

Relatórios como possibilidade estratégica na gestão *

Valderez F. Fraga **

Sumário: 1. Introdução; 2. Em busca de apoio técnico; 3. O que estará faltando questionar; 4. Ilustrando com exemplos; 5. Compartilhando experiências; 6. O que teria aperfeiçoado o programa; 7. Concluindo com sentimentos.

Palavras-chave: desconforto; descrença; técnica; estratégia; gestão científica; intersubjetividade.

Este artigo é um breve relato de uma experiência eminentemente prática, em busca de aperfeiçoamento para relatórios, apresentando sugestões decorrentes de trabalhos realizados em grupo e que poderão facilitar o questionamento do processo de elaboração de relatórios, visando ao emprego dos mesmos como estratégia para uma gestão mais científica, competente e compartilhada.

Reports as a possibility for strategic management

This paper summarizes an eminently practical effort toward the improvement of managerial reports. The paper presents the results of a group work under a methodology which stimulates critical reflections about the decision making process in relation to reports, due to political and strategic drives of that approach. Practical suggestions for better oral presentations of reports are also offered, while reinforcing an ethical posture which exercises subjectivity and tries to grasp the consequences of the reports' results.

1. Introdução

Falar sobre *relatórios* nas organizações costuma gerar reações as mais diversas, apresentando, porém, pelo menos dois pontos recorrentes em cerca de cinco anos de convívio e investigação desses processos. Esses pontos precisam ser alterados, em benefício de todos os envolvidos: um evidente *desconforto* entre os profissionais responsáveis por essa atribuição, e uma certa *descrença* nos resultados da divulgação de *relatórios*.

Quando a pergunta “*será que o esforço está valendo a pena?*” torna-se incômoda a ponto de uma organização dispor-se a enfrentar a problemática dos relatórios, como aconteceu com o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), são necessários alguns cuidados especiais para que a busca de melhorias não trate a

* Artigo recebido em jan. e aceito em mar. 1997.

** Mestre em educação e desenvolvimento humano pela George Washington University, EUA, doutora em educação pela UFRJ, professora convidada da UFRJ e da FGV, consultora em organizações públicas e privadas.

questão superficialmente. Reduzir esse trabalho a aperfeiçoamento de linguagem, formato e fluxo de divulgação é incorrer nesse tipo de risco.

Certamente, o bom uso da linguagem, sua adequação técnica, precisão e correção serão básicos para qualquer relatório organizacional. O formato também contribuirá grandemente para a organização dos dados a serem apresentados, além de poder atrair a atenção da clientela, devido ao seu aspecto agradável. Além disso, um bom planejamento e a operacionalização criteriosa da divulgação serão requisitos vitais ao alcance dos objetivos propostos.

Porém, a experiência vem demonstrando que atingir esses patamares, apesar de sua significância, tem sido insuficiente para remover o desconforto e o ceticismo citados, os quais interferem fortemente na realização de objetivos organizacionais, baixando a auto-estima dos responsáveis pelos relatórios.

O engajamento da autora na busca de melhorias no processo de relatórios, nos últimos cinco anos de consultoria e treinamento, exigiu a explicitação do que estaria faltando questionar especialmente para encontrar fatores que estivessem contribuindo para o desconforto e a descrença freqüentemente observados entre profissionais envolvidos com essa atividade.

Parte desse descontentamento apareceu relacionado ao precário conhecimento de técnicas e de alternativas para elaboração e divulgação de relatórios e, nesse ponto, o apoio da bibliografia foi fundamental.

2. Em busca de apoio técnico

A bibliografia sobre relatórios administrativos não é abundante. Excetuando-se textos orientadores de relatórios de pesquisa, pouco está disponível, especialmente às organizações que pretendam justificar suas decisões sobre emprego de relatórios como estratégia de gestão.

Desde a década de 70, um manual de instrução programada, traduzido da ITT, vem sendo reeditado sob o título *Como preparar um relatório* (1989). O livro aborda técnicas de elaboração, classificação de relatórios por tipos de conteúdo, apresentação e estilo, enfocando, ainda que brevemente, a questão do destinatário desses documentos, considerando-o o fator mais importante a partir da decisão de sua elaboração. Um capítulo de Carnegie (1988) também contribuiu com sugestões oportunas, destacando a formalidade dos relatórios, propondo a definição clara do problema que os motive, o levantamento e a análise de fatos, como requisitos para bons resultados, lembrando, ainda, que o documento deverá ser atraente, argumentativo e estimulante de novas ações e reações.

