

COMO REALIZAR REUNIÕES MAIS EQUITATIVAS E INCLUSIVAS





“Em média, em uma reunião com doze participantes, apenas quatro se sentem ouvidas”, comentou [Keith Ferrazzi](#), autor que está na lista de best-sellers do New York Times. Essa deve ser uma preocupação de qualquer líder de equipe.¹

Se dois terços dos participantes de uma reunião não se sentem ouvidos, eles hesitam em expressar suas opiniões, fazer objeções válidas ou contribuir com novas ideias. Nesse cenário, é possível que grandes ideias nunca sejam expressas. Isso também significa que a maioria das pessoas se sente ignorada ou desvalorizada em reuniões, o que não é bom para os negócios e nem para os funcionários.

Por outro lado, uma cultura corporativa em que todo mundo se sente envolvido e encorajado a falar favorece o surgimento de ideias e a inovação.

Como as empresas podem promover uma cultura de reuniões inclusivas em um ambiente híbrido, ou seja, com participantes presenciais e remotos?

“Garantir equidade envolve o uso de ferramentas comportamentais interpessoais para permitir a participação de todas as pessoas e do líder na reunião, além das ferramentas tecnológicas necessárias para que todas elas sejam vistas e ouvidas”, afirma o Dr. Joe Allen, Ph.D. pela University of Utah Health.

Neste artigo, vamos nos concentrar em três elementos e discutir o impacto de cada um na equidade das reuniões:

- ✔ Cultura de reunião
- ✔ Etiqueta em reuniões
- ✔ Ferramentas para videocolaboração

Geralmente, os dois primeiros são vistos como questões relacionadas a pessoas e cultura. Já o terceiro é, com certeza, uma questão relacionada a TI. Acreditamos que criar reuniões equitativas e inclusivas requer um compromisso com as pessoas, a cultura e a tecnologia.

Crie uma cultura de reunião em que as pessoas se sintam envolvidas e encorajadas a falar

As condições de equidade garantem que todos os integrantes participem da reunião, independentemente do local onde estejam, do dispositivo que estejam usando, do idioma falado ou do nível de experiência. O importante é garantir que todos se envolvam e sejam vistos, ouvidos e valorizados.²

Existem diversas práticas recomendadas comprovadas que as empresas podem usar para promover uma cultura em que as reuniões sejam inclusivas e equitativas.

OFEREÇA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A segurança psicológica deve ser uma prioridade em qualquer empresa que deseja se beneficiar de uma força de trabalho envolvida e comprometida. Originalmente definida pela professora da Harvard Business School Amy Edmondson, a [segurança psicológica](#) é “a certeza de que ninguém será punido ou humilhado por expor ideias, perguntas, questionamentos ou erros”.

Para a Dra. Edmondson, a segurança psicológica é um fator fundamental para equipes de alto desempenho. Quando se sentem seguras para falar, as pessoas são mais propensas a compartilhar suas opiniões quando não concordam com os outros, evitam os riscos de aceitar o pensamento do grupo e mostram mais iniciativa.³

Especialistas neste assunto costumam concordar com algumas recomendações importantes para líderes de equipes:

- ✓ Demonstre abertura para comentários
- ✓ Gere confiança por meio de transparência
- ✓ Inclua a sua equipe nas decisões
- ✓ Valorize e aprecie ideias
- ✓ Mostre preocupação com os membros da equipe como pessoas
- ✓ Enfatize que erros são aceitáveis
- ✓ Promova abertura e inclusão
- ✓ Incentive a colaboração entre os funcionários

Líderes que reforçam esses valores têm mais chances de promover um ambiente equitativo em que as pessoas se sintam ouvidas e validadas e, assim, consigam compartilhar opiniões e ideias.

LIDERE COM EMPATIA

Segundo a socióloga e autora [Dra. Tracy Brower](#), a empatia sempre foi uma habilidade essencial para líderes. No entanto, ela comenta que as pesquisas demonstram que essa habilidade “está adquirindo outro significado e prioridade. Longe de ser uma abordagem simples, ela pode gerar resultados significativos para os negócios”.⁴ Liderar com empatia também é uma ferramenta indispensável para gerenciar uma equipe geograficamente dispersa e descentralizada,⁵ e, portanto, é extremamente importante no atual ambiente de trabalho híbrido.

A Dra. Brower cita um estudo da [Catalyst](#), com 889 funcionários, que identificou efeitos positivos significativos da liderança com empatia, como:

- ✓ Inovação
- ✓ Envolvimento
- ✓ Retenção
- ✓ Inclusão
- ✓ Equilíbrio entre vida profissional e pessoal

Segundo Laslo Bock, fundador e CEO da Humu, atualmente, os líderes precisam priorizar a empatia.⁶ Isso significa fazer perguntas e ouvir ativamente. Ele sugere começar todas as conversas com uma pergunta simples: Como você está?

