discordância era bem vista pelos participantes. Assim, iniciamos com a própria estrutura, desde a organização em círculo, a participação ao compor a ata.

R24 :Possuo duas locadoras.

“As reuniões ficaram mais organizadas.

Nas reuniões muitas ações eram dadas aos funcionários e às vezes, eu esquecia, agora posso rever , através das atas.

Para os funcionários ficou mais claro quanto aos assuntos tratados e a função de cada um.

Essa transparência favoreceu a motivação.”

DIÁRIO DE CAMPO – 18-08-2013 – 3 MESE DE USO DO SGRS

R7 – PROPRIETÁRIO – GRUPO -----PNEUS – SETOR COMÉRCIO E SERVIÇOS- NÃO FEZ O CURSO ON-LINE - RECEBEU INFORMAÇÕES DO PESQUISADOR.

O Sr. ---- é super autoritário, ao receber as informações sobre a reunião, no primeiro momento, apresentou uma certa rejeição, porém no decorrer da nossa conversa, percebeu que necessitava de um modelo de reunião que tivesse um caráter de maior organização.

Na primeira reunião ele limitou o nº de apontamentos de assuntos na pauta, pois ele tinha muito o que falar.

Na segunda reunião, já percebi que abriu um espaço maior para a participação, porém ainda fala mais que todos, e tem situação que ele ainda não abraçou.

R7 – *“Ao total tenho 18 lojas. Todas têm o produto para venda (pneus e peças automobilística) e também presta serviços (mecânica geral).*

É extremamente difícil o acesso a todas. Portanto, eu tenho um cronograma de visitas e reuniões. Além de eu ter auditores fiscais e cada loja tem o seu gerente.

A ata facilitou o controle dos assuntos discutidos, uma vez que cada loja apresenta problemas diferenciados.

Também ficou fácil cobrar as ações, um dia antes da data limite, já peço para a secretaria ligar para os responsáveis e verificar se está tudo ok.

Tive que mudar o jeito de realizar a reunião, achei que esta nova forma de reunião diminui o tempo das reuniões, antes os assuntos acabavam extrapolando e sem grandes resultados. Agora, com tempo determinado, isso não acontece mais.

Agora, eu preparo uma pauta antes, com os assuntos necessários para todas as lojas e encaminho por e-mail aos gerentes. Assim, eles completam com os assuntos que eles acham necessário.”

As reuniões com os gerentes e auditores são semanais. Já com os funcionários (de cada loja), uma vez por mês.

DIÁRIO DE CAMPO 18-08-2013 -3 MESES DE USO DO SGRS

– **R14** – AUDITOR FISCAL –LOJA MATRIZ (JUNDIAÍ), LOJA 1 (JUNDIAÍ), LOJA (ITUPEVA), LOJA 1 (FRANCISCO MORATO) –GRUPO BELÉM PNEUS- COMÉRCIO E SERVIÇOS – FEZ O CURSO ON-LINE

Observei que os gerentes e auditores deste grupo são tão autoritários quanto o proprietário ----- . Pela reclamação dos colaboradores era mais uma das repetições da semanas anteriores.

R14- *“As reuniões que realizo são com chefes de lojas e funcionários. Minhas reuniões não tinham tempo determinado para discutir os assuntos, agora já têm.*

Como auditor sempre falei, poucas vezes ouvi . Estou tentando mudar, comecei com o planejamento da pauta, não está sendo fácil, às vezes, tenho receio que os gerentes queiram extrapolar, mas por enquanto os resultados finais das reuniões estão sendo produtivos. Estou indo devagar, mudando uma coisa de cada vez, por enquanto, há participação dos envolvidos na pauta e o tempo.”

R5 – ADVOGADA – ESCRITÓRIO – FEZ O CURSO – REUNIÃO SOCIOCRÁTICA.

R5 é advogada e divide o seu escritório com outra colega. Ambas possuem a mesma secretaria. Ocorre uma reunião mensal com as três. Porém, não há registros, fica na oralidade.

“Não faço ata, somos apenas três aqui no escritório, então ficamos na fala...”

Apresentei o software, o qual ela mostrou um interesse, inclusive em fazer o curso.

Conversei com a R5 pelo telefone, e afirmou que o curso está ajudando muito, que iria utilizar a ata pela primeira vez. Disponibilizei a participar, mas ela achou melhor não.

