

EQUIPE

Unidos venceremos?

Reuniões são o primeiro passo para decisões democráticas, mas falta de planejamento e de objetividade comprometem a eficácia da discussão

Wallace Martins/Esp.CB/D.A Press



Viola Júnior/Esp. CB/D.A Press



Para o diretor-geral Horizon de Almeida, um dos maiores desafios é lidar com profissionais de perfis diferentes

Na empresa de Cristiano Goulart, os encontros são marcados com uma semana de antecedência

Na hora de tomar decisões sobre os rumos da empresa, é comum que empreendedores reúnam a equipe a fim de obter a opinião de todas as partes interessadas de forma democrática. O problema é que nem sempre esses encontros são produtivos. Palpites fora de hora, participantes que desviam o foco da discussão e assuntos recorrentes comprometem a eficácia das reuniões.

“O que faz uma reunião mal-sucedida é a falta de foco e de objetividade dos participantes”, afirma Carlos Alberto Ferreira Jr., presidente do Conselho Regional de Administração do Distrito Federal (CRA/DF). Segundo ele, encontros sem temas de discussão bem definidos prolongam os debates, que acabam por não chegar a lugar algum. “A falta de planejamento estende a conversa e dá brecha para comentários pouco úteis”, explica.

Planejar reuniões vai além de marcá-las com os funcionários em um determinado horário e local. “A reunião começa bem antes, lá na organização”, comenta a vice-presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), Elaine Saad. Explicar por e-mail a data do encontro, o assunto a ser discutido e as ações que devem ser tomadas em busca de soluções deixa os participantes mais bem informados. “Dessa forma, o profissional já sabe o que deve trazer para a conversa”, coloca Elaine.

Outro cuidado que o gestor deve ter é o de não convocar encontros inúteis. “Existem decisões que a chefia pode tomar sem a necessidade de interromper o horário de trabalho para reunir toda a equipe. Nesse tipo de situação, e-mails são suficientes”, afirma Carlos Alberto Ferreira Jr. Para ele, esses encontros devem servir para momentos em que determinados profissionais precisam ser ouvidos e em que algum rumo da empresa seja definido. “Eles devem ser dedicados à tomada de decisões, em situações quando a chefia precisa falar e ser ouvida pelos envolvidos diretamente”, diz. Encontros com participantes demais podem tirar o foco tanto da chefia quanto dos demais presentes. “A partir dos assuntos a serem discutidos, o organizador já pode ver quem deve ser chamado ou não”, afirma Ferreira Jr. Quem não tem relação com

o tópico ou não tem capacidade para tomar decisões naquela área deve ficar de fora.

Porém, para Elaine Saad, alguns membros da empresa não envolvidos diretamente com a pauta podem participar da conversa por questões organizacionais, como presidentes e diretores. “São pessoas que têm alguma ligação mais forte com a companhia e possuem habilidade para ajudar nas tomadas de decisões.”

Torre de Babel

Marcado o encontro, funcionários e líderes precisam saber defender pontos de vista de forma clara e objetiva, sem perder o foco. Isso é um desafio tanto para quem medeia as conversas quanto para os participantes. “Uma ideia é colocar todos os pontos de discussão em algum quadro ou cartaz, de modo que fiquem visíveis a todos, para organizar o debate”, sugere Christian Barbosa, CEO da empresa de consultoria Triad PS. Outra dica do especialista é que todos vejam quanto tempo cada pessoa está utilizando para expor seu ponto de vista. “Colocar um relógio com contagem regressiva no centro da mesa, por exemplo, ajuda a controlar o tempo do discurso”, afirma.

Enquanto há aqueles que se excedem, falar demais não faz o perfil de Daniela Soares, 35 anos, que trabalha como auxiliar de departamento pessoal da Cobras Contabilidade. Tímida, ela evita se expor com veemência nas reuniões, mas sabe o momento certo de dar opinião. “Quando tenho dúvida, dificuldades ou me sinto sob pressão demais, falo sem medo”, conta. Daniela tenta aproveitar o fato de ser quieta para transformá-lo em qualidade durante os encontros. “Falando menos, eu consigo entender melhor o que está sendo dito e compreendo os objetivos da reunião”, comenta.