Organização e reorganização de serviços (Pinheiro, 1987) enfoca, sucintamente, o relatório como instrumento de controle, arrolando questões objetivas que visam à análise crítica de projetos de relatório. O *Manual para treinamento de instrutores* (Ramos, 1986) seleciona palavras-chave que também podem inspirar a avaliação de propostas de relatório.

Além dessas fontes, as orientações de Salvo (s.d.) sobre como redigir um relatório partem de um padrão de estrutura para enfatizar, em linguagem simples, as necessidades de: clareza no relato do assunto investigado, discussão de resultados, apresentação de dados ilustrativos e de um estilo de linguagem orientado ao impacto desejado sobre o destinatário.

Esses estudos contribuem para esclarecer *o que é um relatório*, insistindo em uma *estrutura básica*, bem como no cuidado *para não reduzi-lo a registro*, e descrevem *como elaborá-lo*, indicam *quando é oportuno*, *quem poderá produzi-lo* e *divulgá-lo*, sem esquecer o *destinatário*.

3. O que estará faltando questionar

Um acompanhamento sistemático do citado *desconforto* entre elaboradores de relatórios administrativos, somado à observação participante enfocando reações de *descrença* nos resultados das divulgações, possibilitou destacar duas questões-chave para minimizar esses sentimentos negativos, estimulando atitudes positivas entre os envolvidos naquela tarefa.

A primeira questão, de natureza filosófica, visaria responder: *por que relatórios?*

Uma segunda questão, de natureza político-estratégica, visaria responder: *para que relatórios?*

O convívio com a problemática de relatórios, em busca de aperfeiçoamento do desempenho tanto de grupos diretamente envolvidos quanto de suas organizações, possibilitou constatar a eficácia de uma metodologia de questionamentos sobre relatórios em grupos de trabalho, a qual foi empregada no programa de desenvolvimento realizado pela EBAP/FGV para o INT, resumida a seguir.

Partindo das questões já tradicionalmente encontradas na bibliografia especializada em relatórios — o que são? como elaborá-los? quando serão oportunos? quem deverá produzi-los? quem será o destinatário? — vários níveis de aperfeiçoamento técnico e operacional vão sendo alcançados, passo a passo.

A etapa seguinte do trabalho realiza uma análise mais crítica e complexa, procurando apreender as razões pelas quais a organização optou por relatórios, para, posteriormente, responder o que a organização esperaria e pretenderia, a partir de seus relatórios.

A primeira pergunta — *por que relatórios?* — é estimulada por algumas provocações — cultura burocrática? hábito? tradição? controle? —, procurando desvendar motivos orientadores da decisão organizacional pró-relatórios.

A segunda pergunta — *para que relatórios?* — vai lentamente revelando especificidades, necessidades e prioridades na gestão, apesar da comprovada adequação de ambas as questões em programas de desenvolvimento gerencial realizados em diferentes organizações.

Essa característica das questões é vantajosa em aplicações práticas, pelo fato de atender a necessidades gerais sem, contudo, bloquear manifestações específicas de cada organização.

Além disso, a segunda questão tem funcionado como um apelo à elevação da auto-estima dos elaboradores de relatório, porque destaca o propósito do emprego desses documentos, orientado para uma administração mais científica e mais justa.

4. Ilustrando com exemplos

Um primeiro trabalho de grupo desenvolvido durante o programa citado produziu o inventário a seguir, organizado em três diferentes categorias:

- a) *os porquês* da opção;
- b) as expectativas *para quê*.
- c) alguns requisitos instrumentais.

Relatório: por quê?

- Registra as atividades desenvolvidas, possibilitando analisá-las e avaliá-las.
- Democratiza as informações organizacionais.
- Gera novas possibilidades de análise crítica de desempenhos organizacionais das mais diversas naturezas.
- Cria oportunidades de desenvolvimento individual e organizacional.
- Educa o funcionário.
- Possibilita a valorização do funcionário e cultiva sua auto-estima, com o reconhecimento de seu trabalho.
- Possibilita a auto-avaliação e medidas corretivas.
- Viabiliza uma ferramenta de trabalho técnica e especializada de disseminação de conhecimento e de informações, em vez de abrir espaço para a “*rádio corredor*”.
- Cria instrumento que estimula o estabelecimento de compromissos.
- Facilita a divulgação da imagem organizacional.

Relatório: para quê?