Retorno do uso.DOIS MESES DE USO

A R5 relatou que surpreendeu a colega, iniciando pela formalização, inclusive do registro. Nesta reunião trataram de um problema com relação às marcações de horários e confusão por parte da secretaria. Segundo ela, *“o registro tornou a situação mais formal, a conversa deu a impressão de maior seriedade e planejamento, precisava dessa seriedade”*. Afirmou também que a ata fará parte de todas as reuniões.

R6 – COORDENADORA – ESCOLA DE IDIOMAS – FEZ O CURSO – REUNIÃO SOCIOCRÁTICA. 04-07-2013

Visitei a Sra Karen em seu trabalho, estava nervosa, pois havia falta de professor e não foi avisada. A Secretária foi chamada em sua sala e disse que também foi avisada em cima da hora. Em seguida, fomos conversar, já havia dito por telefone anteriormente do que se tratava. E ela falou “ o problema aqui é comunicação, isso ajuda na sua pesquisa”

Falei sobre a comunicação do ponto de vista da pesquisa. Ela respondeu o questionário, e foi relatando que fazia uma reunião mensal, questionei sobre a pauta, e a resposta e que não era realizada, às vezes as reuniões levavam duas horas, segundo ela.

Em seguida apresentei o software, sugeri o auxílio e ela permitiu a minha presença para a próxima reunião, para que ela pudesse familiarizar-se com a ferramenta.

10-07-2013

Primeira reunião

No primeiro momento, a coordenadora apresentou a pauta e sugeriu à equipe que a completasse com os assuntos que eles gostariam de discutir.

No segundo momento, estipulou-se o tempo para a discussão de cada assunto.

TRÊ MESES DE USO

“...posso afirmar que a comunicação melhorou. O curso ajudou muito, mudei um pouco da minha visão, inclusive de planejar as minhas reuniões. A emissão da ata organizou a casa, pois com o tempo estipulado para cada assunto, a reunião ficou mais objetiva, ganho de tempo, ganho de transparência....”

**R8 - – COORDENADORA DO CETEC – CENTRO TECNOLÓGICO
– ADMINISTRA OS SETORES DE RECICLAGEM E OS CURSOS
QUE A FUNDAÇÃO OFERECE 05-07-2013**

Durante a nossa conversa a R8 diz:

“... não considero as minhas reuniões planejadas, pois o tempo sempre extrapola, isso não é planejada, concorda?”

“... sou uma dirigente super acessível, gosto de ouvir a minha equipe, eles contribuem demais com as suas ideias...”

“...preciso de registro, isso faz falta no dia-a-dia, mas sabe que você levantou isso, às vezes precisamos de metodologias diferentes para sair do hábito...”

A R8 é extramente acessível e bem flexível. Tem uma preocupação grande com o grupo de colaboradores.

Após uma longa conversa, apresentei o objetivo da pesquisa. Ela ficou animada, assim, passei os

passo da SGRS e combinamos outros encontros.

TRÊS MESES DE USO

Declaração da respondente, após o uso da SGRS

“...posso dizer que melhorei, além de estipular datas para as reuniões com antecedência e encaminhar a pauta para a equipe, o que senti muito favorável foi o tempo estipulado para os assuntos, ganhamos tempo, tempo aqui é levado em consideração...”

“... nossa o registro facilitou muito, agora a Jo.... já vê a ata... já coloca no quadro de aviso, o que é necessário ser divulgado a todos. Senti pontos favoráveis a nossa comunicação..”

R9 – SOLUÇÕES E PROJETOS – PROPRIETÁRIO 01-08-13

R9 não tem espaço para muita conversa, sua rotina é bem agitada, durante a nossa conversa, ele diz:

“...As reuniões são planejadas, porém não temos tempo estipulado. Não utilizo ata, nunca pensei nisso. Sabe que você fez eu pensar. Estou com problemas em um projeto, acabei a sociedade e o meu sócio foi embora. Agora, o cliente me ligou e era o meu sócio que estava atendendo, e ele não deixou nada. Estou coletando informações com os funcionários, eles fizeram encontros para realizar este projeto, se tivesse um registro, o problema seria menor...”

DOIS MESES DE USO

Acompanhei o uso das reuniões do R9 por um período de dois meses. Ele foi bem organizado, utilizou a SGRS, durante suas reuniões. Ele diz:

“... houve uma melhora, inclusive no tempo determinado para a reunião. Estamos nos esforçando para registrar as nossas reuniões, a ata colabora muito, principalmente, na organização do quem? Quando? Quanto?... este tipo de registro para o meu tipo de negócio é imprescindível...”

