

Título: Reuniões - Como elas matam as boas ideias		Tiragem: 418760
Veículo: Revista Super Interessante - SP		Seção: ***
Página: Capa, 86 a 89		Data: 01/12/2012 Valor: R\$ 0,00

WWW.SUPERINTERESSANTE.COM.BR

SUPER INTERESSANTE

Os projetos secretos da **APPLE**

P.64



JESUS

A VERDADE POR TRÁS DO MITO

Ele era moreno, baixinho e de cabelo curto. Não foi traído por Judas. Nem nasceu no Natal. Conheça a verdadeira face de Cristo. **P.64**



RESOLVA SUAS BRIGAS COM VIZINHOS

P. 98

O FIM DA CRIATIVIDADE EM HOLLYWOOD

P. 24

COMO USAR O TÊDIO A SEU FAVOR

P. 70

SETE RAZÕES PARA COMER INSETOS

P. 74

REUNIÕES MATAM IDEIAS

P. 86

EDIÇÃO 312 - DEZEMBRO / 2012

ISSN 0104-178-9

00312

9 770104 178007

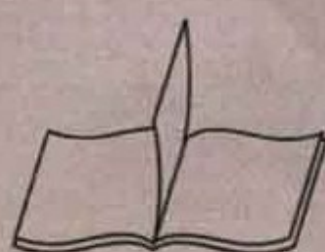
R\$ 12,00

REUNIÕES

COMO ELAS MATAM AS BOAS IDEIAS

Colegas chatos, discussões bestas, tempo perdido. Você detesta as reuniões do seu trabalho? A maioria das pessoas odeia. Com motivo: estudos mostram que elas não são eficientes e têm o poder de deixar as pessoas mais burras. Veja por que é assim, e o que pode ser feito para transformar as reuniões em algo mais útil – e até divertido.

EDIÇÃO/ Bruno Garattoni
REPORTAGEM / Tiago Cordeiro e Carolina Meyer
DESIGN/ Rafael Quick
ILUSTRAÇÃO/ Bruno Luna



Mantenha a página na vertical para ver o infográfico.



V

ocê se prepara, faz a lição de casa, respira fundo e senta à mesa. Seu chefe e a equipe já estão lá, mas aquele colega atrasadinho não – e o grupo espera meia hora por ele. Você está irritado porque desperdiçou um tempo precioso, mas sabe que o pior está apenas começando. Um após o outro, os personagens típicos de reunião se apresentam. O tagarela, o puxador de tapetes, o despreparado, o oportunista, o indeciso, o bajulador. Todo mundo fala, fala, fala por horas e horas, batendo cabeça e girando em falso até que, por mero cansaço, uma ideia qualquer é eleita a vencedora. Acabou a reunião. E você, no meio desse turbilhão de bobagens, não conseguiu nem se explicar direito – ou, se conseguiu, ninguém deu muita bola. A coisa é tão grave que, nas empresas em que a confirmação por e-mail em uma reunião inclui automaticamente o horário na agenda pessoal, muitos funcionários inventam compromissos nos horários em que precisam trabalhar de verdade – e assim a agenda fica travada para mais perdas de tempo com conversas de grupo que não levam a lugar nenhum. Mas se todo mundo odeia reuniões e sabe que elas são um problema, por que fazemos tantas? Não existe mesmo uma alternativa melhor, ou um jeito de torná-las mais produtivas?

Talvez as reuniões da sua empresa não sejam exatamente desse jeito. Mas provavelmente elas têm alguma semelhança com o cenário descrito acima. Tanto é que, numa pesquisa feita com 2 mil executivos brasileiros, 69% disseram que odeiam reuniões. E estamos falando de executivos, que são especialistas em fazer reuniões; entre os demais cargos, a ojeriza tende a ser maior ainda. “Se você conversar com qualquer pessoa, aleatoriamente, ela vai dizer duas coisas: que ganha mal e perde muito tempo em reunião”, afirma Marcos Minoru, professor de administração de empresas na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (Fecap). A mesma pesquisa constatou que 70% das reuniões não chegam a lugar nenhum, e uma empresa média, de 100 funcionários, desperdiça R\$ 500 mil anuais com o tempo perdido nelas. Ou seja: além de você estar sofrendo na reunião, o seu patrão está jogando R\$ 5 mil fora.

Mas espera aí. Reunir várias pessoas para debater um problema não deveria ser a melhor forma de resolvê-lo? Deveria, mas na prática acaba não sendo. E o problema está justamente no estilo moderno de fazer reunião: o chamado *brainstorming*, onde todos os presentes podem opinar sobre todos os assuntos em debate. É a maneira mais democrática de fazer reunião, e a mais comum hoje em dia. Ela foi inventada pelo publicitário americano Alex Osborn, que passou 20 anos estudando os mecanismos do trabalho e, em 1953, publicou o livro *Applied Imagination*, onde apresentou o termo *brainstorming* e o conceito de reunião livre, onde todo mundo pode falar. Para Osborn, o importante era criar um ambiente descontraído, que gerasse muitas ideias. Em meio ao turbilhão de ideias bestas, fatalmente surgiriam algumas geniais. A quantidade levaria à qualidade.