- Sistematizar a realimentação após cada atividade realizada.
- Gerar instrumentos informativos para a captação de novos clientes.
- Possibilitar a clarificação de atribuições, atividades e projetos organizacionais para a sociedade em geral.
- Reforçar o apoio externo à organização.
- Facilitar a consistência de argumentações e/ou justificativas sobre propostas e projetos organizacionais.
- Facilitar a geração de *papers*.
- Obter um instrumento que aperfeiçoe a alocação de recursos.
- Prevenir problemas.
- Orientar a tomada de decisões para ações futuras.
- Apreender o clima organizacional para enriquecê-lo.

O referido grupo arrolou, ainda, um conjunto de itens instrumentais, visando treinar pessoas, melhorar procedimentos e desenvolver postura favorável à concretização dos porquês e para quês já formulados.

Relatório: por quem e para quem?

- Treinar os funcionários nas técnicas e na arte de registrar e relatar.
- Criar o hábito do registro sistemático.
- Aumentar permanentemente a consistência dos relatórios.
- Desenvolver divulgadores de relatórios e da significância dos mesmos para a organização.
- Levantar necessidades sobre tipos diferentes de relatórios.
- Estimular o destinatário a analisar criticamente fatos, dados, considerações e conclusões dos relatórios.

- Solicitar exemplos de aplicação desses resultados no gerenciamento em geral.
- Promover a discussão do tratamento dado aos relatórios gerados e apresentados, em diversos níveis gerenciais.
- Estimular *feedback* dos elaboradores e divulgadores de relatório.
- Empregar os critérios da *relevância do humano* e da *legitimação no “mundo da vida”*, a fim de analisar as possibilidades da prática de relatórios para o desenvolvimento humano na gestão e para avaliar, além dos resultados, as consequências do processo de relatórios como um todo.

O último item dessa terceira etapa do inventário representa uma aplicação da gestão da formação humana (Fraga, 1944), que fundamentou dois módulos do referido programa: Comunicação e Relacionamento Humano no Trabalho e Relatórios Organizacionais.

5. Compartilhando experiências

Complementando a breve descrição da experiência realizada com o grupo do INT, seguem, além das sugestões do inventário produzido, um instrumento facilitador de crítica e autocrítica, cuja proposta é melhorar o desempenho dos apresentadores de relatórios administrativos, quando a forma oral for a escolhida (quadro 1). Trata-se de uma contribuição para transformar esse desafio em atividade estimulante, eficaz e gratificante para os envolvidos, cuja origem se encontra na postura proposta pela gestão da formação humana, que concebe o exercício de qualquer atividade administrativa como possibilidade para *educar-se e educar, permanentemente*. Nesses termos, o processo de relatórios pode constituir oportunidade valiosa para exercitar concretamente essa posição ética.

6. O que teria aperfeiçoado o programa

Apesar da rotineira reação observada entre os participantes de programas de desenvolvimento gerencial quanto à limitação da carga horária diante das possibilidades que o andamento dos trabalhos revela, é importante registrar a falta de *uma oficina de elaboração, apresentação e discussão de relatórios*. O enriquecimento da experiência planejada e o aperfeiçoamento de seus resultados com a oportunidade de vivência em situações acompanhadas contribuiriam para afastar as reconhecidas sensações de *desconforto* e de *descrença* que envolveram a problemática de relatórios, porque a significância desses documentos, as implicações do processo de geração dos mesmos e o impacto de sua divulgação poderiam ter sido identificados com a intensidade que as caracteriza na prática.

