

Christian Barbosa

# Estou em reunião

Um programa para planejar, organizar e conduzir reuniões produtivas

**A**  
NEGÓCIOS

## Introdução e Capítulo 1

**TRIAD**  
CONSULTORIA EM PRODUTIVIDADE  
[www.triadedotempo.com.br](http://www.triadedotempo.com.br)

**NEOTRIAD**  
.COM  
[www.neotriad.com](http://www.neotriad.com)

ACCESSE

[www.neotriad.com](http://www.neotriad.com) | [www.triadedotempo.com.br](http://www.triadedotempo.com.br) | [www.vocecommaistempo.com.br](http://www.vocecommaistempo.com.br)

## Introdução



Um fator comum a todas as empresas, de qualquer tamanho e segmento, em qualquer lugar do mundo, é que as reuniões se tornaram cada vez mais constantes, longas e ineficientes.

É interessante ver como chegamos a esse ponto ao longo das décadas, desde o fim da era industrial e o início da pós-industrial, ou da era da informação, como Alvin Toffler definiu.

Na época da revolução industrial, o profissional ficava de certa forma “ilhado”, seu trabalho tinha uma característica muito mais individualista e seu tempo era dedicado basicamente à realização de tarefas rotineiras.

No início da década de 1960, Peter Drucker criou a figura do “trabalhador do conhecimento”, que trabalhava em equipe e tinha uma rotina imprevisível. Essa transformação fez com que as reuniões adquirissem um papel importantíssimo — de fazer o trabalho fluir nas empresas. Nesse momento, começa o caos.

Se você pertence à geração baby boomer, X, Y ou QCI (qualquer coisa que inventem), não deve ter tido aulas sobre reuniões eficazes na escola. As pessoas simplesmente se formavam e entravam no mercado

de trabalho e, de repente, eram chamadas para comparecer a uma sala cheia de gente e participar da tal reunião.

É verdade que as reuniões evoluíram muito ao longo dos anos. Recursos multimídia foram incorporados a partir da década de 1960, alguns inclusive dignos do filme *Jornadas nas estrelas* (caso da telepresença usada pela Cisco atualmente), mas a maioria continua apresentando resultados irrelevantes. Atire a primeira pedra quem não participa de uma reunião inútil pelo menos uma vez por mês (ou será que um índice semanal não seria mais apropriado?).

Há muitos anos decidi direcionar o meu foco profissional para a pesquisa e o estudo da administração de tempo e da produtividade e suas diversas vertentes. Quando lancei o meu primeiro livro, *A tríade do tempo*, já dava aulas de gestão do tempo e consultoria na área de produtividade. Apesar de o assunto ser bastante relevante, poucas empresas se preocupavam realmente em melhorar suas reuniões. A pesquisa feita com mais de 15 mil pessoas para o livro gerou a metodologia de produtividade *Tríade* e uma lista com os maiores vilões do tempo no mundo corporativo. Embora não estivessem entre os principais problemas mencionados pelos entrevistados, as reuniões foram citadas como uma das grandes fontes de desperdício de tempo e energia no ambiente de trabalho.

Será que as reuniões ineficazes se tornaram um hábito tão enraizado nas corporações que já deixaram de incomodar as pessoas? Será que viraram rotina, como acontece com aquele barulho que surge no carro e no princípio chateia, mas com o passar do tempo se torna natural e perceptível apenas por quem está andando no carro pela primeira vez? Pode ser, afinal o ser humano tem mesmo uma incrível capacidade de adaptação. A verdade, porém, é que as reuniões se tornaram um grande problema corporativo — afinal, são hoje um dos principais desperdiçadores invisíveis de dinheiro.

Para ajudar a transformar as reuniões corporativas em reuniões de resultado, desenvolvi, junto com a minha equipe, um programa de mudança de cultura corporativa e condução de reuniões que treina condutores internos e os ensina a levantar os custos das reuniões realizadas em suas empresas.

O que vou afirmar agora pode soar catastrófico, mas quando analisei a base de clientes da Triad, minha empresa de consultoria especializada em produtividade, encontrei números impactantes. 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 (considerando o valor/hora de cada participante a R\$ 50)? 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!

Impressionante, não é mesmo? O mais incrível é que esses números são extremamente conservadores, pois temos clientes com prejuízos anuais muito maiores do que os valores mencionados. Em algumas empresas, os profissionais chegam a ficar 25 horas por semana em reuniões. Se forem executivos de alto escalão, dá para imaginar o valor/hora desperdiçado por ano.

Esse é o momento em que você tira uma cópia destas páginas e mostra ao seu líder ou aos membros de sua equipe, para que eles possam refletir sobre o tema e começar a procurar soluções. Se a sua empresa sofre desse mal, ou seja, se ela também perde tempo e energia com reuniões inúteis, aprenda a minimizar o problema.