R10 - CABELEREIRO E ESTÉTICA - PROPRIETÁRIO - 27/07/2013

R10 é cabeleireiro há mais de 20 anos. Sua empresa é familiar. São cinco irmãos e quatro funcionárias.

“...temos muitas confusões, cada um que tomar uma decisão, como sou o administrador, às vezes preciso me impor e lembrá-los que aqui somos uma empresa, não uma família...”

“... não realizamos reunião, tudo é pego nas conversas paralelas, precisa de tal produto... precisa-se ver uma manicure nova... todo dia apaga-se um fogo, isto é cansativo...”

Apresentei a Reunião Sociocrática e ele demonstrou interesse. Assim iniciamos um período de treinamento. Particpei da primeira reunião, tempo estipulado de meia hora. Antes Sérgio comunicou a equipe e pediu para apontar os assuntos que gostariam de discutir. A reunião foi um pouco tumultuada.

“Acredito que pela falta de hábito, a reunião foi um pouco tensa, todos querendo falar juntos... mas com o tempo, acho que será bom para todos...”

AUTOMECÂNICA – R13 – 08/07/2013 - PROPRIETÁRIO

“... Somos sete aqui na empresa, foram poucas reuniões realizadas, não penso em planejar reuniões, talvez pela falta de tempo...isso teria que acontecer depois do expediente, nossa, dá um trabalho danado...”

“...as poucas reuniões que realizamos, nunca pensei em pauta, até porque eu já tinha em mente o que iria falar... o interesse era meu em reunir o pessoal... então não tinha o porquê eles apontarem algum assunto...”

R18 – 10/08/2013 – FÁBRICA DE TUBOS E CONCRETOS – GERENTE DE PRODUÇÃO

“Aqui na produção realizamos reuniões quinzenalmente, como sou o chefe do setor, me preocupo para que isso aconteça, pois tenho que passar para o Diretor o resultado de cada reunião. Ele me encaminha a pauta e eu discuto com a equipe. Cada um expõe o que pensa sobre os assuntos da pauta, porém, nunca pensamos na possibilidade da turma colaborar com a montagem da pauta e expor o assuntos que eles acham necessários serem discutidos, é algo a ser levado para o diretor, isso até que me agrada...”

“ Acho bom os resultados de cada reunião, mas às vezes, penso que alguns deles esquecem o que foi solicitado, ou não me entendem, só pode...”

Durante um período, acompanhei as reuniões do R18, foi muito tranquilo. Após duas reuniões, ele já percebeu diferença.

Dois meses de uso do software

“Para mim, só o fato de ter o registro e principalmente a ferramenta 5W2H na ata, facilitou demais, já estou pegando a prática, uma rotina mais organizada, sempre é bom.”

R19 - 05/07/2013 – PUBLICIDADE – PROPRIETÁRIO – TRÊS MESES DE USO DO SOFTWARE-

---- é dono de uma empresa com 23 funcionários, trabalha com marketing e propaganda. É um empreendedor extremamente criativo. Adora trabalhar e inovar, porém durante as observações, percebi que havia um pouco de desorganização em sua rotina.

“... aqui o clima é maravilhoso, são todos jovens recém-formados, criatividade é o que não falta, tanto que em cinco anos a empresa cresceu muito, comecei eu e o meu sócio, hoje temos 23 funcionários...”

“... somos bastante informais, realizamos reunião semanalmente, todas as sextas-feiras, depois saímos para um happy hour. O expediente finaliza mais cedo para a reunião, acho isso

importante, vou conhecendo meus funcionários melhor...”

“... não tenho a preocupação com pauta em reunião, nem mesmo com o registro... isso às vezes, faz falta, pois sou um pouco desorganizado, não lembro com quem combinei o quê e as ações de cada um...”

APÓS TRÊS MESES

O R19 durante o período de uso do SGRS, teve como auxiliador o seu sócio, os dois abraçaram a nova metodologia durante às reuniões.

“ Para nós foi muito prático, pensei no início que seria difícil entrar no ritmo de registro, mas agora, está tão normal que faz parte das nossas reuniões, pois somos da tecnologia e práticos, portanto foi fácil, além de melhorar a organização, que eu não tenho, quero dizer, pelo menos para fazer as reuniões eu melhorei...”

R 20 – 3 MESES DE USO DO SOFTWARE – WIZARD-PROPRIETÁRIO

28/06/2013

R20 é um empreendedor de 26 anos, bastante comunicativo e bem sucedido.