Quadro 1

Educar-se/educar	Resultado dessa prática
Procurando ser preciso.	Minimiza equívocos entre os ouvintes e revela a busca de qualidade pelo apresentador diante da sua atribuição.
Tentando ser original, sem fugir da sistemática adotada na organização.	Estimula a atenção dos destinatários, revelando a criatividade, a sensibilidade, o humor e o interesse do apresentador pelo destinatário.
Declarando que o relatório é conciso, esclarecendo que é possível obter informações: <i>como</i> , <i>quando</i> e <i>onde</i> .	Tranqüiliza os ouvintes, melhora o clima de trabalho, evitando possíveis conflitos, devido ao profissionalismo da postura assumida.
Preparando-me para: responder perguntas sobre parafrasear algo que não tenha ficado claro apresentar novos exemplos organizar dados quantitativos e/ou qualitativos adicionais	Contribui para o melhor entendimento do conteúdo por parte da audiência, demonstrando a consistência e reforçando a confiabilidade do relatório apresentado.
Analisando possíveis impactos éticos do que será dito e de como será dito, especialmente em relação a DRH e Treinamento, pelo fato de implicar mais intimamente pessoas.	Minimiza a possibilidade de constrangimentos ou de reações hostis, revelando a habilidade do apresentador para lidar com questões críticas diante de clientela interna e/ou externa.
Apresentando conclusões ou considerações finais, de acordo com o andamento e a natureza do conteúdo do relatório.	Facilita justificativas diante de expectativas eventualmente indevidas dos destinatários e propicia a tomada de decisões para administrar problemas encontrados.
Empenhando-me em ouvir sugestões e críticas com atenção e receptividade.	Eleva a auto-estima dos envolvidos no processo, reduz as chances de reações agressivas e comprova a abertura do apresentador à participação para compartilhamento.
Procurando não invadir <i>terreno alheio</i> .	Promove um clima saudável para crítica e autocrítica e demonstra respeito a posições e atribuições de outros.
Evitando incorrer em omissão, quando há necessidade de argumentação.	Revela segurança e compromisso do apresentador com a atribuição que lhe foi confiada, reforçando a confiabilidade de sua exposição.
Sugerindo possíveis melhorias no trabalho (objeto do relatório) e no próprio relatório, quando pontos fracos forem identificados e discutidos.	Estimula reflexões e novas contribuições, abrindo perspectivas para melhorias em atividades, relatórios e apresentações futuras dos mesmos.
Agradecendo sugestões apresentadas e solicitando novas manifestações, a qualquer tempo.	Promove diálogo mais permanente com colaboradores, destinatários e clientes, afastando qualquer tendência à percepção de relatórios como <i>mero episódio</i> desarticulado da dinâmica administrativa.
Buscando <i>feedback</i> dos colegas sobre a eficiência, o tom e a postura assumida durante a apresentação.	Exercita o <i>educar-se e educar</i> , e facilita a autocrítica, visando ao autodesenvolvimento de técnicas de apresentação, mas, especialmente, de uma postura orientada para a <i>intersubjetividade</i> .

7. Concluindo com sentimentos

Os trabalhos realizados em aula com os profissionais do INT reforçaram as percepções registradas em outras organizações.

O desconforto diante das atribuições de produzir relatórios também apareceu relacionado à descrença na eficácia de seus resultados para o aperfeiçoamento da gestão.

Em parte, a falta de domínio de técnicas de elaboração e divulgação também surgiu como agravante da insegurança dos responsáveis pelo processo, quanto à confiabilidade desses documentos.

Essas fragilidades contribuíram para retrair disposições para levantar e discutir questões organizacionais de cunho político e estratégico relacionadas a relatórios. Essa retração, por sua vez, parece reforçar a interpretação equivocada de que relatórios seriam de escassa utilidade, destituídos de perspectivas e de propósitos administrativos justificáveis. Esses sentimentos negativos influíram na formação de uma imagem indevida de relatórios, como “*mero cumprimento de ritual burocrático*”.

Por essas razões, a cautela em conduzir as discussões a partir da técnica novamente obteve bons resultados, minimizando reações emocionadas e possibilitando a visibilidade de funcionários pouco conhecidos do grande grupo, cuja experiência profissional, perspicácia e organização para trabalhar contribuíram significativamente para a conscientização sobre a necessidade de precisão e método na elaboração de relatórios, desde os registros até as conclusões.

Vencida essa etapa, a discussão do *por que e para que* relatórios fluiu naturalmente, possibilitando divulgar os primeiros resultados no inventário exposto.

O encerramento do módulo sobre relatórios caracterizou-se pelo entendimento de que a problemática não estava superada, porém com a certeza de que estava encaminhada.

Com o *desconforto* minimizado e a *descrença* substituída pela confiança no empenho de cada um por sua própria capacitação e desenvolvimento de habilidades, gerou-se um clima de desafio estimulante entre os participantes.

A meta passou a ser a transformação da imagem burocrática dos relatórios em estratégia confiável em prol de uma gestão mais científica, competente, comparilhada e gratificante para todos os membros da organização.

Referências bibliográficas

Carnegie, D. et alii. *Administrando através das pessoas*. Rio de Janeiro, Artenova, 1988.

Fraga, Valdez. *Gestão da formação humana em tecnologia avançada*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1994. v. 2. (Tese de Doutorado.)

ITT Service. *Como preparar um relatório*. 5 ed. Rio de Janeiro, Bertrand do Brasil, 1989.

Pinheiro, Hesio F. *Organização e reorganização de serviços*. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1987.

Ramos, Marília. *Manual para treinamento de instrutores*. Funtevê, 1986.

Salvo, Salvatore. *Como redigir um relatório*. 5. ed. São Paulo, Ibec, s.d.

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.