Resolva seu problema com um toque de humor

Eu conduzo reuniões das quais todo mundo quer sair vivo

Como definir objetivos claros, encerrar discussões e atribuir tarefas



Max Paradox

Eu conduzo reuniões das quais todo mundo quer sair vivo

Como definir objetivos claros, encerrar discussões e atribuir tarefas

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906507

ALL-IN Rafał Płonkowski



ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Uma reunião não é uma punição por ter uma agenda 11

Capítulo 2 - “Vamos discutir o assunto” não é um objetivo, é um anúncio de sofrimento 21

Capítulo 3 - Você convidou todo mundo, então agora todo mundo tem algo a dizer 32

Capítulo 4 - Quando todo mundo tem razão, mas a reunião continua sem chegar a lugar nenhum 43

Capítulo 5 - A digressão vai muito bem. Pena que sua reunião está morrendo 55

Capítulo 6 - A pessoa que fala mais alto na sala nem sempre tem a melhor ideia 67

Capítulo 7 - Só mais cinco minutos, ou a maior mentira das reuniões 78

Capítulo 8 - “Todos nós vamos cuidar disso” significa que provavelmente ninguém vai cuidar 88

Capítulo 9 - O roteiro da reunião, ou como não improvisar durante uma hora 99

Capítulo 10 - A decisão não vai acontecer sozinha, mesmo que todos estejam olhando para a apresentação 110

Capítulo 11 - Uma boa pergunta pode salvar uma hora de respostas ruins 121

Capítulo 12 - Reunião de crise: como apagar o incêndio sem organizar uma conferência de bombeiros.....134

Capítulo 13 - A ata de uma reunião não precisa ser um romance histórico.....147

Capítulo 14 - Reunião online: a câmera funciona, a comunicação nem sempre 158

Capítulo 15 - Quando o chefe assume a reunião e você vira o operador do controle remoto.....170

Capítulo 16 - Quando a reunião termina em uma discussão acalorada, e não em decisões..... 181

Capítulo 17 - A reunião deu errado. E agora, vamos decretar luto?.....192

Capítulo 18 - Como fazer com que boas reuniões não sejam um milagre que acontece uma única vez 204

Capítulo 19 - Como perceber que suas reuniões estão começando a devorar sua vida novamente?.....215

Capítulo 20 - Eu conduzo a reunião. As pessoas saem com uma decisão, não precisando de férias..... 226

INTRO

São 9h58. Às 10h começa uma reunião para a qual doze pessoas foram convidadas. No calendário, aparece o misterioso título “Discussão de assuntos em andamento”, o equivalente corporativo de um aviso dizendo “Alguma coisa vai acontecer”. Ninguém sabe exatamente o que será discutido, mas todos suspeitam que vai durar uma hora. O organizador está procurando a apresentação. Alguém pergunta no chat se a presença é obrigatória. Três pessoas estão preparando café, uma está terminando a reunião anterior e as demais se perguntam se é possível participar da discussão enquanto colocam as mensagens atrasadas em dia. Tecnicamente, é possível. Do ponto de vista moral, a questão continua em aberto.

Às 10h07, a reunião finalmente começa. Surge a pergunta tradicional: “Então, podemos começar?”. Segue-se um momento de silêncio, porque ninguém tem certeza de quem deveria responder. Por fim, o organizador explica que gostaria de “passar por algumas questões”. Depois de vinte minutos, fica claro que uma pessoa veio para tomar uma decisão, outra para compartilhar informações, uma terceira para apresentar um problema e a quarta foi convidada por engano, mas não quer magoar ninguém. A discussão ganha velocidade. Surgem argumentos, contra-argumentos e a frase “Precisamos olhar para isso de maneira mais ampla”, que, em muitas organizações, significa que estamos nos afastando da solução na velocidade de um trem expresso.

Às 11h03, os participantes saem da reunião. Todos estão ocupados, ninguém está particularmente satisfeito e o único

resultado indiscutível continua sendo a definição da data da próxima reunião.

Parece familiar?

