

Produtividade

MENOS CONVERSA, POR FAVOR

O EXCESSO DE REUNIÕES SUFOCA A AGENDA DO EXECUTIVO E GERA PREJUÍZOS ÀS COMPANHIAS. ADMINISTRE MELHOR ESSE MAL E TORNE ESSES ENCONTROS MAIS EFICIENTES

URSULA ALONSO MANSO

Priscilla Kabakian, diretora de relacionamento da Central de Intercâmbio (CI): na última semana do mês, nenhum executivo agenda reuniões com seus pares

O que eu estou fazendo aqui? Quem nunca se fez esta pergunta numa daquelas reuniões infundáveis para discutir o sexo dos anjos? Cristina Gallinaro, vice-presidente de recursos

humanos da farmacêutica Allergan, admite: inúmeras vezes se questionou sobre o que estava fazendo em uma reunião. Para profissionais como ela, cuja maior preocupação é organizar a agenda de forma a “sobrar” tempo para trabalhar, as reuniões se tornaram uma das principais pragas corporativas. Cristalizadas na cultura da dúvida — “na dúvida, melhor convocar todo mundo” —, muitas vezes sem uma pauta dos assuntos a ser debatidos nem uma condução efetiva, a maioria das reuniões termina com uma única decisão tomada: a data da próxima reunião.

O problema é ainda mais grave no caso dos executivos de RH que, por interagir com todas as demais áreas, acabam sendo convocados para falar de tudo. Mais do que perder tempo, as reuniões geram prejuízo financeiro. “Uma empresa de 100 funcionários que realiza, no mínimo, 4 horas semanais de reuniões, gasta anualmente quase 1,4 milhão de reais com esses encontros, considerando o valor/hora de cada participante a 70 reais. Se formos otimistas e pensarmos que em metade das reuniões não se obtém resultado, é possível afirmar que a empresa desperdiça anualmente 700 000 reais”, diz Christian Barbosa,

especialista em gerenciamento do tempo da Triad Consulting.

Autor de *A Tríade do Tempo* (Editora Sextante) e *Estou em Reunião* (Editora Agir), Barbosa está refazendo uma pesquisa de 2007, com mais de 15 000 pessoas, e já encontra piora nos índices. Se antes 71% dos entrevistados consideravam que cerca de metade das reuniões era bem-sucedida, hoje apenas 54% acreditam na eficácia desses encontros. A boa notícia é que é possível evitar perder tempo em reuniões e garantir produtividade àquelas que são inevitáveis. Segundo Barbosa, é possível cortar de 15% a 30% o número de reuniões de qualquer empresa. Em primeiro lugar, basta se questionar se aquele encontro é mesmo necessário. Caso seja impossível evitá-lo, ele precisa ser planejado.

Em *O Segredo das Reuniões Produtivas*, recém-lançado pela Editora Saraiva, o especialista na área de comunicação interpessoal Charlie Hawkins recomenda comunicar aos participantes uma finalidade clara e os resultados esperados da reunião, selecionar os itens a ser discutidos e preparar uma pauta, com intervalos de tempo para cada tema. É importante que um líder conduza o encontro, e que alguém monitore o tempo, registre os principais pontos debatidos e prepare uma ata. O objetivo da reunião tem de estar resolvido quando ela terminar.

A seguir, sete executivos de RH contam como fazem na prática para administrar melhor esse mal corporativo.

Aprenda a dizer não

Cristina Gallinaro, vice-presidente de RH da Allergan para a América Latina

“Às vezes passo o dia em reuniões e só às 17 horas começo a trabalhar. Mas essa rotina já foi pior. Hoje, se percebo que as pessoas não estão prontas para discutir o assunto, encerro a reunião e peço para se prepararem melhor. Também percebo que os mais jovens têm menos maturidade para questionar uma reunião. Eu já estou mais confortável com isso. Se vejo que minha presença não é imprescindível, agradeço o convite, mas não vou.”

Encare como um projeto

Cláudia Ajbeszyc, gerente executiva de RH da Locaweb

“É preciso entender as reuniões como um projeto a ser gerenciado, com uma pauta formal e todas as etapas que os projetos contemplam. A condução deve prever um cronograma e um tempo estabelecido para que os participantes discutam cada tópico previsto. Além disso, melhor evitar reunião com muita gente. Quanto mais participantes, mais demorada ela é.”

