

GESTÃO

por Flávia Varela

Reuniões organizadas podem ser lucrativas

Elimine os principais inimigos que atrapalham reuniões e transforme os encontros em lucro

Tique-taque, tique-taque... O seu tempo está acabando e o resultado da reunião não rendeu os frutos esperados? Você não é o único, mas isso pode melhorar. Não se desespere. Segundo pesquisa da Triad Consulting, realizada com mais de dois mil entrevistados, apenas 6% afirmaram que 80% ou mais de suas reuniões são totalmente eficazes e produtivas.

Os principais vilões apontados pelo estudo para essa ineficácia são a falta de foco durante o processo, com 57% das indicações, seguida por conversas paralelas, com 45%; horários não cumpridos, com 44%; e falta de definição dos próximos passos, com 39% das respostas. Segundo o especialista em administração do tempo e produtividade Christian Barbosa, reunião "solta" é sinônimo de dinheiro voando.



Depois de contratar uma consultoria, o grupo Prix conseguiu melhorar o rendimento de suas reuniões

"Você sabia que uma empresa de 100 funcionários que realiza, no mínimo, quatro horas semanais de reuniões, gasta anualmente quase R\$ 1 milhão nesses encontros? Se formos otimistas e pensarmos que metade das reuniões não obteve nenhum resultado, é possível afirmar que a cada 100 funcionários, a empresa desperdiça anualmente R\$ 500 mil", afirma Barbosa.

Ele explica que reuniões sem foco levam a equipe a perder tempo, a falhar na execução de suas prioridades e a reclamar exatamente da falta de tempo para fazer o que realmente precisa. "O mundo corporativo criou péssimos hábitos na condução e realização de reuniões. Não há cumprimento de horários, as pessoas são chamadas de última hora, muitas vezes desconhecem o real propósito da reunião e a condução é cheia de conversas paralelas. A necessidade de se sentir valorizado é, sem dúvida, uma grande fonte de reuniões desnecessárias. Muitas vezes, o líder já sabe qual solução quer dar a um problema, mas prefere fazer isso em público e receber o reconhecimento de seus pares", diz.

Para a presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-ES), Danielle Quintanilha, muitas reuniões são consideradas improdutivas, mas com alguns cuidados básicos é possível reverter essa situação. "É necessário se preocupar não somente com realização da reunião, mas também com o



"Reunião solta é sinônimo de dinheiro voando" - Christian Barbosa, especialista em administração de tempo e produtividade

preparo da mesma, ou seja: para que uma reunião seja eficaz, é necessária uma dedicação prévia, além do cuidado durante e após sua realização", pontua.

A palavra de ordem é foco. Se há foco, os resultados aparecem rapidamente. "Para obter o máximo aproveitamento de uma reunião, não a deixe ultrapassar duas horas de duração. Caso o assunto seja extenso, é bom optar por um intervalo e quebrá-la em duas etapas. Ao chegar à reunião, tenha em mente o objetivo do encontro, o que deve ser discutido e os próximos passos a serem dados. Se não conseguir definir o objetivo, cancele-a", aconselha Barbosa.

VOCÊ SABE SE COMPORTAR/ CONDUZIR UMA REUNIÃO?

Marque as respostas que considerar corretas entre as 10 opções abaixo. Confira o resultado na página 53.

- Compareça à reunião, mesmo sem conhecer previamente a agenda da mesma.
- Só comece a reunião quando todos chegarem.
- A agenda é apenas uma orientação, não um dogma.
- Minha memória é meu mais fiel cobrador.
- Convoque uma reunião quando uma decisão envolver muitas pessoas
- A reunião deve durar até o assunto ser esgotado
- Não há regras a serem seguidas, pois as reuniões acontecem naturalmente.
- Numa reunião, todos participam do início ao fim.
- Após tudo ser discutido, a reunião é encerrada.
- Vamos decidir: convoque uma reunião.

Confira as respostas do teste ao longo da matéria e dê um fim às suas dúvidas sobre como organizar reuniões

METAS SÃO FUNDAMENTAIS

Um bom planejamento, com estabelecimento de metas claras e específicas, permite aos colaboradores perceberem um sentido no trabalho. Cada tarefa ou reunião passa a ter significado quando são definidas metas que trazem resultados para o indivíduo, o grupo e a empresa. "Questionar o real motivo e necessidade das tarefas faz com que coisas que não trazem resultados sejam eliminadas. Assim se otimiza o tempo na direção das coisas que verdadeiramente trarão resultados", esclarece Danielle.

O segredo de uma boa reunião é refletido no desenvolvimento e qualidade do trabalho. Os funcionários empenham-se mais para cumprir as tarefas, diminuem as falhas na execução das prioridades e os colaboradores não reclamam mais da falta de tempo para fazer o que realmente precisam executar.

