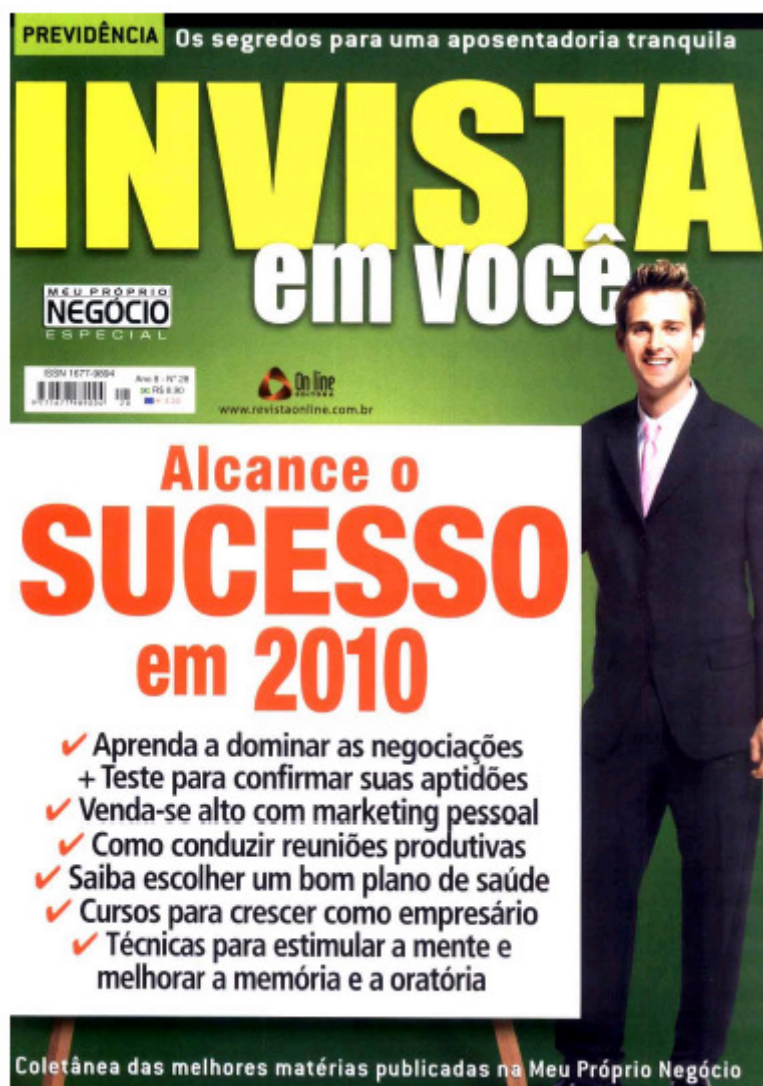


Veículo: Meu Próprio Negócio – Especial

Data: fevereiro



PROFISSIONAL
REUNIÃO



Christian Barbosa, autor do livro *"Estou em Reunião"*, e à frente de uma pesquisa sobre o tema, diz que: "Apesar de as pessoas passarem até 25% de seu tempo de trabalho em encontros e reuniões, um terço dos entrevistados disse considerar os eventos inúteis".



Foto: divulgação

Tente lembrar a última vez que você participou de uma reunião que não lhe dizia respeito, não melhorou seu modo de trabalhar e, ainda por cima, o manteve afastado de atividades realmente importantes por um tempo longo demais. Mais de 60% dos executivos submetidos ao teste acima em uma pesquisa feita pela Faculdade de Economia e Administração (FEA) da USP disseram que vivem uma situação desse tipo ao menos uma vez por semana.

O resultado desse e de todos os outros estudos feitos sobre o hábito de se reunir nas empresas aponta graves falhas no planejamento, execução e acompanhamento de reuniões no Brasil e no mundo. Para o consultor e autor do livro *Estou em Reunião*, Christian Barbosa, o fato de as empresas desperdiçarem tempo demais com reuniões deve-se a um motivo principal: ninguém estuda como fazer uma boa reunião.