Neste livro você encontrará uma metodologia eficaz para obter resultados efetivos em suas reuniões, com princípios já testados e aplicados por milhares de profissionais. Ela é resultado de extensas pesquisas e estudos de caso e compreende as seguintes iniciativas: redução do número de reu-

niões, aumento da eficácia das realizadas, criação de uma nova cultura de reuniões na empresa, aperfeiçoamento de técnicas para condução de reuniões eficientes e dicas sobre como lidar com os problemas que surgem durante as reuniões.

Como já participei de muitos cursos sobre reuniões eficazes, percebi que, com raras exceções, os instrutores têm apenas conhecimento teórico sobre o assunto. Quero deixar claro que ninguém domina a arte de conduzir reuniões do dia para a noite, pois não basta aprender a teoria — é preciso experimentar, praticar, errar e entender as melhores formas de tornar uma reunião produtiva.

Este livro nasceu dos pedidos de diversas pessoas que não conseguiram participar do nosso programa de reuniões de resultados, ou de clientes que ficavam impressionados com o bom efeito obtido por empresas que haviam implementado o nosso programa. Em junho de 2008, a revista Veja publicou uma matéria de duas páginas com a pesquisa realizada pela Triad, contendo algumas dicas e um teste sobre reuniões de resultados. Em consequência, recebemos mais de 300 e-mails solicitando informações, consultoria e dicas de como melhorar reuniões.



Essa reação entusiasmada me motivou a reunir casos reais conduzidos pelo time de consultoria da Triad, além de minhas próprias experiências, erros e acertos ao longo dos anos. Espero que este livro o ajude a encurtar o tempo de aprendizado e a parar de jogar dinheiro e tempo no lixo. Se seguir as recomendações, com certeza você terá mais tempo para as atividades que são realmente importantes.

## **CAPÍTULO 1 - REUNIÕES PRECISAM TER BONS RESULTADOS**

Na Introdução, chamei a atenção para o prejuízo absurdo que as reuniões causam às empresas. Se você não acreditou nos números apresentados, faça o seu próprio levantamento e veja o quanto de tempo e dinheiro é desperdiçado com reuniões inúteis.

As empresas têm sempre a preocupação de cortar despesas, mas não conseguem enxergar o gasto invisível que as reuniões geram. Em vez de diminuir equipes e investimentos, que tal reduzir o número de reuniões e melhorar sua qualidade? Essas medidas vão permitir que as pessoas tenham mais tempo para trabalhar em prol de melhores resultados.

Você já parou para pensar por que as reuniões são tão ineficientes? Reflita sobre as últimas reuniões de que participou ou organizou e tente identificar os principais motivos do insucesso. Provavelmente, surgirão em suas lembranças itens como falta de foco, conversas paralelas e descumprimento de horários, entre outros.

Segundo as mais de duas mil pessoas que responderam à pesquisa que a Triad Consulting realiza desde 2007 em parceria com a revista *Você S/A*, a única maneira de tornar as reuniões corporativas mais produtivas é fazer uma revolução na cultura das empresas.

Quando questionadas sobre o que acham da condução das reuniões, 65% das pessoas

disseram que são mal conduzidas. Apenas 35% afirmaram o contrário. Em outra pergunta, o questionário pede uma avaliação do percentual de reuniões realmente eficientes e produtivas: apenas 6% afirmaram que 80% ou mais das reuniões são eficazes e produtivas. Para 71%, cerca de metade ou menos das reuniões são bem-sucedidas. Quando o participante foi solicitado a escolher até quatro problemas, entre os vários citados, como os principais culpados pelas reuniões ineficazes, a falta de foco durante a reunião ganhou 57% das indicações, seguida por conversas paralelas com 45%, horários não cumpridos com 44% e falta de definição de próximos passos com 39% das respostas. Alguma semelhança com as reuniões realizadas na sua empresa?



Perguntamos também qual o percentual das reuniões que eles participavam que eram realmente eficientes e produtivas e apenas 6% dos entrevistados afirmaram que 80% ou mais das suas reuniões são totalmente eficazes e produtivas. Para 71% dos entrevistados, metade ou menos das suas reuniões têm eficácia.

O interessante é que os problemas apontados não são por si só os grandes vilões das reuniões inoperantes, e sim consequências de dificuldades mais profundas geralmente negligenciadas. Entre elas, a liderança situacional e a necessidade humana de se reunir, de agir e de se valorizar.

De qualquer forma, esses quatro problemas formam a estrutura que mantém as reuniões inúteis e improdutivas. Todos os outros são derivados ou originados a partir deles. Entender cada um ajuda na busca de uma solução, bem como na identificação da sua maior dificuldade em reuniões.