O papel do líder na gestão do tempo é fundamental para alcançar a produtividade esperada. É ele que vai criar estratégias para colaborar com todos os envolvidos; vai solucionar problemas com a dispersão de tempo, sem haver comprometimento no resultado; e ainda vai aprimorar, na prática diária, a melhor forma de conduzir uma reunião.

Investir no aperfeiçoamento dos líderes é um bom caminho. "Toda empresa precisa treinar pessoas para conduzirem suas reuniões de forma mais eficaz e com isso economizar

DEZ DICAS PARA OTIMIZAR A REUNIÃO

1 TENHA O OBJETIVO E A PAUTA VISÍVEIS:

Defina o que deve ser alcançado quando a reunião terminar (objetivo) e os itens que ajudarão a tornar isso possível (pauta). Envie esses tópicos aos participantes na convocação e, durante a reunião, mantenha-os visíveis a todo momento.

2 CONTROLE O TEMPO

Depois de algum tempo dentro de uma sala de reunião, as pessoas começam a perder a concentração e, em alguns casos, a paciência. Reuniões longas devem ter pausas programadas. Se a agenda da reunião define um tempo para cada assunto, esses prazos devem ser respeitados. Se uma discussão interminável gastar muito tempo, proponha continuar posteriormente e passe ao tema seguinte. Controlar o tempo é dever de todos na reunião, e quando o tempo fica visível, é mais fácil manter o controle.

3 PREPARE OS PARTICIPANTES

Ao distribuir a agenda da reunião, informe também a preparação que os participantes devem ter. Ler relatórios e dados preliminares, levar documentos para a reunião e especificar o tempo que durará aumentarão a produtividade do encontro.

4 NÃO PERMITA QUE ASSUNTOS SEJAM MISTURADOS

A agenda pode ser modificada quando extremamente necessário, mas isso deve ser evitado ao máximo. O que não pode acontecer é a mistura de assuntos. Não deixe que os participantes se dispersem em discussões que não estão relacionadas ao tema em pauta.

5 CONDUZA A REUNIÃO

A pessoa que conduz a reunião deve ter um papel de mediador, deixando os participantes à vontade para interagirem e exporem suas opiniões, mas intervindo quando os ânimos se acirram ou se a conversa caminha para a dispersão.

6 NÃO TRABALHE DURANTE A REUNIÃO:

Se não for uma reunião na qual algum trabalho deva ser feito, mas apenas discutido, não caia no erro de agir durante a reunião; além de tomar tempo, acaba dissipando o foco da discussão.

7 SEJA CONCISO

Uma reunião não pode ser ditatorial. Deixe espaço para os outros falarem e expressarem opiniões.

8 PREFIRA O CONTATO VISUAL

Sempre que possível, tente fazer reuniões em que você possa ver quem participa. Teleconferências e programas como Skype ou os hangouts (ferramenta de conferência do Google) são boas opções quando os participantes não podem estar presentes.

9 MANTENHA O CONTATO VISUAL

O condutor da reunião deve se manter calmo para conter os ânimos, tanto quando há euforia por boas notícias, quanto quando os problemas criam um clima ruim. Conhecer melhor os participantes também pode ajudar a entender as reações e pontos de vista dos colegas e manter a harmonia.

10 ENVIE UM EMAIL DE FECHAMENTO

Ao terminar a reunião, envie um e-mail aos participantes agradecendo a presença e pontuando as principais ideias e ações definidas.

Fonte: entrevistados e sites especializados em gestão

milhões por ano. É possível chegar a uma redução de 50% no volume de reuniões, mas isso depende do envolvimento de todos”, ressalta Barbosa.

COLABORADORES PRECISAM SE EXPRESSAR

Os colaboradores, por sua vez, também devem expressar suas opiniões. A ideia não é apenas que o colaborador participe, mas também que ele seja um facilitador de resultados. Os participantes de uma reunião de negócios devem passar a mensagem de forma clara, sem demorar muito a ponto de perder a atenção das outras pessoas ou, pior ainda, atrapalhar quem estiver esperando a sua vez de falar. Para os especialistas, é preciso tomar cuidado com

as perguntas que não ajudam a discussão a avançar. Para completar, a linguagem corporal diz muito sobre quem participa da reunião. “Navegar nas redes sociais ou ficar com o e-mail aberto durante a reunião, por exemplo, faz o nível de interrupções ficar intolerável. É preciso ter disciplina”, aconselha Barbosa.

Após o encontro, o estabelecimento da melhor metodologia para verificar a implementação das ações propostas é bastante válido. “Se necessário, realize reuniões para monitoramento e acompanhamento dos resultados das ações estabelecidas na reunião. Faça também uma avaliação da reunião, veja os pontos positivos, os que requerem melhoria e ajuste nos próximos encontros. Certamente o resultado será muito positivo”, garante Danielle.