"Não importa qual é sua idade, se 15, 30 ou 70 anos, você não aprendeu na escola como planejar uma reunião, executar



Foto: divulgação

O psicólogo e especialista em RH **Newton Ferreira** diz que geralmente quem mais contribui para reuniões produtivas são os membros da equipe dispostos a aproveitar a oportunidade que uma reunião abre para marcar presença positiva diante a direção.

o encontro e acompanhar seus resultados. Essa falta de preparo segue vida adentro e, nas empresas, são feitas reuniões o tempo todo sem que nunca alguém pare e se dedique a se preparar para realizar reuniões que deem resultados", avalia Christian.

Sócio da consultoria Triad, Christian já conduziu uma pesquisa com três mil profissionais para avaliar como eles se comportam em reuniões e que avaliação fazem delas. Para o especialista, os resultados do estudo foram impressionantes. "Apesar de as pessoas passarem até 25% de seu tempo de trabalho em encontros e reuniões, um terço dos entrevistados disse considerar os eventos inúteis", relata.

Baseado no estudo, a Triad projetou qual prejuízo uma empresa com 100 funcionários sofre, por exemplo, ao submeter seus funcionários a reuniões que sejam pouco proveitosas ao longo de um ano. "Se tomarmos por base que cada funcionário tem um ganho médio de R\$ 50 por hora e que metade das reuniões de que eles participam não é necessária vamos chegar a um prejuízo anual de R\$ 500 mil", diz Christian.

Um movimento ainda incipiente dentro das empresas tenta reverter estas perdas, diminuindo a quantidade de reuniões, o número de pessoas que participa de cada uma delas e, sobretudo, conduzindo melhor esses encontros. O psicólogo e especialista em RH Newton Ferreira conta que boa parte destas mudanças acontece por iniciativa de funcionários que buscam ascensão nas empresas e percebem que o bom desempenho em reuniões os ajuda a obter destaque.

"Qualquer membro da equipe que não vacile numa reunião, demonstre disposição em assumir responsabilidades e seja sucinto acrescenta marcas positivas à sua imagem. E isto está contribuindo para melhorar as reuniões nas empresas", conta Newton.

Veja vinte dicas feitas por especialistas para melhorar a produtividade de suas reuniões e assegurar que sua empresa não desperdice nem tempo, nem recursos nesses encontros.

Colaboraram:

Christian Barbosa, www.christianbarbosa.com.br
Newton Ferreira, comunicao@nffr.com.br,
 conta tr o Faculdade de Economia e Administração da USP, www.fea.usp.br

PROFISSIONAL REUNIÃO

1 EVITE ENCONTROS DESNECESSÁRIOS

Reuniões podem ser muito úteis para informar uma equipe sobre dados novos da empresa ou para tomar uma decisão em conjunto. Muitas vezes, no entanto, estes encontros consomem tempo demais – o tempo de quem as organiza e o dos colaboradores que participam – sem produzir resultados. Na opinião de Christian Barbosa, muitas reuniões são feitas apenas por hábito. “Certa vez, prestei consultoria para uma empresa e um vendedor de 28 anos que acabara de se tornar chefe de uma equipe de 15 outros vendedores passou a organizar várias reuniões por dia. Ao entrevistá-lo, o jovem admitiu que fazia isso para ter mais controle sobre a equipe, principalmente porque está iniciando sua função como chefe. Nós o aconselhamos a diminuir estes encontros apenas para datas específicas e o resultado foi um acréscimo de 11% nas vendas. Isto ocorreu pelo fato óbvio de que os vendedores ficaram com mais tempo livre para vender”, pontua.



2 CONVIDE APENAS AS PESSOAS RELACIONADAS COM O ASSUNTO

Chame somente os colaboradores realmente necessários para tratar do assunto em pauta e tenha em mente que você os está afastando de suas funções principais – vender, atender, planejar, etc. Ao longo do encontro, dispense as pessoas que já deram sua contribuição e, a partir daquele momento, não precisam mais continuar ali. O conselho é pensar sempre em liberar a mão de obra para ela fazer o mais importante: produzir. Uma forma da reunião alcançar mais pessoas sem tomar tempo adicional é pedir para que pessoas-chave presentes no encontro reportarem as decisões ali anunciadas a seus colegas próximos ou subordinados.



