



A gerente corporativa Cecília Meirelles e os consultores Leonardo Paducci e Gustavo Andrade Neves: preocupação em planejar bem uma reunião, para ela se tornar mais eficaz para todos

REUNIÕES INÚTEIS DÃO PREJUÍZO

Levantamento indica que uma empresa pode gastar até meio milhão de reais com encontros improdutivos. Planejar, selecionar público-alvo, ter foco e objetividade são fundamentais

PAULA TAKAHASHI

Já parou para pensar em quantas reuniões improdutivas você já esteve envolvido? Já calculou quanto tempo perdeu e o que poderia ter sido feito enquanto se discutia o sexo dos anjos? Se a resposta é não, é melhor começar a colocar todos esses fatores na ponta do lápis, pois o prejuízo pode ser muito maior do que se imagina. Levantamento da Triad Ps, multinacional especializada em programas e consultoria na área de produtividade, colaboração e administração do tempo, revela que a cada 100 empregados uma organização pode desperdiçar cerca de R\$ 500 mil por ano com reuniões inúteis, considerando o valor de R\$ 50 – que inclui até despesas trabalhistas – pago para cada hora perdida do funcionário.

Os gastos desnecessários vão além, se consideradas práticas corriqueiras. “Somente com atrasos de 14 minutos, com média de quatro pessoas por reunião, calculamos que um cliente chegava a perder R\$ 750 mil ao ano”, conta Christian Barbosa, diretor-executivo da Triad Ps e autor do livro *Estou em reunião*. Somam-se aos custos as horas extras que precisam ser pagas para que o funcionário cumpra suas atividades diante do tempo reduzido pelas constantes paralisações.

Georgina Alves Vieira da Silva, consultora e fundadora da AB Consultores, lembra que um executivo interessado em otimizar seu tempo chegava a perder 24 das 40 horas que trabalhava semanalmente reunido com as mais diversas equipes da empresa. “A consequência é que ele tinha que trabalhar fora do horário para dar conta dos compromissos”, explica. Sem contar os dispêndios de deslocamento que podem surgir no caso de mesas-redondas com pessoas de várias partes do país e até do mundo.

Apesar dos reflexos evidentes, poucos são os profissionais que têm consciência dos efeitos negativos da falta de planejamento, foco e objetividade desses encontros e menos ainda aqueles que se propõem a mudar o cenário caótico que se instalou nas organizações. “A grande maioria não reconhece como algo importante e alguns começam a se dar conta disso agora, principalmente diante de um momento de crescimento pífio do país, no qual as empresas lutam para cortar custos”, reconhece Christian.

Se for considerado que dois terços das reuniões não têm resultado efetivo, segundo pesquisa conduzida pela Triad Ps, este se torna um alvo certo na busca pela melhoria da produtividade e competitividade no ambiente corporativo. Cabe aos profissionais reconhecer essa falha e buscar alternativas para reverter essa conduta. “Se as mudanças forem implementadas e levadas a sério, em 90 dias já é possível visualizar os resultados”, garante Christian. “Em um de nossos clientes chegamos a uma economia de R\$ 7 milhões ao ano. Entre as medidas adotadas, reduzimos o número de reuniões em 27% e o tempo médio dos encontros em 31%. Ainda foram trocadas reuniões com viagens e deslocamentos por formas de colaboração on-

line de tarefas, videoconferência e simples contatos via Skype”, detalha o diretor da Triad Ps.

MELHORES PRÁTICAS Robert Juenemann, conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), reforça o atual momento das organizações brasileiras e a importância de um profissional que esteja alinhado com esse cenário. “Cada vez mais as empresas são obrigadas a buscar maior eficiência nas operações por uma questão de competitividade. Fazer mais, com mais qualidade e em um tempo curto. Dentro dessa linha, adotar boas práticas de governança corporativa tem se mostrado o melhor caminho. Entre essas práticas inclui-se a realização de reuniões mais eficazes”, observa Robert.

Com metade do tempo de trabalho dedicado às reuniões, o consultor Leonardo Paolucci sabe perfeitamente a necessidade de um bom planejamento e diretrizes claras de condução do encontro. “Criou-se um vício em reuniões, mas sem determinados elementos elas acabam ficando improdutivas. Entre eles, definir o público é fundamental e essas pessoas devem estar alinhadas com o objetivo da reunião. Esse objetivo também deve estar bem claro. Ter uma pauta e uma liderança para coordenar e conduzir também são fatores importantes”, enumera.