“ ...realizo as minhas reuniões todos os sábados... isso foi legal no começo, percebi que ninguém tinha pressa e podíamos discutir até tarde os assuntos levantados, porém agora, já está me causando um certo incômodo, eu e o meu sócio estamos pagando muitas horas extras... talvez tenhamos que fazer uma mensal ou quinzenal, não sei temos que pensar...”

“...como disse, não tínhamos pressa em terminar a reunião, então não tinha o porquê em se preocupar com a elaboração de uma ata...”

APÓS O USO DO SGRS

R20 chegou a conclusão, que tempo é dinheiro, reunião longa não quer dizer boa reunião.

“Foi muito bom o uso da RS, pois não precisei mexer na quantidade de reuniões, mas sim planejar a reunião, estipulando tempo para acabar, assuntos pré- estabelecidos e socializados, tempo para cada assunto e o melhor avaliação da reunião, assim agora tenho uma certeza, se valeu ou não a reunião. Nada melhor do que o olhar do outro, isto ajuda.”

GIL – R15 – 2 MESES DE RS – EMPRESA DE CONSULTORIA PARA FRANCHISE

16/08/2013

Gil é consultor e especialista em franchising. Sua empresa possui cinco funcionários. Ele presta serviços a toda região de Jundiaí e Campinas.

Gil viaja muito, pois devido a linha de seu trabalho é necessário participar de muitas convenções e feiras. Sendo assim, ele diz que tenta deixar os funcionários sempre bem informados de suas atribuições, pois na sua falta, eles tem que tomar atitudes e resolver os problemas.

Porém, foi observado que em suas reuniões os seus colaboradores, apenas ouvem e não expõem seus pensamentos.

“... faço reuniões semanais, porém não tenho dia estipulado, pois como viajo muito, fica difícil. Assim tenho necessidade de passar todas as informações possíveis a eles, portanto eu quem falo mais, um ou outro, às vezes pergunta alguma coisa...”

EMPRESA HOT AIR– R 11-UTILIZOU O SOFTWARE POR 3 MESES – FEZ O CURSO ON-LINE- CHEFE DE SETOR.

Depoimento da -----

R 11: “As reuniões na Hot Air antes da utilização do método Sociocrático eram muito lentas e normalmente, não conseguíamos resolver todos os assuntos, os participantes davam um monte de sugestão e ninguém tinha a responsabilidade sobre as sugestões passadas, ou seja, não tinha

um relator para se preocupar com as sugestões informadas.

Era lenta também, pois não tinha uma pessoa responsável pela coordenação na reunião, evitando que a mesma se dispersasse do assunto principal.

A partir do momento que começamos a utilizar o método de reunião sociocrática as reuniões ficaram mais diretas e claras, melhorou principalmente pela utilização do sistema, pois o que antes levava um tempo enorme para uma pessoa anotar tudo e tirar xerox das definições, com o sistema, todos vão embora e o relator já envia a ATA a todos os participantes por e-mail, sem contar a eliminação de papéis.

As vantagens foram inúmeras, principalmente no que tange ao item tempo e objetividade. Todos gostaram por terem as decisões voltadas ao consenso e não a partir de um ou outro com maior autoridade.

Verificou-se uma participação maior dos funcionários, pois o fato de trocar os relatores e coordenadores a cada reunião motivou os integrantes da reunião. O sistema ATA foi bem avaliado pelos representantes, assim como pelos diretores pela sua facilidade e objetividade.

Referente a alguns pontos negativos, surgem mais como sugestões de melhorias voltado ao software, sendo: O campo de avisos deveria sair impresso na ATA, e o campo deliberações deve ser limitado para a digitalização, haja vista que ao realizar a digitalização da ATA o sistema deixa que o usuário digite sem limitar o tamanho da linha, mas na impressão sai cortado, ou seja o sistema limita.”

PIZZARIA MILLENIUM - R25 – PROPRIETÁRIO - 02 MESES DE SOFTWARE

Senhor ----- é o proprietário da empresa citada, há 7 funcionários na empresa.

Ele faz reunião semanalmente, porém não há registro de nada. Segundo ele, só trabalha na praticidade.

“ ...até faço reunião, mas dono de pizzaria não tem preocupação em criar ata... isso é muita

burocracia.”

Após um período de uso, a melhora não foi muito significativa nesta empresa, o proprietário ainda não sente necessidade em mudar a sua forma de reunião.