3 PLANEJE OS ENCONTROS E AVISE OS CONVOCADOS SOBRE O TEMA A SER DISCUTIDO

Antes de convocar uma reunião, faça um rápido planejamento levando em conta quem você irá chamar, quanto tempo precisará e que temas irá discutir. Não precisa ser nada elaborado demais. Anotar num papel os tópicos a serem abordados já é um passo importante. Depois, envie um e-mail para os funcionários dizendo o horário e o tema da reunião. “Convidar as pessoas sem revelar o assunto é um tiro no pé, pois os colaboradores precisam de tempo para pensar em sugestões, levantar dúvidas e colaborar de modo produtivo. Infelizmente, muitos chefes se esquecem disso”, diz Mário Luis Alvarez, professor de administração na FEA.



4 EM CASO DE TEMAS LONGOS, FAÇA INTERVALOS

Reuniões que se estendem demais tendem a perder produtividade. Caso seja necessário discutir em grupo por um longo tempo, faça intervalos a cada hora ou a cada hora e quinze minutos. Um estudo da Universidade da Carolina do Norte, em 2003, demonstrou que a capacidade de concentração das pessoas reunidas num encontro cai até 90% após um discurso de 60 minutos sem interrupções.



5 SEJA PONTUAL E EXIJA O MESMO

Reuniões devem ter hora para começar e terminar, sob pena de gerar atrasos em cascata em outros compromissos. Se você convocou uma reunião com cinco pessoas e só três chegaram no horário, comece mesmo assim. Os dois atrasados podem recuperar o conteúdo depois. Ao adotar esta postura sempre, aos poucos a equipe tende a ficar mais disciplinada com os horários.



6 QUEM CONDUZ A REUNIÃO DEVE SER PREPARADO PARA ISSO

"Se você observar uma reunião de trabalho e uma tarefa escolar em grupo, vai reparar que o comportamento das crianças e dos adultos não muda muito. Ou seja, passamos a vida fazendo reuniões como as fazíamos na quarta série. Isto ocorre porque não há uma preocupação em se preparar para reuniões", diz Christian. O especialista defende que as pessoas que conduzem reuniões sejam preparadas para isso, leiam livros sobre o tema, façam cursos e desenvolvam métodos para tocar uma reunião de modo mais profissional e produtivo. "Nas grandes e médias empresas há até cursos sobre reuniões e treinamentos para melhorar estes processos, o que as torna melhor preparadas para realizar esses encontros. No caso de uma pequena empresa, que não tenha recursos para investir num treinamento do tipo, vale ler um livro e pesquisar na internet. O importante é preocupar-se com o tema e buscar informações para que suas reuniões não estraguem a produtividade da empresa", avalia o especialista.

Sua opinião tem o apoio do professor da FEA Mário Alvarez. "Pequenas empresas têm mais chances de errar na condução das reuniões. Isto ocorre muitas vezes porque o empreendedor é um cara sem experiência corporativa, que montou seu negócio a partir do esforço pessoal ou de um talento específico. Esses empresários são os que mais precisam de apoio e preparo para conduzir encontros mais produtivos e transmitir mensagens de modo mais assertivo", diz Mário. Segundo o professor da FEA, ao contrário das grandes empresas, os novos empreendimentos têm menor margem para absorver prejuízos e perda de produtividade. Por isso mesmo, são eles os que mais devem se preocupar em realizar reuniões que deem resultados, avalia o professor.



PROFISSIONAL REUNIÃO

7 COLOQUE OS PROXIMOS NA LINHA

Tente disciplinar as pessoas a falar de forma rápida e objetiva. Se tiver que se reunir com colaboradores que insistem em falar demais, prefira horários como um pouco antes do almoço ou no fim do dia. Estes horários acabam apressando os interlocutores e exercendo uma pressão por brevidade na conversa.

8 AO FIM DO ENCONTRO, FAÇA UMA CONCLUSÃO

Transforme num hábito fazer um resumo dos tópicos discutidos e repita as decisões tomadas. Esta é uma forma de demonstrar às pessoas para que serviu aquele encontro e fazê-las sentirem-se produtivas.



9 ISOLE CONFLITOS

Diferenças de opiniões dentro do grupo devem ser toleradas até certo ponto. Após o grupo fechar a questão numa direção, a decisão deve ser respeitada. Se alguém insistir em voltar a um tópico já debatido, o interrompa e proponha discutir o tema depois. Isso evita que a reunião "empaque" e faça todo mundo perder tempo com um tópico menor.