## A NECESSIDADE HUMANA DE SE REUNIR

Desde antes da descoberta do fogo as pessoas já sentiam necessidade de ficar juntas, seja para se aquecer ou caçar. De lá para cá, esse comportamento tem se intensificado. O que é mais humano do que o desejo de se encontrar com as pessoas que comanda, com os colegas de trabalho ou com os líderes que estão acima de você?

O desejo de promover reuniões no ambiente de trabalho é natural, o que nos leva a perceber que a idéia de proibir as reuniões é antinatural, daí a enorme dificuldade de ser colocada em prática. Se algo pode ser conversado em grupo, por que ficar sozinho?

Por isso, não seja radical. A solução não é cancelar todas as reuniões de uma hora para a outra. O ideal é ir diminuindo aos poucos o número de convocações — e de participantes, se for possível — até que naturalmente não aconteçam mais tantas reuniões.

Conheci um gerente comercial que aos 28 anos assumiu pela primeira vez o comando de uma equipe de 15 vendedores. Vamos chamá-lo de João para manter o anonimato. Como ele passava quase o dia inteiro envolvido em reuniões, o seu diretor contratou a consultoria da Triad justamente para identificar os problemas e aprimorar as reuniões da equipe comercial.

Quando perguntei a razão de tantas reuniões, João explicou que só duas eram fixas: a de planejamento geral, às segundas-feiras, e a de levantamento de resultados, às quintas. As outras eram convocadas por conta de problemas pontuais, para dar fee-

edback a algum vendedor, incentivar a equipe ou reajustar as metas de vendas.

João disse que tinha mantido o mesmo padrão de seu antecessor e que algumas reuniões eram realizadas por exigência da diretoria. Porém, acabou confessando que, como era um gerente novo, queria mostrar resultados e, para isso, precisava acompanhar de perto sua equipe para poder dar feedbacks rápidos.

Estava claro que João queria se posicionar como gerente, melhorar o processo e dar diretrizes à equipe. O que ele não conseguia entender é que as reuniões não estavam ajudando e sim sugando o tempo dedicado à venda, além de irritar boa parte dos vendedores.

Quem nunca teve um chefe como João? Um chefe que toda hora convoca uma reunião inútil ou burocrática apenas para estar junto de seus pares — ou, como se aprende em alguns cursos de liderança, para delegar tarefas e responsabilidades (empowerment) ao time.

Aprendi muito durante a implementação do programa na equipe de João, principalmente sobre cortar reuniões desnecessárias e realinhar a equipe. Após três meses fazendo apenas uma reunião quinzenal de duas horas de duração, o resultado foi vendas 15% maiores, pois a equipe passou a ter tempo para fazer o óbvio — ou seja, vender.



Voltaremos às reuniões do João mais adiante. Por ora, entenda que, por mais que você sinta necessidade de fazer reuniões, esse hábito precisa ser mudado. É importante iniciar uma dieta de reuniões e torná-las cada vez mais raras. Mas é preciso começar aos poucos.

### *LIDERANÇA SITUACIONAL*

Reza a tradição que a pessoa que convoca é a que geralmente lidera a reunião. Os participantes esperam que o líder assuma a responsabilidade de organizar a pauta de assuntos a serem discutidos. O que costuma ocorrer, porém, é que após os primeiros 20 minutos o líder começa a deixar que outros assumam a liderança do processo e a reunião, que passa a ter líderes de acordo com a situação discutida.

É comum a liderança da reunião ser transferida para a pessoa mais falante, ou para a que conhece melhor o assunto, ou para a que tem um cargo superior, ou para a que está revoltada, ou ainda para a que tem a grande sacada.

A questão da liderança situacional ainda se agrava com a tendência de as pessoas fugirem do conflito. Ninguém gosta de dizer com clareza o que precisa ser dito. Para não causar melindres, usamos de evasivas para que os fatos sejam "suavemente entendidos" e muitas vezes o objetivo da reunião fica em segundo plano.

### *MUITA AÇÃO, POUCA SOLUÇÃO*

Durante as consultorias que faço sobre administração do tempo, percebo que muita gente se deixa levar pela urgência das tarefas. Isso as mantém ocupadas, mas não se reflete na prática. Agir de modo frenético não significa evoluir ou obter resultados, muito menos ser produtivo.

Grande parte das reuniões acontece para atender à necessidade de ação do ser humano. Muitos gestores acreditam que manter a agenda cheia ajuda a equipe a atingir os

objetivos, a vencer dificuldades e a realizar o trabalho atrasado. Na verdade, proporciona apenas a falsa sensação de que algo está sendo feito.