Se a resposta for sim, provavelmente você não precisa de mais uma palestra sobre como o tempo é precioso. Você sabe disso perfeitamente. Principalmente quando olha para a agenda e vê cinco retângulos coloridos enfileirados, sem o menor intervalo para pensar, almoçar ou lembrar o que exatamente faz profissionalmente. Você precisa de algo muito mais útil: uma maneira de conduzir conversas ao final das quais todos realmente saibam o que foi decidido, por quê e quem deve dar o próximo passo.

Porque o problema de muitas reuniões não é a falta de pessoas inteligentes. Muito pelo contrário. Frequentemente, estão sentados à mesa profissionais competentes, experientes e perfeitamente preparados para realizar seu trabalho. A complicação começa quando seus conhecimentos, suas ambições e suas diferentes perspectivas são colocados dentro de uma única hora, sem um objetivo definido. É mais ou menos como convidar um grupo de excelentes chefs para a cozinha de um restaurante, não dizer qual prato devem preparar e depois ficar surpreso porque, ao final de uma hora, surgiram sete molhos, três propostas de cardápio e um conflito envolvendo a salsinha.

Uma reunião, por si só, não produz resultados. Produz conversa. É a maneira como essa conversa é conduzida que pode transformá-la em uma decisão, um plano de ação, a solução de um problema ou uma compreensão compartilhada da situação. Sem isso, até a sala de reuniões mais elegante continua sendo apenas um ambiente onde as pessoas consomem tempo coletivamente. Às vezes, com

biscoitos, o que melhora o clima, mas não necessariamente os resultados.

Talvez você já tenha experimentado diferentes estratégias. Preparou uma pauta detalhada, controlou o tempo, pediu aos participantes que lessem os materiais com antecedência. Talvez até tenha surgido uma planilha de tarefas, aprovada por todos com entusiasmo, que depois ninguém nunca mais viu. Essas tentativas frequentemente fracassam não porque sejam ruins, mas porque tratam apenas de sintomas isolados. Uma pauta não ajuda quando ninguém sabe qual decisão precisa ser tomada. Controlar o relógio muda pouca coisa quando cada comentário abre um assunto novo. Uma lista de tarefas vira decoração quando nela está escrito "a equipe vai preparar uma proposta" e a responsabilidade se dissolve entre seis pessoas.

Conduzir reuniões com eficiência exige três habilidades que parecem simples até você tentar aplicá-las na vida real. A primeira é estabelecer por que as pessoas precisam se reunir. A segunda é levar a discussão a uma conclusão, mesmo quando os participantes têm opiniões diferentes e cada um dispõe de um argumento que começa com "Sim, mas...". A terceira é transformar os acordos em ações concretas, pelas quais pessoas específicas sejam responsáveis. Não um "nós" abstrato, nem o lendário "alguém da equipe", mas uma pessoa que saiba o que precisa fazer e até quando.

Isso não significa, porém, que a partir de agora você deva se transformar em um ditador de sala de reuniões, equipado com cronômetro e um olhar capaz de provocar preocupação. Conduzir bem uma reunião não significa interromper as pessoas por esporte, abafar dúvidas ou forçar a concordância. Às vezes, uma discussão mais longa

é necessária. Às vezes, é preciso ouvir uma opinião incômoda que salva a equipe de cometer um erro caro. Também existem situações em que o resultado mais honesto é reconhecer que ainda não é possível tomar uma decisão porque faltam determinadas informações. A diferença é que, nesse caso, os participantes sabem o que está faltando, quem vai descobrir e quando o assunto será retomado.

Neste livro, vamos observar as reuniões como elas realmente são. Com pessoas que chegam atrasadas, dominam a conversa, ficam em silêncio apesar de terem excelentes ideias ou fazem uma pergunta capaz de transformar um alinhamento de quinze minutos em um debate estratégico. Com superiores a quem é difícil dizer não quando querem acrescentar mais um assunto. Com colegas que declaram estar "totalmente de acordo" e, no dia seguinte, interpretam as decisões de três maneiras diferentes. E com quem conduz a reunião tentando preservar um ambiente agradável e, por isso, permite que a discussão continue até todos atingirem um estado emocional semelhante ao de uma bateria descarregada.