"Faça também uma avaliação da reunião, veja os pontos positivos, de melhoria, e ajuste nos próximos encontros"
Danielle Quintanilha, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos-ES

EXEMPLO CAPIXABA

Um exemplo de empresa capixaba que conseguiu melhorar a produtividade de suas reuniões foi a Prisma Propaganda, que contou com o suporte de uma consultoria para ajudar nesse processo de otimização. "Em 1995, como parte de uma estratégia para adequar a empresa ao século 21, contratamos uma consultoria que entre outras coisas ajudou a melhorar o rendimento das reuniões, que eram muito improdutivas e não tinham resultados paupáveis", explica Fernando Manhães, presidente do Grupo Prix, *holding* surgida em 2001 que controla a Prisma e herdou o sistema produtivo de reuniões.

Na empresa, as reuniões gerenciais, de alinhamento estratégico, acontecem uma vez por mês, com duração de duas a três horas dependendo da pauta. Elas acontecem com pré-definido horário para começar e terminar, com uma pauta predeterminada e com a elaboração de uma ata no final. "Tenho aqui a ata desde a primeira reunião estratégica realizada em 1995", conta Manhães. As reuniões operacionais são mais curtas e objetivas e acontecem semanalmente, analisando tomadas de posições, renegociações com fornecedores, entre outros temas, com duração entre uma hora e uma hora e meia. Outro tipo de reunião, também semanal mas ainda mais rápida, é a de tráfego, as quais tratam apenas de questões relacionadas com prazos. "Percebemos que ao longo do tempo estamos diminuindo a quantidade de reuniões internas. As pessoas guardam certos assuntos para serem levados para a reunião e percebem que outros podem ser resolvidos de imediato, sem precisar passar por elas", comenta o presidente do Grupo Prix.

Enfim, reuniões bem organizadas melhoram os processos e a produtividade, economizando tempo e dinheiro para a empresa. E o tique-taque do relógio não será mais motivo de desespero, e sim a medida do seu lucro. ■

CONFIRA AS RESPOSTAS DA ENQUETE DA PÁGINA ANTERIOR

✓ **Compareça à reunião, mesmo sem conhecer previamente a agenda da mesma.**

Errado. Esta receita é excelente para quem quer ouvir o que não deseja. A reunião começa, discute-se o planejamento da nova conta, delibera-se sobre necessidades de investimentos, e no final você se levanta e diz para você mesmo: "o que eu vim fazer aqui, se nenhum dos meus assuntos foi discutido?"

✓ **Só comece a reunião quando todos chegarem**

Errado. Esta receita penaliza os que chegaram no horário. Comece a reunião no horário, com quem estiver presente, e não volte a debater assuntos já vistos só porque alguém acabou de chegar.

✓ **A agenda é apenas uma orientação, não um dogma**

Errado. Cuidado para não transformar a reunião em um evento social. A pauta não pode ser interrompida por acontecimentos da vida pessoal dos presentes, palpites etc. Quando isso acontece, assuntos extras são discutidos e os assuntos mais importantes são deixados de lado. Provavelmente para outra reunião.

✓ **Minha memória é meu mais fiel cobrador**

Errado. As pendências e decisões das reuniões devem sempre ser anotadas, se não por você, por alguém encarregado de fazer esse registro. Não confie 100% na memória, correndo o risco de perder prazos ou não cumprir pontos acordados na reunião.

✓ **Convoque uma reunião quando uma decisão envolver muitas pessoas**

Errado. Reuniões com mais de seis pessoas não são recomendadas, pois isso incentiva conversas paralelas, os assuntos em geral não interessam a todos os presentes e as alçadas de decisões são diferentes. Duas ou mais reuniões com menos pessoas seriam mais produtivas. Outra dica importante é: em reuniões grandes, quem fala sempre deve estar em pé, para garantir que será o foco da atenção no momento.

✓ **A reunião deve durar até o assunto ser esgotado**

Errado. Toda reunião deve ter horário de início e de fim, produzindo discussões mais organizadas e objetivas.

✓ **Não há regras a serem seguidas, pois as reuniões acontecem naturalmente**

Errado. Existem regras a serem seguidas, como em qualquer outro evento. Coloque uma bola num campo e apite: possivelmente alguém chutará, outro rebaterá com as mãos, outro estará procurando uma cesta e talvez outro sente na bola.

✓ **Numa reunião, todos participam do início ao fim**

Errado. Não mantenha pessoas sentadas numa reunião, quando apenas poucos minutos de discussão são relevantes para elas. Uma agenda deve ser elaborada prevendo essas contribuições.

✓ **Após tudo ser discutido, a reunião é encerrada**

Errado. A reunião apenas está encerrada quando todos os participantes ou demais pessoas envolvidas recebem uma ata com os assuntos discutidos, os responsáveis pelas tarefas, prazos etc.

✓ **Vamos decidir: convoque uma reunião**

Errado. Uma reunião nem sempre é necessária. É importante sempre avaliar isso.

Fonte: "Outra Reunião", livro do autor Fernando Henrique da Silveira Neto