“Era uma tentativa de acabar com os bloqueios psicológicos que poderiam barrar a apresentação de sugestões”, diz a psicóloga americana Linda Spears-Bunton. E as reuniões democráticas ganharam o mundo. Mas não deram certo. “Hoje sabemos que apenas uma em cada quatro reuniões de *brainstorming* gera resultado concreto”, afirma Linda.

Como sabemos? É que um estudo publicado neste ano aponta que as pessoas são mais inteligentes, e tomam melhores decisões, quando estão sozinhas. Psicólogos da Universidade de Haifa, em Israel, apresentaram uma bateria de perguntas e problemas para que voluntários resolvessem. Metade dos voluntários trabalhava sozinha. A outra metade se reunia em grupos. Resultado? Os solitários sempre foram melhor do que os grupos. Acertaram mais respostas e propuseram soluções mais pertinentes. “Não há dúvida de que o pensamento solitário é mais produtivo”, diz o psicólogo Asher Koriat, autor da pesquisa. Segundo ele, isso acontece por dois motivos. O primeiro é que, durante as reuniões, os indivíduos mais extrovertidos sempre acabam dominando o debate – e colocando os mais tímidos para escanteio. E os extrovertidos não são necessariamente mais competentes. Mas são mais persuasivos, e conseguem convencer o grupo das maiores bobagens. O outro motivo é que, quando uma pessoa pensa sozinha, consegue exercer mais senso crítico e não se distrai com a interação social.

Isso significa que devemos acabar com as reuniões, então? Não. Koriat propõe um meio termo. “O intercâmbio de ideias deveria envolver menos pessoas, e só acontecer depois que cada profissional tivesse feito a respectiva lição de casa”, afirma. “Quando o *brainstorming* acontece no começo de um projeto, a chance de uma bobagem dita com estilo se tornar regra, e atrapalhar todo o processo dali para a frente, é muito grande.”

COMO NA ESCOLINHA

A falta de objetividade nas reuniões de trabalho é cultural. Lembra dos seus trabalhos de escola? A professora passava uma tarefa em grupo e um dos alunos convidava os outros para se reunir na casa dele. Cada um chegava numa hora, a maioria dos colegas não estava a fim de nada, e sempre aparecia a mãe do dono (ou dona) da casa para conferir se todo mundo estava se comportando ou oferecer um lanche. Alguém sempre sugeria deixar para depois e aproveitar a tarde para jogar bola. Claro que todo mundo voltava para casa sem que o tra- »

balho estivesse pronto. “Se você aborda um desconhecido na rua, é porque quer uma informação objetiva, como a direção de uma rua ou que horas são. Mas organizamos reuniões sem saber exatamente qual problema queremos solucionar. É como se o simples fato de todos sentarem ao redor de uma mesa fosse resolver tudo”, diz Adrian Furnham, psicólogo especializado em gestão empresarial e professor da University College London. “Parece que muitas vezes a sala onde a conversa vai acontecer e a comida que vai ser servida é mais importante do que o assunto que vai ser tratado”. Vai dizer que você nunca sugeriu que o trabalho da escola fosse feito na casa onde o lanche era mais gostoso? “Fazemos a mesma coisa na fase adulta, só que com terno e gravata e ganhando dinheiro para isso”, afirma o consultor empresarial Christian Barbosa, autor do livro *Estou em Reunião* e organizador da pesquisa com 2 mil executivos que citamos no início desta reportagem. Ou seja: nas reuniões, agimos como crianças.

E, sempre é bom lembrar, como bichos também. No fundo, a vida profissional não é assim tão diferente da dinâmica social enfrentada por lobos e macacos, com disputas e demonstrações de poder. “Da mesma forma que os lobos arrepiam os pelos e arreganham os dentes para mostrar força, os executivos convocam reuniões para reforçar sua posição de poder”, diz Linda Spears-Bunton. Preste atenção àquele chefe que vive marcando reuniões: no fundo, ele precisa dessas demonstrações públicas de controle sobre o grupo. Não é uma falha de caráter. É uma tendência natural. Mas pode ser contornada.

Scott Snair, autor de livros de negócios como *Chega de Reunião*, sugere que cada problema seja delegado a uma única pessoa, e ela responda a um só chefe. “Por mais antiquada que possa parecer, a hierarquia tem suas vantagens. A pessoa sabe claramente a quem se reporta, e o chefe se dedica a avaliar propostas concretas, sem a necessidade de ficar fazendo questionamentos só para manter seu status”, diz Snair. Algo parecido com isso acontece na Apple, por exemplo, onde cada questão é atribuída a um *Directly Responsible Individual* (Indivíduo Diretamente Responsável), que tem a palavra final sobre a discussão.