Não vamos procurar participantes perfeitos, porque a probabilidade de encontrá-los é pequena, e contratar pessoas novas exclusivamente para uma reunião semanal poderia despertar algumas perguntas do departamento de Recursos Humanos. Em vez disso, vamos trabalhar com decisões, mensagens e pequenas intervenções que ajudam a conduzir conversas com as pessoas como elas realmente são. Você aprenderá a reconhecer quando uma reunião é necessária e quando uma mensagem basta. Descobrirá como formular um objetivo que diga algo mais significativo do que "vamos discutir a situação" e como reagir quando a

conversa começa a girar repetidamente em torno do mesmo argumento. Também vamos examinar maneiras de atribuir responsabilidades sem precisar apontar o dedo de forma constrangedora e sem fingir que uma declaração coletiva de compromisso significa automaticamente uma execução coletiva.

Vale a pena, nesse processo, aceitar uma verdade inconveniente: você não tem controle total sobre o comportamento dos participantes. Não conseguirá obrigar todos a se prepararem, eliminar todos os conflitos ou fazer com que pessoas em posições de autoridade dentro da organização sempre falem pouco. No entanto, pode influenciar a estrutura da reunião, a qualidade das perguntas, o momento de tomar decisões e a maneira de concluir os acordos. Isso é muito mais do que parece, principalmente se, até agora, seu principal método para administrar uma discussão era olhar nervosamente para o relógio.

Para começar, faça um experimento mental simples. Lembre-se da última reunião que terminou com a sensação de que você havia perdido tempo. Tente responder a três perguntas: qual resultado concreto deveria ter sido alcançado, em que momento a conversa deixou de caminhar em direção a esse resultado e quem, ao final, sabia exatamente o que precisava fazer? Se alguma dessas perguntas for difícil de responder, você acabou de encontrar uma área que merece atenção. Ainda não precisa corrigir nada. Basta perceber a diferença entre simplesmente realizar uma reunião e alcançar seu objetivo.

No fim das contas, a intenção não é fazer com que as pessoas saiam das suas reuniões maravilhadas com suas técnicas de moderação. A maioria dos participantes não

sonha em admirar quem está conduzindo o encontro. Eles querem saber por que foram chamados, ter a oportunidade de dizer algo importante e voltar ao trabalho sem precisar organizar outra conversa para esclarecer a anterior.

Se, depois da reunião, todos compreenderem o que foi combinado, conhecerem suas tarefas e não precisarem iniciar uma investigação particular intitulada “O que foi mesmo que decidimos?”, você terá conquistado algo realmente valioso.

E, se além disso, todos conseguirem sair antes do horário previsto, talvez você ouça o elogio mais bonito da história das reuniões de trabalho:

“Já acabou?”

Capítulo 1 - Uma reunião não é uma punição por ter uma agenda

Em uma determinada empresa, alguém percebeu que os funcionários trocavam informações com pouca frequência. A solução parecia óbvia: organizar uma reunião semanal. Depois de algumas semanas, os participantes começaram a reclamar que não havia tempo suficiente para discutir todos os assuntos durante o encontro. Então, foi acrescentada uma segunda reunião, dedicada à preparação dos materiais para a primeira. Quando surgiram divergências entre as decisões dos dois grupos, tornou-se necessária uma terceira reunião, destinada a garantir a devida coordenação. Em pouco tempo, todos já sabiam perfeitamente o que acontecia nas reuniões. O problema era que sabiam cada vez menos sobre o trabalho que deveriam realizar entre uma reunião e outra.

Essa história fictícia só parece absurda até você olhar para a própria agenda. Afinal, as reuniões têm uma capacidade extraordinária de se reproduzir sem nenhuma intervenção humana aparente. Primeiro surge uma reunião recorrente de alinhamento, depois uma conversa preparatória para esse alinhamento, em seguida um breve resumo e, finalmente, uma reunião separada para explicar por que as decisões não foram colocadas em prática. Se as reuniões fossem uma espécie biológica, provavelmente seriam classificadas como invasoras e incluídas em um programa de controle populacional.