Para Horizon de Almeida, diretor-geral da empresa de contabilidade, lidar com pessoas com características diferentes é um dos maiores desafios de quem organiza reuniões. “Além de ter sempre alguém que fala muito e outro que é mais calado, cada pessoa tem um interesse diferente em relação aos assuntos”, comenta. Segundo ele, o espírito de equipe tem de ser fortalecido



- 1 Marque somente reuniões necessárias**
As reuniões devem ter hora para começar e para acabar. Nem todas as decisões precisam desse tipo de encontro, que deve ser feito com o objetivo de colher subsídios para a tomada de decisão
- 2 Escolha o local adequado e evite deslocamentos**
Prefira o encontro na empresa e somente se reúna fora para evitar possíveis interrupções ou para criar um ambiente mais leve
- 3 Convoque as pessoas certas**
Profissionais que não têm relação direta com o assunto atrasam a discussão e deixam de trabalhar para participar de forma improdutiva da reunião
- 4 A pauta deve ser enxuta e enviada com antecedência**
A reunião rende muito mais se as pessoas souberem previamente sobre o que vão tratar, pois poderão se preparar melhor
- 5 Inclua o objetivo da reunião na pauta**
Antes dos itens a serem tratados, escreva em um pequeno texto o objetivo geral do encontro
- 6 Atualizações e informações simples não precisam de reunião**
Use meios eletrônicos para comunicações e avisos gerais, que dispensam discussões
- 7 Prepare-se bem para conduzir o encontro**
Chefes inseguros ou despreparados são garantia apenas de reuniões improdutivas e inúteis para a empresa
- 8 Se o tempo acabou, explicita o que foi decidido e conclua**
O tempo da reunião deve ser dedicado à decisão necessária e, se for preciso marcar outro encontro, é porque algo deu errado
- 9 Envie um rascunho da ata aos interessados**
É importante que cada envolvido com o assunto tenha ciência das decisões e não se pode esperar demais para registrar o que foi discutido
- 10 Cumpra o que foi disposto na ata**
Faz parte da ética com os participantes da reunião e com os demais funcionários cumprir o que foi decidido

Fonte: Carlos Alberto Ferreira Jr., presidente do Conselho Regional de Administração (CRA/DF)

Thiago Fagundes/CB/D.A Press

para que esses encontros tenham êxito. “É preciso haver espírito de solidariedade entre funcionários, chefes e colegas.”

Preparação

Ter consciência daquilo que se diz durante o debate é fundamental para evitar enrolações e demora. Para isso, é bom que o profissional se prepare bem antes de iniciar a reunião. “Se o funcionário estudou o assunto, ele naturalmente vai saber quando e como falar”, garante Elaine Saad. O bom senso e a auto-observação devem guiar a maneira como o participante fala. “Mesmo em encontros mais informais, é fundamental que se sigam regras básicas, como evitar palavões ou elevar o tom de voz”, explica.

Deixar o ambiente mais informal pode funcionar para reuniões que não definem mudanças radicais na cultura da empresa. Encontros festivos e até mesmo fora do ambiente de trabalho são saídas para algumas companhias, mas nem sempre evitam o excesso de formalidade da reunião é positivo. “É preciso que haja cautela com esse tipo de encontro, para não perder tempo, além dos custos envolvidos em jantares e deslocamentos”, afirma Christian Barbosa. Na empresa de consultoria ambiental Geo Lógica, Cristiano Goulart lança mão de reuniões sem maiores formalidades quando o assunto é de interesse interno e não leva a grandes mudanças na empresa. “Uma conversa mais informal evita a tensão, que torna o convívio ruim”, comenta.

Uma boa dica para pensar na estrutura da reunião é ver como a própria empresa se compõe. Ao saber qual setor será diretamente atingido, fica mais fácil escolher os participantes e os tópicos a serem abordados. Na empresa de consultoria ambiental, as reuniões são marcadas com uma semana de antecedência, para que todos possam fazer comentários ou sugerir assuntos à pauta. “Com a reunião marcada, estimulamos a duração e quanto cada um deve falar”, afirma o diretor comercial da empresa, Cristiano Goulart. Segundo ele, debates alheios à programação são cortados, mas há exceções. “Assuntos correlacionados ao tema eu costumo deixar correr um pouco, porque mostram exemplos que podem trazer soluções”, diz.