Reuniões sem foco levam a equipe a perder tempo, a falhar na execução de suas prioridades e a reclamar da falta de tempo para fazer o que realmente precisa.

No final de 2007, acompanhei uma reunião de planejamento de três dias em um hotel de luxo em São Paulo. O objetivo era discutir a estratégia para o ano seguinte, analisar as novas diretrizes enviadas pela matriz americana e definir as metas para o próximo ano. Nem preciso mencionar o alto custo de manter quase 50 executivos fora do dia a dia da empresa durante tanto tempo.

Na primeira reunião estava prevista uma avaliação do resultado do ano corrente, da situação do mercado e das pesquisas realizadas. Tudo poderia ter sido resolvido em duas horas, mas, a certa altura, os executivos perderam o foco e começaram a discutir minúcias. Decidiram inclusive refazer os cálculos das planilhas Excel para provar que um departamento era mais culpado do que o outro, ou que os números estava errados.

Depois de um longo trabalho de cálculo, muita discussão e piadas, o grupo constatou que a diferença de números era mínima e que não afetava o desempenho da empresa. Resultado: ação demais e nenhuma evolução.

### *NECESSIDADE DE AUTOVALORIZAÇÃO*

Imagine a seguinte cena: seu diretor o convoca para uma reunião sobre um problema urgente. Os principais gestores também vão estar presentes. Nos primeiros minutos, o diretor apresenta a questão com ar tenso, fala das conseqüências e faz cara de quem precisa de um salvador.

Todos começam a discutir os fatos, le-

vantam os fatores que geraram o problema e analisam os dados antes de propor soluções. O diretor ouve atentamente as sugestões, não parece convencido e explica por que esta ou aquela idéia é inaplicável. Todos lhe dão razão e voltam a pensar em outra saída. De repente, como num sopro de inspiração divina, ele fala: "E se fizéssemos tal coisa, o que acham?" O grupo analisa a viabilidade da idéia do diretor e em poucos minutos a aprova. Todos o parabenizam pela sabedoria e pela rapidez com que solucionou o problema tão urgente.

pois acredito que já não basta ser eficaz. Tem que produzir bons resultados!



A necessidade de se sentir valorizado é, sem dúvida, uma grande fonte de reuniões desnecessárias. O exemplo mostra que o diretor provavelmente já sabia qual solução queria dar, mas preferiu fazer isso em público e receber o reconhecimento de seus pares.

Já vivenciou alguma situação parecida? Qualquer semelhança com a sua empresa não é mera coincidência.

### **REUNIÃO PRECISA TER RESULTADO**

Os quatro problemas que formam a base das reuniões inúteis podem gerar outras dificuldades no ambiente de trabalho. Caso você tenha se identificado com algum deles, não se desespere. Nos próximos capítulos, vamos analisar a estrutura das reuniões e entender qual é o melhor processo para obter resultados práticos.

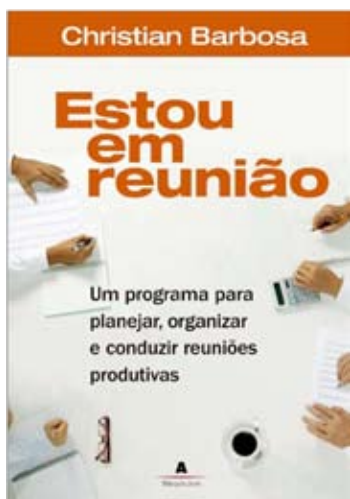
Não gosto do termo "reuniões eficazes",

**COMPRE O LIVRO ONLINE:**

Acesse:

<http://www.triadetempo.com.br/reuniao>

## Christian Barbosa



Christian Barbosa é o maior especialista em gerenciamento de tempo e produtividade do País. Conferencista, empreendedor, sócio da Criar Digital, empresa de tecnologia web. Sócio da Triad Consulting - empresa transnacional de treinamento, consultoria e softwares especializada em produtividade. Master Practitioner em Programação Neurolinguística. Facilitador do programa de empreendedores do Sebrae/Onu - Empretec. Autor do livro A Tríade do Tempo - A Evolução da Produtividade Pessoal, pela Editora Campus, do livro exclusivo para mulheres: Você, Dona do Seu Tempo - Editora Gente e do livro Estou em Reunião pela Editora Agir. Sua metodologia e teorias sobre produtividade ganharam grande destaque e importância nacional e internacional devido inovações e soluções diferenciadas. Articulista de diversos jornais e revistas no Brasil e no exterior sobre o tema.



CONSULTORIA EM PRODUTIVIDADE  
[www.triadedotempo.com.br](http://www.triadedotempo.com.br)



[www.neotriad.com](http://www.neotriad.com)