Isso não significa que as reuniões sejam desnecessárias. Sem conversas, fica difícil tomar decisões coletivas, resolver problemas complexos e coordenar as atividades de

pessoas cujo trabalho depende umas das outras. A dificuldade aparece quando a própria realização da reunião começa a ser considerada um resultado. Alguém diz: “O assunto foi discutido”, e todos recebem a notícia com alívio, como se uma etapa importante do projeto tivesse acabado de ser concluída. Enquanto isso, discutir um assunto pode significar tanto tomar uma decisão concreta quanto passar quarenta minutos descrevendo dificuldades que os participantes já conheciam.

Vale, portanto, fazer uma pergunta menos óbvia do que parece: o que exatamente deve acontecer graças ao fato de várias pessoas se reunirem ao mesmo tempo?

A resposta “precisamos conversar” não é suficiente. Conversar é uma atividade, não um resultado. Da mesma forma que abrir uma planilha não significa automaticamente realizar uma análise, e entrar em uma academia não garante uma melhora no condicionamento físico. Embora, no segundo caso, pelo menos seja possível tirar uma foto impressionante.

Uma reunião é uma ferramenta, não uma prova de atividade. Seu valor depende daquilo que permite aos participantes realizar e que, sem uma conversa coletiva, não conseguiriam fazer com a mesma qualidade, rapidez ou responsabilidade.

Imagine uma gerente de equipe que percebe uma queda no cumprimento dos prazos das tarefas. Ela convida oito pessoas para uma reunião intitulada “Prazos”. O convite não traz nenhuma explicação adicional, então cada participante se prepara de uma maneira diferente. Uma pessoa leva um levantamento dos atrasos, outra prepara uma lista de obstáculos e uma terceira apresenta uma proposta de novo sistema de relatórios. A quarta espera uma conversa

disciplinar e prepara argumentos de defesa, embora ninguém ainda a tenha acusado de absolutamente nada.

No início, a gerente pergunta por que as tarefas estão atrasadas. Começa uma longa troca de opiniões que, aos poucos, se transforma em uma discussão sobre a carga de trabalho da equipe, as ferramentas utilizadas, a comunicação e a maneira de definir prioridades. Todas essas questões podem ser importantes. Nenhuma delas, porém, responde à pergunta sobre qual resultado a reunião deveria produzir. Depois de uma hora, os participantes têm mais informações, mas continuam sem saber se devem alterar o cronograma, reduzir a quantidade de tarefas ou melhorar a maneira de elaborar os relatórios.

Agora, vamos modificar um único elemento dessa situação. Antes de enviar o convite, a gerente estabelece que o objetivo será escolher duas mudanças capazes de reduzir os atrasos no mês seguinte. Ela não espera resolver todos os problemas organizacionais, nem pretende analisar o histórico de cada tarefa desde a fundação da empresa. Quer tomar decisões específicas com base nas informações disponíveis.

De repente, a preparação fica mais simples. Os participantes sabem quais dados serão úteis, quais argumentos são relevantes e o que precisa ser definido antes do encerramento da conversa. A reunião ainda pode ser difícil, e as opiniões podem continuar divergentes. Entretanto, a discussão passa a ter um ponto de referência ao qual a responsável pode retornar sempre que surgir a tentação de revisar toda a história da gestão de projetos.

Essa pequena mudança mostra a diferença fundamental entre uma reunião que simplesmente acontece e uma reunião que serve para alguma coisa.

Por que nos reunimos mais do que precisamos?

Uma das razões é o hábito. As reuniões recorrentes se incorporam tão profundamente ao ritmo de uma organização que, depois de algum tempo, deixamos de questionar sua finalidade. O alinhamento de segunda-feira acontece na segunda-feira porque sempre aconteceu na segunda-feira. Quando alguém pergunta se ele ainda é necessário, ouve que, afinal, é preciso manter a regularidade. É um argumento interessante, embora também pudesse justificar uma inspeção semanal do conteúdo da geladeira da empresa.