Cecília Meirelles, gerente corporativa da Dasein Executive Search, empresa especializada na contratação de profissionais de média e alta gerência, concorda com os pontos citados por Leonardo e garante que o executivo que consegue colocar esses pontos em prática é bem-visto pelo mercado. “É um fator valorizado e reconhecido pela equipe e importante para o crescimento dentro da empresa”, garante.

LEIA MAIS SOBRE REUNIÕES NA PÁGINA 3

CONDUTOR DEVE SER HÁBIL

Encontro pode ser dirigido por quem tem mais habilidade, e não necessariamente pelo gestor de nível mais alto. Ao marcar uma reunião, é preciso comunicar aos envolvidos com antecedência, para que eles se preparem

PAULA TAKAHASHI

Estabelecer um objetivo claro e formular uma pauta bem-amarrada, tudo isso previamente comunicado aos participantes, pode ser o início de uma reunião mais objetiva e produtiva. “A comunicação prévia é importante para que as pessoas possam se preparar. É fundamental um planejamento que defina a natureza daquele encontro e o que se espera ao final dele”, orienta Anderson Sant’anna, coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Liderança e Pessoas da Fundação Dom Cabral (FDC). Por serem vários os tipos de reuniões, esclarecer de antemão a natureza do encontro, como orientado por Anderson, é um passo importante no processo de otimização do tempo.

“É preciso estabelecer se se trata de uma reunião informativa, na qual não haverá abertura para debate, ou se é consultiva e as pessoas deverão apresentar ideias e argumentos para a tomada de uma decisão”, pontua Georgina Alves Vieira da Silva, consultora e fundadora da AB Consultores. “Há ainda os encontros deliberativos, em que se espera uma decisão ao final do processo”, acrescenta a especialista. Para que todas essas definições ocorram, é fundamental marcar o encontro com antecedência. “As pessoas devem ter tempo para se preparar para o objetivo definido. Com a pauta na mão, cada convocado deverá providenciar o material que será apresentado”, acrescenta Robert Juenemann, conselheiro de administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

DELEGANDO TAREFAS Com um planejamento benfeito, a etapa de condução entra em cena. “No Brasil, não existe a figura do condutor de reuniões, como nos Estados Unidos, onde há formação dedicada a isso. Até trouxemos uma certificação para cá nesta linha, mas a procura foi muito baixa e não conseguimos formar turmas”, conta Christian Barbosa, diretor-executivo da Triad Ps.

O condutor não necessariamente deve ser o gestor com maior nível hierárquico do grupo. “Se esse executivo não

tem habilidade para isso, pode delegar para outra pessoa, que terá a função de mediar conflitos, trazer a discussão para o objetivo estabelecido e tornar mais eficaz o uso do tempo”, esclarece Cecília Meirelles, gerente corporativa da Dasein Executive Search. “Ele ainda é responsável por concluir os assuntos e dar encaminhamento à discussão”, acrescenta Christian.

Júlio César Fonseca, diretor de engenharia da Green Gold Engenharia & Projetos, assume o papel de condutor nas reuniões semanais com as diversas unidades de negócio da empresa e dá o exemplo. “Quando percebo que estão saindo do tema central, chamo todos de volta. Temas técnicos, que devem ser discutidos individualmente com cada área, também ficam para depois. Tudo para que o encontro seja o mais objetivo possível e dure, no máximo, uma hora”, conta. Ao longo da semana, as discussões pontuais costumam levar de 15 a 20 minutos. “É importante tomar cuidado para não viver em reunião e por mais necessárias que sejam, devem ser objetivas e focadas”, reconhece Júlio.

A definição de um horário de início e término é outro fator que integra as etapas de melhoria da gestão dos encontros. “O que era para ser uma hora vira uma hora e meia, duas. As pessoas perdem o foco e ainda surgem assuntos paralelos. Esses são os principais erros”, reconhece Christian. Ter um timer no centro da mesa indicando o avanço da hora é mais uma ferramenta que pode ser implantada para alertar os participantes sobre a necessidade de concluir ideias e avançar para outras frentes de discussão.

Registrar os pontos mais importantes discutidos na reunião e distribuir a síntese aos colaboradores é fundamental para que todos acompanhem as etapas e os prazos e possam dar continuidade ao que foi iniciado ali. “Tem que ser feito o registro do que foi discutido e aonde se chegou na reunião para que isso seja compartilhado com as pessoas. Assim, é possível dar andamento e verificar quais serão os próximos passos”, aconselha o consultor Leonardo Paolucci.