LUCE CABELEIREIRA – R24 – 02 MESES DE SOFTWARE-PROPRIETÁRIA

R 24 é proprietária de um salão de estética. Possui 06 funcionárias.

Ela não realiza muitas reuniões em sua empresa, apesar de ter consciência da necessidade.

“Sei que preciso realizar reuniões aqui na empresa, porém no dia-a-dia, vou resolvendo uns problemas aqui, outros ali. Tenho consciência porém falta disciplina da minha parte.”

“ ...tomo as decisões geralmente sozinha, a minha irmã sempre me diz, reúna as meninas para resolver isso...”

R24 começou a utilizar devagar a Reunião Sociocrática, ainda necessita, aumentar a prática, porém já percebeu algumas melhoras, inclusive no planejamento.

R24: “As reuniões ficaram mais organizadas. Para os funcionários ficou mais claro quanto aos assuntos tratados e a função de cada um. Essa transparência favoreceu a motivação.”

R 17– COORDENADOR DA FUNDAÇÃO---- –03 MESES DE SOFTWARE – 10/07/2013

R17 é coordenador geral da Fundação, trabalha diretamente com o administrativo. Tem sobre a sua responsabilidade 06 funcionários.

“Nossas reuniões são sempre planejadas, com pauta e tudo mais, só não estipulamos o tempo

para cada assunto”

Durante às observações, nesses 03 meses, R17 utilizou a ata em suas reuniões. Segundo ele, não teve problemas, percebeu a melhora, inclusive no tempo determinado para cada assunto.

MERCADO SANTO ANTÔNIO – R23 – PROPRIETÁRIA- 02 MESES DE SOFTWARE

“ Não temos hábito de fazer reuniões, o comércio é pequeno, tenho só cinco funcionários, preciso conversar com a minha sócia. Aqui a sociedade são dois irmãos, ou seja, sou casada com um deles, porém sou eu e a minha cunhada que tomamos conta de tudo...”

Após algumas visitas, acompanhando duas reuniões, constatou-se que não houve evolução com o uso do software.

SEGURADORA ----- – R 26 – GERENTE -02 MESES DE SOFTWARE

R26 é gerente da seguradora. Na agência possui seis funcionárias. Ela diz:

“ Não realizamos reuniões, pois o espaço é pequeno, nossas mesas ficam próximas umas às outras, assim no dia-a-dia, vamos tirando todas as dúvidas, nunca pensei nessa necessidade.”

R26 está utilizando a ata, porém, as mudanças estão indo bem devagar.

Ela afirma: “ houve melhoras sim. Estamos indo...”

AGÊNCIA DE TURISMO GEOTUR – R16 – PROPRIETÁRIA - 03 MESES DE SOFTWARE

10/07/2013

A empresa tem 02 funcionários (fixo), uma secretária que também trabalha de guia e um guia de turismo. E guias extras quando é necessário.

R16 diz:

“Faço reunião uma vez por mês, normalmente no começo do mês. A ideia é ver a agenda e discutir sobre os pacotes vendidos e dividir as tarefas e agendas entre os funcionários e eu mesma, que também trabalho como guia quando há necessidade.

Começamos a reunião sem tempo estimado, ficamos o tempo necessário; as vezes por problemas elas chegam a durar até duas horas.

Normalmente eu mesma divido os trabalhos (agenda) para os meus funcionários, nem sempre eles podem escolher o dia ou o grupo que vão acompanhar.

Não antecipo as pautas, pois quase sempre é a mesma coisa, atribuir as atividades organizar pagamentos e agenda.

Não há registros de reunião, o máximo que ocorre e colocarmos na agenda quem acompanha cada grupo.

Como a empresa e pequena não vejo necessidade disso.”

APÓS O USO DO SOFTWARE

Ela diz:

“Agora faço duas reuniões por mês, uma no começo e outra no final. A Ideia é discutirmos agenda de passeios com antecedência e dividirmos o trabalho entre os funcionários. Dessa forma todos passam a ter a programação do mês com antecedência e podem se organizar.

As reuniões não passam de 40 minutos.

A pauta é enviada com dois dias de antecedência para meus funcionários.

Apesar de ainda dividir os trabalhos, os funcionários podem trocar entre eles os passeios, caso queiram.

Para evitar confusão (que acontecia anteriormente), agora no final da reunião montamos um cronograma com as atividades atribuídas a cada funcionário.

Isso melhorou muito a comunicação e a organização da empresa como um todo.

Quando Há algum problema, chamo a pessoa e converso. Não há reuniões extras.”