Outro motivo é a necessidade de sentir segurança. O organizador convida mais pessoas porque teme deixar alguém de fora. Os participantes aceitam novas reuniões porque não querem perder o acesso às informações. O superior exige atualizações frequentes porque deseja ter certeza de que tudo continua sob controle. Cada uma dessas necessidades pode ser legítima. O problema começa quando a resposta para todas elas se torna exatamente a mesma atividade: enviar mais um convite pelo calendário.

Uma reunião também pode ser uma maneira conveniente de adiar a responsabilidade. Em vez de preparar uma recomendação por conta própria, é possível convidar algumas pessoas para “pensar juntos”. Em vez de resolver uma questão pequena dentro das próprias atribuições, pode-se organizar uma consulta. Às vezes, essa realmente é uma decisão sensata. Entretanto, quando toda escolha precisa receber uma bênção coletiva, a organização se transforma em uma instituição que distribui autorizações para as pessoas utilizarem o próprio bom senso.

Nem sempre temos coragem de perguntar se o problema realmente exige uma conversa. Enviar um convite parece profissional, porque ele contém um assunto, um horário,

uma lista de participantes e um botão de confirmação. Isso produz uma agradável sensação de organização. Na realidade, porém, o convite por si só não resolve nenhuma dificuldade. Ele pode apenas transferi-la de uma pessoa para um grupo que, a partir daquele momento, passa a dividir a responsabilidade de encontrar uma solução. E, às vezes, também o constrangimento coletivo.

Antes de organizar a próxima reunião, pense em qual obstáculo impede que o resultado seja alcançado sem a participação simultânea das pessoas convidadas. Se você precisa apenas transmitir uma informação, geralmente uma mensagem ou um documento é suficiente. Se espera uma confirmação simples de uma única pessoa, não precisa convocar o departamento inteiro. Se deseja reunir opiniões, pode primeiro solicitá-las por escrito e marcar uma reunião apenas quando surgirem divergências importantes.

Isso não significa proibir reuniões informativas. O contato direto pode ser importante para construir relacionamentos, fazer perguntas e identificar mal-entendidos. Até mesmo uma reunião recorrente de alinhamento pode ter grande valor quando ajuda a equipe a perceber as dependências entre as tarefas. O importante é escolher conscientemente essa forma de comunicação, em vez de recorrer automaticamente a ela sempre que um assunto exige mais de três frases.

O custo que não aparece no convite

Uma reunião de uma hora com dez pessoas não custa à organização uma hora de trabalho. Ela consome dez horas do tempo total dos participantes, sem contar a preparação e o esforço posterior para retomar as atividades interrompidas. Isso não significa que toda essa hora seja desperdiçada. Uma decisão coletiva pode economizar muito

mais tempo do que foi necessário para tomá-la. Entretanto, é preciso saber pelo que estamos pagando.

Imagine uma reunião em que, durante quarenta minutos, nove pessoas escutam um relatório detalhado preparado pela décima. O relatório não exige nenhuma decisão, e as perguntas dizem respeito principalmente a dados que já constam do levantamento enviado anteriormente. Os participantes saem da conversa com a sensação de estarem bem informados, embora alguns deles pudessem perfeitamente ter consultado o documento em um momento mais conveniente.

Outro custo é a fragmentação do dia de trabalho. Entre duas reuniões, sobram trinta minutos. Você dedica os primeiros dez a recuperar a concentração e os últimos cinco a se preparar para a próxima chamada. Os quinze minutos restantes parecem ideais para realizar uma tarefa importante, desde que a tarefa consista em encontrar o arquivo certo e soltar um suspiro.

