

Vamos discutir neste artigo a questão das reuniões em nossas organizações e como torná-las mais efetivas e produtivas.

Reuniões improdutivas e ruins estão inevitavelmente ligadas a organizações improdutivas e ruins. Este artigo é especialmente dirigido a você, que é líder em sua organização e tem o poder de transformá-la no aspecto organizacional e também cultural no que tange a reuniões, se assim quiser. Se você é um colaborador, o artigo também pode ajudá-lo a influenciar, de alguma forma, a cultura de sua organização.

1. Introdução

Quando se fala em reuniões efetivas, imediatamente vem à memória um grande líder que criou e implementou um modelo para isso nos anos 70: Andrew Grove, Presidente e CEO da Intel nos anos 70 e 80.

Grove acabou publicando um livro chamado “High Output Management” (1983), e no capítulo 4 do livro trata especialmente das reuniões. Grove diz que “uma reunião é nada mais do que meio através do qual um trabalho gerencial é realizado. Isso significa que não deveríamos lutar pela sua existência, mas sim usar o tempo que passamos nas reuniões o mais eficientemente possível”.

Eu convido você a pesquisar mais sobre a vida de Grove, não somente neste tópico de reuniões efetivas, que até hoje faz parte da cultura da Intel e de muitas empresas aqui no Silicon Valley que adotaram o modelo, mas também sobre seu estilo de liderança e modo de ser, que são inspiradores.

1. Motivação

Por que esse assunto é importante ? Reuniões inefetivas numa organização não somente tem um impacto negativo direto em custo (número de horas anuais perdidas vezes o custo de cada colaborador), mas principalmente afetam a motivação de seu time como um todo.

Então pra que reuniões ?

Somos seres sociais, dependemos de nossos colegas e times para co-criar, e o processo de co-criação passa necessariamente pelas reuniões.

Aqui estão alguns problemas típicos ligados às reuniões:

- convocação de reuniões desnecessárias (“qualquer motivo é motivo para reunião”).
- reunião não tem um propósito definido.
- reunião não tem uma agenda e um tempo estimado de duração.

- alguns colaboradores são chamados sem necessidade.
- processo de decisão não está claro.
- colaboradores chegam atrasados à reunião.
- colaboradores não sabem qual o papel de cada um na reunião (o que se espera de cada um).
- colaboradores não se sentem confortáveis em co-criar: não dão sua opinião sincera (sentem-se intimidados, deslocados, fora de contexto) ou ignoram ou até mesmo sabotam a reunião por desmotivação.
- não se gera uma ata, não se comunica os resultados, não existe follow-up.

Falando um pouco da minha experiência com meu sócio John Lima na Cyclades, nos primeiros anos da empresa não tínhamos processo formal implementado, e agíamos no que eu chamo de modo “espontâneo”.

Na formação da cultura de uma organização, quando não existe uma disciplina ou processo formal definido para um dado aspecto, o modo espontâneo é invocado naturalmente pelo ser humano: os colaboradores procuram em seus líderes exemplos de conduta para repetir em seus ambientes.

Não foi diferente na questão das reuniões. Ainda bem que encontravam em John e Daniel líderes com muita energia, foco e objetividade, e mesmo reuniões sendo chamadas sem agenda e propósito documentados, sem lista de participantes, sem definição formal do papel de cada participante, sem definição formal do processo de decisão, e muitas vezes sem ata gerada após a reunião, tudo funcionava. As reuniões eram breves e objetivas, as decisões eram tomadas, as ações eram definidas e cada co-criador partia para seu posto de trabalho, após a reunião, com grande motivação para executar os planos estabelecidos. Tudo dava certo.

Talvez você se identifique com a Cyclades daquela época, de algumas dezenas de colaboradores, porque sua organização também trabalha nessa área de forma espontânea e informal e “tudo dá certo”. Mesmo nesse contexto eu sugiro que você implemente um esquema mínimo que é descrito ao final deste artigo. Sua organização só tem a ganhar.

Mas a Cyclades cresceu, e num certo momento tínhamos centenas de colaboradores em 16 filiais pelo mundo. Os fundadores já não conviviam com todos em seus locais de trabalho. A cultura que era espontânea, agora contava com o bom-senso dos novos co-criadores que ingressavam na empresa todo mês para que as reuniões fossem efetivas.