Seja objetivo

Alexandre Mafra, vice-presidente de RH e infraestrutura organizacional da Totvs

“Fora do Brasil, as reuniões são mais bem planejadas e mais objetivas. Por aqui, existe aquela tradição de começar qualquer reunião falando de futebol. Dri-

blar isso já é ganhar produtividade. Da mesma forma que não é preciso convocar quem não precisa estar ali. Porque, uma vez ali, a pessoa vai querer opinar, e o encontro vai sair do controle. Outra coisa que aprendi foi nunca emendar uma reunião na outra. Entre elas é necessário um intervalo de 15 minutos, pelo menos, para responder os e-mails. Quem não fizer isso no intervalo, acabará fazendo na reunião seguinte.”

Saia na hora combinada

Afonso Garcia, diretor de RH da Novartis

“Tão importante quanto começar uma reunião no horário combinado é terminar no horário — e com um plano de ação. Todo mundo tem de cobrar quando a reunião não termina na hora certa. E sair da sala. Além disso, é preciso ser pragmático. Para o executivo de RH, que precisa ouvir as pessoas, o bate-papo no café com

o funcionário pode ser mais importante do que a presença em uma reunião.”

Mapeie os participantes

Ana Apolaro, diretora de RH da Arcos Dorados, que controla a marca McDonald's na América Latina

“Às vezes, se discutem assuntos intermináveis porque o recurso é ruim — talvez para aquele público, um flipchart, por exemplo, fosse mais eficiente. Por isso, sempre mapeio o perfil das pessoas que vão participar do encontro. Se a mensagem não chegar ao interlocutor, a reunião vai se arrastar e a produtividade vai para o ralo. Quando isso acontece, são necessárias mais duas ou três reuniões de realinhamento.”

Use recursos virtuais

Murilo Cavellucci, vice-presidente de Recursos Humanos da Atos

“Criamos uma rede social interna que ajudou no processo

de comunicação colaborativa. Não se trata de substituir a reunião presencial pela virtual, mas de ganhar foco e poder compartilhar informações e arquivos. Antes, as reuniões me tomavam, completamente, três dias por semana. Agora, consegui reduzir para um dia.”

Corte as reuniões

Priscilla Kabakian, diretora de relacionamento da Central de Intercâmbio (CI)

“Em São Paulo ficam os dez heads de área da CI. Houve época em que passávamos 3 ou 4 horas por dia em reunião. Então sugeri a *Meeting Free Week*. Na última semana do mês, não convocamos nenhuma reunião com nossos pares. Estamos nos reeducando, reaprendendo o sentido de urgência e revendo a necessidade desses encontros. Também procuro avaliar se minha presença é ou não imprescindível. Se não, delego para alguém da equipe.”■

Qualquer semelhança não é mera coincidência

ALGUMAS SITUAÇÕES VIVIDAS NO AMBIENTE CORPORATIVO E CAPTADAS POR CHARLIE HAWKINS, EM O SEGREDO DAS REUNIÕES PRODUTIVAS

■ “Como não nos preocupamos em oferecer antecipadamente nenhum material que vocês pudessem examinar, estamos entregando agora um estudo de 25 páginas para que todos nós possamos desperdiçar o tempo uns dos outros em conjunto.”

■ “Bom, já passa das 10 horas, então vamos em frente com a reunião do pessoal. Como de

costume, é claro, não sabemos muito bem por que nos reunimos. Só sabemos que a reunião acontece toda segunda-feira.”

■ “Convoquei todo o pessoal, embora muitos de vocês não tenham a chance de participar e não sejam de fato afetados pela maioria das decisões que tomaremos. De qualquer

maneira, na verdade, esta reunião é totalmente sobre mim.”

■ “Bem, passamos mais de 3 horas tropicando e quase terminamos a pauta. Espero que alguém levante a bola desta joça, se a gente quiser cumprir os prazos. Gostaria de saber o que vamos fazer com os itens que não conseguimos tratar... Talvez seja melhor apenas descartá-los.”