Por isso, vale a pena proteger o tempo dos participantes com o mesmo cuidado dedicado ao orçamento de um projeto. Convide as pessoas cuja presença realmente contribua para alcançar o objetivo. Ajuste a duração da reunião à quantidade de trabalho necessária, e não às configurações padrão do calendário. Trinta minutos podem ser suficientes para uma decisão simples, enquanto um problema complexo pode exigir uma hora de discussão tranquila. Não se trata de bater recordes de velocidade. Uma reunião encerrada depois de sete minutos, sem que o problema tenha sido resolvido, não é um sucesso apenas porque todos conseguiram terminar antes do próximo café.

Uma distinção simples pode ajudar: quem precisa participar da construção do resultado e quem precisa

apenas conhecer a decisão final? O primeiro grupo precisa de um lugar à mesa. Para o segundo, muitas vezes basta um resumo claro. Dessa maneira, você reduz a quantidade de pessoas obrigadas a acompanhar todo o caminho até uma decisão, embora estejam interessadas apenas no que foi finalmente estabelecido.

Essa abordagem, porém, exige cuidado. Não deixe de fora pessoas cujo conhecimento seja necessário ou cujas tarefas sofrerão mudanças importantes sem que elas tenham a oportunidade de apresentar suas limitações. Economizar tempo excluindo os participantes certos é como acelerar uma reforma dispensando o eletricista. No começo, parece excelente. Os problemas só aparecem quando alguém tenta acender a luz.

Descubra o verdadeiro motivo da reunião

Às vezes, a parte mais difícil é distinguir o problema apresentado do problema real. Alguém propõe uma “reunião sobre comunicação” porque dois departamentos entendem de maneiras diferentes os prazos para transmitir dados. Outra pessoa quer “discutir a colaboração”, quando, na verdade, precisa definir quem aprova a versão final de um documento. O assunto genérico parece seguro, mas estimula uma conversa muito mais ampla do que a situação exige.

Nesses casos, uma pergunta ajuda: “O que precisa estar diferente depois desta reunião?”. Você não está perguntando apenas sobre o assunto, mas sobre a mudança esperada. Pode ser um prazo combinado, uma solução escolhida, uma lista de informações que faltam ou uma compreensão compartilhada de um novo procedimento. Cada um desses resultados exige uma maneira um pouco diferente de conduzir a conversa.

Se você organiza uma reunião a pedido de um superior, nem sempre pode decidir sozinho se ela é necessária. Entretanto, pode esclarecer melhor sua finalidade. Em vez de protestar porque sua agenda já está lotada, pergunte: “Depois desta reunião, precisamos tomar uma decisão ou, principalmente, levantar possíveis soluções?”. Uma pergunta formulada dessa maneira também ajuda o superior a definir suas expectativas e permite que você prepare o andamento da conversa. Você não está questionando a orientação recebida. Está tentando executá-la de forma sensata.

Também vale observar que uma única reunião não precisa resolver todas as questões relacionadas a determinado problema. Se o objetivo é definir como lidar com solicitações pendentes, uma conversa sobre a reorganização de longo prazo de todo o departamento pode ser valiosa, mas provavelmente não deveria consumir o tempo reservado à decisão imediata. Você pode registrar essa questão como um assunto separado para análise posterior. Assim, não ignora um argumento importante e, ao mesmo tempo, não permite que ele assuma o controle da reunião.

Quem conduz a reunião não precisa ter resposta para todas as perguntas. Precisa, porém, saber qual pergunta o grupo está tentando responder. Essa é uma diferença importante, especialmente quando participam especialistas com conhecimentos técnicos superiores aos do organizador. Não é necessário fingir ser a pessoa mais inteligente da sala. Basta garantir que pessoas inteligentes não passem uma hora respondendo a seis perguntas diferentes, nenhuma das quais foi oficialmente apresentada.

O primeiro passo que você pode dar ainda hoje

Abra seu calendário e escolha uma reunião que você vai organizar nos próximos dias. Não precisa ser o encontro mais importante do ano. É melhor começar com uma conversa na qual seja possível introduzir uma pequena mudança sem precisar iniciar um procedimento de aprovação de um novo modelo de gestão.