10 CRIE UM CLIMA POSITIVO

Quem conduz a reunião deve criar um clima positivo e encorajar as pessoas a falar. Ridicularizar alguém que dá uma ideia equivocada é um grave erro, pois pode inibir os outros a darem boas ideias. De acordo com Newton Ferreira, muitos bons profissionais ficam tímidos nesses encontros e sugestões proveitosas podem se perder. Cabe ao líder incentivar seus subordinados a serem positivos e exporem seus pensamentos.



11 MANTENHA A DISCUSSÃO FOCADA

Um dos principais inimigos da boa reunião é discutir temas fora da pauta. Caso alguém enverede por um tema paralelo, volte à pauta principal e diga que este assunto não é a prioridade no momento e pode ser abordado depois. É importante não se negar a conversar sobre o tema "paralelo", mas deixar claro que isso acontecerá em um outro momento, para não comprometer a reunião.

12 ESCOLHA UM LOCAL E AMBIENTE APROPRIADO

Um cuidado simples para garantir a produtividade é escolher um local limpo, ventilado, que tenha água e eventualmente algo para comer. Em reuniões que superam 30 minutos, a atenção dos participantes despenca se eles estiverem com fome, sede ou incomodados pelo calor.

13 CONVERSAS PARALELAS SÃO PROIBIDAS

Quem conduz a reunião deve inibir com elegância conversas paralelas. Pode ser com um olhar, com uma pergunta a quem insiste em conversar ou simplesmente incentivando o colaborador a compartilhar com todos suas ideias e não apenas com o colega ao lado. É importante, no entanto, fazer esta interrupção sem ironia ou tom ofensivo, sob pena de criar constrangimento e inibir outros colaboradores.





14 DELEGUE TAREFAS

Uma vez que as decisões foram tomadas e aceitas pelos participantes, é preciso nomear os responsáveis pelas próximas ações, estabelecendo claramente prazos e atribuições. Isto torna a reunião efetivamente produtiva e não apenas uma conversa com ideias a serem implementadas em algum momento indefinido.

16 EVITE INTERRUPÇÕES

Antes de iniciar a reunião, certifique-se de que você tem todos os dados e materiais que precisará à mão. Uma forma comum de perder produtividade é fazer todas as pessoas presentes no encontro esperarem você encontrar aquele relatório específico ou aquela projeção perdida na gaveta.



18 FORMAS CRIATIVAS DE ENXUGAR O TEMPO

Dependendo do ramo de sua empresa e do tipo de reunião realizada é possível pensar em formas criativas de enxugar o tempo gasto. Uma ideia adotada entre os fundadores do microblog Twitter, por exemplo, foi fazer as reuniões numa sala sem cadeiras. Quando estão em pé, as pessoas tentam ser mais objetivas para poder voltar logo às suas mesas.

19 FAÇA UM ACOMPANHAMENTO PÓS-REUNIÃO

Para assegurar que as decisões tomadas na reunião foram efetivas, acompanhe se todas as pessoas presentes adotaram as novas práticas e se comprometeram com as propostas defendidas no encontro. Acompanhar o que acontece após a reunião permite saber se as decisões foram corretas, se estão dando resultados e, em caso negativo, identificar quais são os problemas que aparecem no caminho. Elogie os colaboradores que tirarem mais proveito da reunião. Esta é uma forma de incentivo a quem aproveita estes encontros para melhorar a performance da empresa.

15 TENHA A MENTE ABERTA A NOVAS IDEIAS

A única chance de sua empresa ser inovadora e criar produtos e serviços que os concorrentes (ainda) não têm a liderança, é ter a mente aberta a novas formas de pensar. Anote as boas ideias de seus colaboradores, mesmo que elas pareçam distantes de serem implementadas.



17 ELETRÔNICOS

Em algumas empresas, uso de eletrônicos e celular é restrito em reuniões. Estes dispositivos podem ser usados para ajudar no trabalho, como fazer uma anotação no computador ou checar uma planilha. Por outro lado, podem ser fonte de dispersão. Dependendo do caso, vale pedir para as pessoas presentes desligarem os computadores e os celulares durante os poucos minutos em que estarão reunidos.



20 AO FINAL, AGRADEÇA AS PESSOAS

Todos que passaram cinco, vinte ou sessenta minutos numa reunião merecem seu agradecimento. "Conduzir o encontro com empatia, demonstrar atenção com os colaboradores e terminar a reunião de uma forma positiva são características de bons líderes", assegura Newton Ferreira.