Lembro-me de uma situação que acabou sendo a gota d’água para que um processo mínimo na empresa fosse formalizado. Após a implementação de um sistema corporativo de colaboração (Lotus Notes), tornou-se muito mais fácil para qualquer um agendar reuniões com qualquer pessoa da corporação no mundo todo. Semanas após o SW entrar em produção, um gerente comentou comigo “Daniel, veja o que aconteceu hoje ... encontrei o Brian (engenheiro de SW) numa reunião de marketing e perguntei pra ele ‘você aqui ? por que você veio ?’ e ele respondeu ‘não sei, me chamaram ...’ “

A ferramenta de SW para agendamento de reunião só exacerbou um problema existente. O engenheiro com certeza, ao ser convidado para a reunião, ficou constrangido em perguntar ao VP of Marketing: “qual o propósito da reunião ? tem agenda ? quanto tempo vai durar ? o que se espera atingir ? o que vocês esperam de mim na reunião ?”.

2. Problemas Comportamentais

Este tópico sozinho poderia ser objetivo de vários artigos separados, dado a sua complexidade. Então vamos focar no que mais vimos acontecer no dia-a-dia:

- participante chega atrasado

Esta é uma situação que irrita muito aqueles (maioria) que sempre chegam na hora marcada. Um dos nossos VP of Sales (Jeff) havia criado uma solução muito simples: quem chegasse atrasado nas reuniões do departamento dele pagava \$20 de penalidade. Eu havia me oposto inicialmente porque criava uma regra única só para a área dele, além de potencialmente poder trazer problemas legais para a empresa ...

Ele argumentava: “Daniel, o pessoal de vendas entende melhor as coisas quando tem dinheiro envolvido. Eu já implementei essa regra em outras empresas no passado e funcionou. O dinheiro arrecadado é doado ao final do ano para uma instituição que o time escolhe”.

Pois funcionou mesmo. As pessoas do time do Jeff sabiam a regra de antemão, e quando era burlada, todos na reunião exigiam que a penalidade fosse aplicada, mas sempre num clima positivo e descontraído.

Andrew Grove fala que “se o presidente da empresa te força a se apresentar a uma reunião preparado e na hora certa, você talvez possa considerá-lo um sargento. Agora, se você chega na hora, pronto para trabalhar e alguém chega atrasado e despreparado, você provavelmente vai ficar zangado com aquela pessoa responsável por fazer você perder seu tempo”.

Se você ou seus líderes não dão o exemplo (“walk the talk”), não há o que fazer ou o que falar. Mas se você e seus líderes dão o exemplo, então o melhor é usar essa cultura já estabelecida como controle social.

Quando uma cultura está consolidada na organização, o *senso natural do ser humano em se integrar no grupo*, faz com que os colaboradores entrem em conformidade (sem um agente monitorando, burocracia ou camisa de força). No fundo, o que o Jeff tinha proposto era uma cultura como forma de controle – a comunidade dele aceitava e zelava para que as regras fossem cumpridas.

- participante reluta a dar sua opinião (se sente intimidado, fora de contexto, despreparado ?), ou é apático nas reuniões (falta de motivação ?)

Esse assunto realmente transcende os objetivos deste artigo ... tem muito a ver com o tipo de liderança que você e seus gerentes praticam na organização. Nós

criamos uma avaliação para líderes, que é apresentada nos cursos da Zymi Group, em que este aspecto é tratado e a publicaremos em breve.

- a opinião já está formada.

Aqui estamos falando de líderes que já tem a opinião formada e chamam reunião para ter apoio dos “que faltam” e aprovar sua “agenda”. É uma prática nefasta que eu particularmente abomino. Novamente, é um assunto ligado à forma de liderança como você e seus “lieutenants” trabalham.

3. Um caminho para reuniões efetivas

Sem dúvida nenhuma a nossa proposta é que qualquer organização, por menor que seja, adote um procedimento mínimo nessa área. Por que deixar esta questão espontânea na empresa (como nós deixamos no começo), se com um mínimo de esforço você consegue implementar algo que vai te dar um grande retorno ?

Nossa sugestão é utilizar o “reuniões efetivas” proposto pelo Andrew Grove, mas de uma forma mais simplificada. Você pode crescer mais tarde e adotar todas as variantes mais complexas que o Grove propôs originalmente [1] e isso vai depender do seu estilo de liderança e da cultura da sua organização.

O modelo completo de Grove distingue tipos de reuniões, papéis e responsabilidades para alguns dos participantes (facilitator, timekeeper, recorder, gatekeeper) e pode ser um processo extremamente formal para pequenas organizações.

No entanto o modelo simplificado que propomos aqui “não tem desculpa” para não ser implementado.