Leia o título do convite e tente completar a frase: “Ao final desta reunião, os participantes serão capazes de...”. Se a resposta for “compreender melhor a situação”, especifique exatamente o que eles precisam compreender e para que esse conhecimento será utilizado. Se for “definir os próximos passos”, verifique quais ações realmente exigem um acordo. Quando você não consegue formular uma conclusão significativa, talvez a reunião tenha sido marcada simplesmente por hábito.

Nesse caso, você pode modificar seu escopo, reduzir a lista de participantes ou transmitir as informações de outra maneira. Às vezes, basta acrescentar uma frase ao convite. Por exemplo: “O objetivo da conversa é escolher como as solicitações serão encaminhadas entre os departamentos a partir da próxima segunda-feira”. É um esforço pequeno que modifica a preparação e as expectativas dos participantes.

Não espere que todos comecem imediatamente a tratar seu calendário como algo sagrado. Algumas pessoas continuarão chegando despreparadas, outras sugerirão assuntos adicionais e alguém certamente fará uma pergunta sobre uma questão encerrada três semanas antes. Mesmo assim, você terá a possibilidade de lembrar tranquilamente por que todos estão reunidos e avaliar se a conversa está aproximando o grupo do resultado esperado.

As reuniões não precisam ser curtas para serem boas. Também não precisam ser especialmente agradáveis. Às

vezes, a discussão mais importante é exigente porque os participantes precisam chegar a um compromisso difícil ou admitir claramente que a solução utilizada até então não está funcionando. Uma boa reunião, porém, proporciona a sensação de que o tempo dedicado a ela teve algum significado.

É justamente por isso que vale a pena parar de medir a eficiência pela quantidade de conversas realizadas. Se três reuniões podem ser substituídas por uma que termina com um resultado concreto, você não perde duas oportunidades de colaboração. Recupera tempo para executar aquilo que foi combinado.

E isso, em muitas empresas, já seria uma verdadeira revolução. Provavelmente exigiria uma reunião inaugural específica, mas é preciso começar por algum lugar.

Capítulo 2 - “Vamos discutir o assunto” não é um objetivo, é um anúncio de sofrimento

Imagine receber um convite para uma reunião intitulada “Nova abordagem para o projeto”. Não há pauta, materiais nem informações sobre o resultado esperado. Entre os participantes estão o gerente do projeto, representantes da área de vendas, o departamento financeiro e a pessoa responsável pela implementação. Todos veem o mesmo título, mas cada um o interpreta de maneira diferente. A equipe de vendas espera uma conversa sobre prazos, o financeiro pensa nos custos, a implementação se preocupa com os recursos disponíveis, e o gerente do projeto quer descobrir se todos compartilham seu otimismo.

Durante a reunião, rapidamente fica claro que o otimismo é a única coisa que não pode ser incluída no orçamento, embora algumas pessoas tentem.

A primeira pergunta diz respeito ao cronograma. A segunda, aos custos. A terceira, à responsabilidade pelos atrasos. Pouco depois, os participantes começam a explicar o que, na opinião deles, significa uma “nova abordagem”. Uma pessoa propõe alterar a ordem das atividades, outra sugere reduzir o escopo do projeto e uma terceira recomenda realizar uma análise adicional. Todas as propostas podem fazer sentido, mas ninguém sabe se a reunião serve para reunir ideias, escolher uma solução ou simplesmente apresentar um novo plano.

Depois de cinquenta minutos, o gerente do projeto declara: “Tivemos muitas conclusões valiosas”. Essa frase

costuma ser o último refúgio de quem conduz uma reunião sem conseguir apontar nenhuma decisão concreta. As conclusões são consideradas valiosas porque parecem razoáveis. O problema é que ninguém sabe quais delas devem ser implementadas e quais permanecerão como enfeites nas anotações.

A origem da confusão não é necessariamente a falta de preparação dos participantes. Cada pessoa pode ter se preparado cuidadosamente, mas para uma conversa diferente. Compartilhar um assunto não significa compartilhar um objetivo. Afinal, é possível conversar sobre o mesmo projeto com a intenção de compreender problemas, escolher uma solução, distribuir responsabilidades ou avaliar o progresso. Cada uma dessas reuniões terá uma dinâmica diferente e deverá terminar com um resultado diferente.