EULER JUNIOR/EM/D.A PRESS

Quando percebo que estão saindo do tema central, chamo todos de volta. Temas técnicos, que devem ser discutidos individualmente com cada área, também ficam para depois

■ Júlio César Fonseca (C), diretor de engenharia da Green Gold Engenharia & Projetos

DICAS PARA CONDUZIR UMA BOA REUNIÃO

ESTABELEÇA PREVIAMENTE OS OBJETIVOS DA REUNIÃO

Evite ao máximo convocar uma reunião de última hora. Para que ela seja produtiva, todos participantes devem estar bem preparados e esclarecidos sobre o motivo da convocação e os temas que nela serão discutidos.

CONVOQUE CERTO

Análise o motivo da reunião e convoque as pessoas que realmente forem indispensáveis para tratar sobre o assunto proposto. Algumas vezes há pessoas que não precisariam estar ali naquele momento e poderiam aproveitar para fazer outras coisas ao invés de fazer número na sala de reunião.

ABRA A REUNIÃO DEIXANDO CLAROS OS OBJETIVOS

Inicie lendo o objetivo e a pauta. Certifique-se de que todos os presentes agregam algo ao tema e que concordam no tempo proposto para a discussão. Deixe o objetivo e a pauta escritos e visíveis durante toda a reunião.

PERMANEÇA DE PÉ

Essas postura permite evitar conversas paralelas em função do posicionamento, além de melhorar a observação dos participantes e também ajudar a referenciar visualmente o objetivo escrito no caso do foco ser perdido.

UTILIZE UM RELÓGIO NO CENTRO DA MESA

Um dos principais desafios para os condutores que começam a aplicar essas técnicas é o controle do tempo da reunião. Como sugestão, deixe um relógio grande no centro da mesa para que seja visível a todos e não apenas a você. Assim, todo o grupo estará consciente sobre o horário e se preocupará com o tempo.

REGISTRE A MEMÓRIA DA REUNIÃO

Para evitar que a conversa se perca ou fique prolixa, convém registrar as principais ideias discutidas na reunião e os próximos passos.

AVALIE O PROCESSO

Terminada a reunião, faça uma pesquisa com os participantes sobre a mesma e seu processo de condução, pois isso ajudará a aprimorar a técnica.



FEIRA UNIVERSITÁRIA

Muito além do intercâmbio

Belo Horizonte vai sediar pela primeira vez a feira Linden U.S. University Fair. Especifica para quem deseja saber um pouquinho mais sobre como é a formação superior completa nos Esta-

dos Unidos, a exposição pretende mostrar um leque de possibilidades estudantis. Realizada no dia 2 de setembro, a mostra terá a participação de 29 representantes de universidades americanas. Além

das informações de cada uma, o aluno vai poder participar das apresentações, que vão tratar de assuntos sobre como fazer a inscrição e como é o processo para ingressar nas faculdades. A feira está com inscrições abertas e engloba temas que vão além do intercâmbio, como o caso do programa brasileiro Ciências sem fronteiras. Aproximadamente, 500 pessoas são esperadas para o evento.

O diretor da Linden Educational Services, Donald Occhiuzzo,

explica que a entrada do aluno em uma universidade do exterior é completamente diferente do Brasil, onde a maioria das instituições usa o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) ou o vestibular para decidir o futuro do estudante. “A graduação nos Estados Unidos envolve vários elementos—o histórico escolar é analisado, onde o aluno precisa ter notas boas, recomendações de professores e de pessoas conhecidas, entrevistas, e provas

de redação e de conhecimentos gerais. Dependendo do caso, um exame de proficiência na língua inglesa é exigido.”

Occhiuzzo afirma, ainda, que atualmente é muito bem visto o currículo de uma pessoa que estudou em qualquer lugar do exterior. “Existem várias vantagens em se formar em um país que aprimora muito o conhecimento do aluno. As universidades americanas dão total apoio, tanto acadêmico quanto estrutural, para

os alunos, como laboratórios e complexos esportivos”, aponta.

Durante a feira, os interessados vão poder conferir com os representantes das instituições tudo sobre as universidades, como preços, cursos, atividades extracurriculares, entre outros assuntos. A feira será realizada no Centro de Convenções do Hotel Mercure, na Avenida do Contorno, 7.315, Bairro Lourdes, das 17h às 20h30. Inscrições e informações: www.linden.trcrent.com.