Primeiro passo: treinar seus colaboradores atuais (30 minutos são suficientes) e colocar a mesma explicação como parte de seu programa de integração para novos colaboradores:

Ações a serem tomadas ANTES de qualquer reunião:

1- Quem chama a reunião deve perguntar a si próprio: “preciso mesmo chamar uma reunião e mobilizar as pessoas ? Será que não é um assunto que da’ para ser resolvido de outra forma (por exemplo via skype, telefone, email, etc) ?”.

2- Defina o propósito geral da reunião.

3- Crie uma agenda e estabeleça um tempo estimado para a reunião.

4- Especifique os objetivos a serem atingidos com a reunião.

5- Determine a lista de participantes.

6- No envio do convite para os participantes, publique a agenda, citando o propósito geral da reunião, os objetivos a serem atingidos e a lista de participantes.

7- Se você foi chamado a uma reunião e não recebeu as informações citadas em (6), peça para serem enviadas. É do esforço pessoal de cada colaborador na organização que essa cultura vai se estabelecer. Obviamente que o grande líder da organização deve apoiar todo esse processo.

8- Veja que tipo de preparação é necessária para a reunião e cobre isso de cada participante com antecedência adequada. Exemplo: você convoca reunião de marketing de produto para tomar decisões de obsoletar certos produtos e colocar mais recursos em outros. Para isso você pede um histórico de vendas, por produto, dos últimos 5 anos para determinado colaborador. Imagine a sensação no começo da reunião de constatar que o responsável pela tarefa esqueceu de fazer o que foi solicitado ...

Muitas organizações possuem sistema para agendamento de reuniões, como nós tínhamos no passado com o Lotus Notes. Neste caso seria ótimo inserir os itens acima como parte do processo de agendamento.

Ações a serem tomadas DURANTE a reunião:

- comece a reunião na hora marcada.

- Apresente um a um os participantes. A apresentação se torna ainda mais importante quando se utiliza tecnologia como video conferência ou mesmo telefone, em que participantes não estão fisicamente no mesmo ambiente.

- Desafio para quem conduz a reunião: colocar a organização acima dos interesses pessoais... Essa frase colocada dessa forma pode ser ofensiva ... mas nada impede que você, na medida que observar impasses, divergências nocivas devido a interesses pessoais ou até mesmo divergências positivas, mas aparentemente irreconciliáveis no calor do momento, jogar a todos frases do tipo “pessoal, o que seria melhor para a organização como um todo?”, “pessoal, vamos voltar nossa atenção por um momento à nossa empresa. O que daria melhor resultado para a empresa como um todo?”

- Anote as ideias e sugestões sendo apresentadas.

- Termine no tempo determinado. Para isso você vai ter que usar sua capacidade de retomar o foco da reunião sempre que necessário e motivar todos a participar com objetividade.

- Faça um resumo ao final para todos (reserve tempo para isso), enfatizando o que foi decidido, as ações que vão ser tomadas e os responsáveis por cada ação. São as chamadas “ações requeridas” (AR -Action Required).

Ações a serem tomadas DEPOIS da reunião:

- publicar a ata da reunião, de preferência até 24 horas de sua realização com as ARs e seus responsáveis. “Ata” parece coisa de condomínio, diriam alguns ... mas pense: um simples e resumido email resolve !

- Dê seguimento (faça follow up) às ações que ficaram pendentes, para que o objetivo final seja alcançado.

- Se você puder acoplar toda essa informação (resumo da reunião e follow ups) em algum sistema de inteligência coletiva que perpetue a memória da empresa, tipo Ledface (www.Ledface.com), melhor. Lembro que, em certas oportunidades no passado, comentar com os colegas numa reunião “mas já não discutimos isso numa reunião no ano passado ? onde foi parar a informação ? que fim levou tudo aquilo ?”. Colaboradores numa organização vêm e vão ... iniciativas vêm e vão ... se você tiver algum tipo de sistema nessa área, vai poder constatar que várias coisas sendo discutidas agora, provavelmente já foram discutidas no passado ...

Finalmente, se você ignorar tudo que escrevi acima por achar há muita formalidade envolvida, pelo menos implemente a seguinte ideia: coloque um poster em cada sala de reunião com as seguintes perguntas (típico das empresas aqui do Silicon Valley):

- 1- Qual o propósito geral da reunião ?
- 2- Qual a agenda e os objetivos a serem atingidos?
- 3- Qual seu papel na reunião ? Você está preparado?
- 4- Para quem e como os resultados vão ser comunicados?

Essa simples ação tem um poder transformador muito grande, inclusive sobre visitantes em sua organização. Reflita sobre o porquê disso.

Referências:

[1] High Output Management (Alta Gestão de Saída), Andrew Grove, Publisher: Vintage, ISBN-13 978-0679762881, Segunda edição (1995), 272 páginas.