Por isso, antes de montar a pauta, convidar pessoas e pensar se trinta minutos serão suficientes, responda a uma pergunta: o que exatamente precisa ser produzido durante essa conversa?

O objetivo de uma reunião deve ser suficientemente claro para que os participantes consigam reconhecer o momento em que ele foi alcançado. “Vamos conversar sobre os problemas dos clientes” é um assunto. “Vamos escolher os três problemas mais urgentes dos clientes que exigem uma ação neste mês” define um resultado. “Vamos analisar os custos” anuncia uma atividade. “Vamos decidir quais despesas podem ser reduzidas sem comprometer o escopo acordado do projeto” indica uma decisão que precisa ser tomada.

A diferença pode parecer meramente cosmética até você tentar conduzir a discussão. Quando o objetivo é genérico,

praticamente qualquer comentário se encaixa no assunto. Quando é específico, você consegue avaliar se um novo ponto contribui para alcançar o resultado pretendido. Não precisa silenciar os participantes nem fingir que as outras questões não existem. Pode dizer: "Esse é um problema importante, mas hoje estamos escolhendo uma solução relacionada ao prazo. Vamos registrar essa questão separadamente e voltar à decisão".

Uma frase assim funciona muito melhor quando todos sabem qual decisão é necessária. Sem isso, parece uma limitação arbitrária da discussão imposta por alguém que, por acaso, tem acesso ao botão de compartilhar a tela.

Objetivo, assunto e pauta não são a mesma coisa

Esses três conceitos frequentemente se confundem porque todos aparecem em convites e documentos preparatórios. Entretanto, desempenham funções diferentes.

O assunto informa sobre o que será a conversa. A pauta indica quais questões serão abordadas e em que ordem. O objetivo determina o resultado ao qual a conversa deve conduzir. Portanto, é possível ter uma pauta perfeitamente organizada e continuar sem saber por que a reunião está acontecendo.

Uma pauta de exemplo pode ser assim: resultados atuais, principais problemas, soluções propostas e próximos passos. Tudo parece lógico, organizado e profissional. Infelizmente, essa mesma estrutura poderia descrever a reunião de segunda-feira, o encontro de quinta-feira e o resumo de sexta-feira. Afinal, ela não informa qual decisão precisa ser tomada.

Acrescentar um objetivo concreto modifica o significado de cada item. Se os participantes precisam decidir como

melhorar o cumprimento dos prazos de entrega, os resultados passam a servir como material para avaliar a dimensão do problema. A lista de dificuldades ajuda a identificar as causas dos atrasos. As propostas de solução servem para comparar as possibilidades, e os próximos passos decorrem da escolha realizada.

A pauta passa, então, a conduzir a um resultado, em vez de ser apenas uma lista elegante de assuntos para discussão.

Isso não significa que toda reunião precise terminar com uma decisão. Às vezes, o objetivo é reunir informações necessárias para decidir posteriormente. Em outras situações, é preciso esclarecer divergências entre equipes, identificar riscos ou estabelecer uma compreensão comum de um novo processo. Esses resultados também podem ser concretos, desde que esteja claro o que os participantes devem descobrir ou preparar até o encerramento.

Por exemplo, o objetivo "vamos compreender os problemas atuais da implementação" ainda deixa bastante espaço para interpretações. É melhor dizer: "Vamos identificar quais obstáculos estão bloqueando a implementação e de quais informações precisamos para decidir o próximo cronograma". Você não promete resolver problemas cujas causas ainda desconhece. Entretanto, estabelece qual avanço precisa acontecer.

Também é importante ser honesto em relação aos limites das próprias possibilidades. Se os participantes não têm autoridade para aprovar o orçamento, você não deveria prometer que eles tomarão a decisão financeira definitiva durante a reunião. Eles podem preparar uma recomendação, chegar a um acordo sobre as alternativas ou identificar