Até pela velocidade com que têm de desenvolver novos produtos, são justamente as empresas de tecnologia as mais empenhadas em acabar com as reuniões chatas. E a primeira estratégia é fazer reuniões mais curtas – e mais frequentes. Uma

pesquisa feita em 6 mil empresas de tecnologia constatou que, em quase 80% delas, as reuniões são diárias e duram no máximo 15 minutos. “Assim conseguimos identificar os ‘enrolões’. O grupo se automonitora e ninguém fica parado”, diz Heber Mantovani, diretor da empresa de software e-comBR. Também virou moda usar objetos para evitar que as pessoas falem demais. Numa divisão da Microsoft, por exemplo, as reuniões contam com a participação de Ralph – uma galinha de borracha que a pessoa precisa segurar enquanto está falando. E algumas reuniões são propositalmente agendadas nas escadarias da empresa, onde não há aquecimento (calefação). A ideia é que, como estão com frio, as pessoas sejam objetivas. Dá resultado: as reuniões na escadaria costumam durar no máximo dez minutos.

No Facebook, o truque é marcar as reuniões logo antes da hora do almoço. “Isso motiva as pessoas a falar menos”, disse o engenheiro Mark Tonkelowitz ao jornal americano *The Wall Street Journal*. Na empresa de softwares Hashrocket, nos EUA, as reuniões usam uma bola de cinco quilos – quem fala deve segurar o objeto. Na empresa brasileira Locaweb, que presta serviços de tecnologia, as reuniões diárias são feitas com a equipe em pé. Quem está falando segura uma bola de basquete, e a duração do encontro é cronometrada. “Com essas reuniões rápidas, conseguimos encurtar em 30% o tempo de desenvolvimento de um software”, diz Luis Carlos dos Anjos, gerente de marketing da empresa.

Vale tudo para manter o foco. Até apelar para pequenos truques. “Certa vez, em uma empresa, o presidente contratou um garçom para entrar na sala durante uma reunião importante”, diz Sérgio Coffoni, da consultoria de recursos humanos Hay Group. Quando o garçom ia servir o café, perguntava baixinho para cada participante o que ele achava do assunto que estava sendo debatido. Era uma maneira de fazer as pessoas pararem de viajar e prestarem atenção à reunião.

Mas e se tudo isso falhar, e você perceber que está preso em mais uma reunião torturante e interminável? “Dê um jeito de se ocupar, sem parecer que está distraído, ou participe ativamente”, diz o psicólogo alemão Ulrike Nett, autor de estudos sobre tédio em reuniões. Segundo ele, você pode se distrair e viajar à vontade quanto o assunto não for da sua alçada. Basta fazer cara de quem está prestando atenção – e ouvir por alto o que está sendo dito, para não ser pego de surpresa. A outra estratégia é se engajar: porque se você participa, a reunião passa mais rápido, e você pode apresentar informações e opiniões coerentes para resolver o debate e encerrar a reunião. Ou, no mínimo, se divertir com ela. **S**

PARA SABER MAIS

Chega de Reunião: Menos Conversa, Mais Ação

Scott Snair, Campus, 2003.

Estou em Reunião – Um Programa para Modernizar as Reuniões na sua Empresa

Christian Barbosa, Agir, 2009.

SALA DE GUERRA
OS TIPOS MAIS COMUNS NAS
REUNIÕES - E COMO VOCÊ
PODE LIDAR COM ELES.



O REVOLTADO
Está insatisfeito com a empresa e quer angariar companheiros de luta. Faz pose de irritado e reclama de praticamente tudo.
COMO LIDAR: Ignore o sujeito. Não tome as dores dele. Se você der corda, ele irá tumultuar a reunião - e acabará reclamando até de você.



O PUXA-SACO
Não tem ideias próprias e fica quieto até que o chefe abra a boca. Ai, começa a concordar com todos os argumentos dele.
COMO LIDAR: Elogie a ideia do seu chefe e estimule o puxa-saco a desenvolvê-la. Ele não vai conseguir - e se enforcará com a própria corda.



O PUXADOR DE TAPETE
Em vez de propor coisas novas, parece mais interessado em detonar todas as sugestões que você está dando.
COMO LIDAR: Responda com dados e argumentos objetivos. Se isso não for possível, mude de assunto.



O TÍMIDO
Costuma ter boas sugestões, mas não abre a boca. Quando vira centro das atenções, fica vermelho e balbucia argumentos que ninguém entende.
COMO LIDAR: Ajude-o a desenvolver a própria ideia. Se você for o tímido, lembre-se de que é apenas uma reunião.



O HUMORISTA
Fica interrompendo a reunião com piadinhas - que já contou trocentas vezes e não têm a menor graça.
COMO LIDAR: Continue o que estava dizendo. Se você pedir para o sujeito calar a boca, ficará com fama de mal-humorado.



O TAGARELA
Fala sobre o que sabe e o que não sabe, tem opinião sobre tudo. Monopoliza as discussões e se acha o dono da verdade.
COMO LIDAR: Evite bater de frente com ele - isso só fará o sujeito falar ainda mais. Dirija-se aos demais participantes para mudar o rumo da conversa.



O WORKAHOLIC
Trabalha muito e conhece tudo da empresa, mas tem pouca paciência com a opinião dos outros. Pode ser grosseiro.
COMO LIDAR: Tenha paciência, principalmente se ele estiver certo. Se ele for indelicado com você, rebata com bom humor.