Um exemplo dessa abordagem em reuniões equitativas é quando o organizador da reunião reserva um momento para se dirigir a cada uma das pessoas presentes no local ou on-line. Não se trata de tirar o foco da pauta, mas Bock aconselha não começar diretamente com itens de ação.



PRIORIZE A DIVERSIDADE DE PONTOS DE VISTA

Promover diversos pontos de vista no local de trabalho gera benefícios claros. Grupos socialmente diversos “são mais inovadores e produtivos do que grupos homogêneos”, segundo a Forbes.⁷ De acordo com a empresa de consultoria Great Place to Work, as empresas alcançam taxas mais altas de inovação quando promovem diversos pontos de vista com base em etnia, gênero, idade, formação acadêmica, e nível de experiência, entre outros.⁸

Incentivar variados pontos de vista, ao garantir a todas as pessoas a oportunidade de serem ouvidas, é, de certa forma, a própria definição de reuniões equitativas. Mas como você sabe quando alcançou esse objetivo?

De acordo com a Forbes, estas são as características de uma cultura saudável, engajada e diversificada⁹:

- ✔ Os funcionários sabem que suas opiniões são ouvidas e que eles são um membro valioso da equipe
- ✔ Os funcionários sabem que podem expressar pontos de vista e perspectivas diferentes, independentemente de idade, formação ou nível de experiência
- ✔ Quando todas as vozes são ouvidas, e as ideias de todos são consideradas, surgem os insights e a criatividade necessários para inovação.

CRIE LAÇOS SOCIAIS

Quando pensamos em reuniões corporativas, normalmente, o que vem à cabeça são metas e objetivos. Mas as reuniões também são inerentemente sociais, e, geralmente, esse aspecto é subvalorizado.

As conexões sociais são uma parte importante da vida profissional de todos os funcionários. Conexões sociais saudáveis também geram benefícios para os negócios e para toda a empresa, pois, em parte, promovem engajamento e lealdade. De acordo com a [Forbes](#), apoiar conexões sociais no local de trabalho e ajudar os funcionários a criar relacionamentos sólidos entre eles pode resultar em uma força de trabalho mais feliz, leal e engajada.

Os líderes podem adotar medidas como promover encontros regulares. Isso é ainda mais importante em ambientes de trabalho híbrido, pois que muitas pessoas trabalham remotamente ou vão ao escritório em raras ocasiões. (Veja como [criar o ambiente presencial perfeito](#).)

Além disso, é possível promover a conexão social durante as reuniões corporativas diárias. Por exemplo, os líderes podem incentivar os funcionários a:

- ✔ Ter um momento para bater papo. Organizadores podem deixar a formalidade de lado no início de uma reunião e reservar um tempo para conexão social.¹⁰
- ✔ Esperar interrupções. Provavelmente, interrupções por crianças e animais de estimação são inevitáveis quando as pessoas que trabalham em casa participam de reuniões on-line. Essas situações mostram que, afinal, somos todos humanos.
- ✔ Celebrar a individualidade. O tempo que temos na vida de nossos colegas em trabalho remoto pode nos ajudar a nos conhecer um pouco melhor.¹¹
- ✔ Agendar reuniões não planejadas de vez em quando. Às vezes, o trabalho mais importante é feito em reuniões improvisadas, como em conversas no corredor.¹²

Enfatize a etiqueta em reuniões híbridas

Em reuniões híbridas, os participantes precisam se esforçar mais para incluir todas as pessoas. Adotar princípios de etiqueta pode ajudar.

Pense, por exemplo, em como as interações são diferentes em reuniões presenciais e híbridas. Quando todos estão presentes na mesma sala, podem surgir conversas animadas entre as pessoas ou bate-papos paralelos. Talvez não seja a situação ideal, mas pode ser gerenciada, comenta o Dr. Allen da Universidade de Utah. No entanto, como ele observa em seu livro *Suddenly Hybrid* (De repente, híbrido – em tradução livre), quando algumas pessoas estão presencialmente em uma sala de reunião e outras participam on-line, conversas paralelas geram desigualdade. “As pessoas que estão on-line ouvem apenas trechos de frases, enquanto os participantes presenciais provavelmente se ouvem apenas entre si”.¹³

Quando a conversa ocorre entre as pessoas que estão na sala, é pouco provável que as pessoas que participam remotamente consigam falar. A tendência é que as pessoas na sala se concentrem umas nas outras e prestem menos atenção às pessoas que participam remotamente, comenta Sara Osterhaus, parceira de negócios da Logitech com foco em pessoas e cultura. “Seria ótimo se todos nós tivéssemos essas habilidades básicas para reuniões, como a escuta ativa. Mas infelizmente, não é assim. Esse é um dos principais motivos pelos quais as reuniões nem sempre são equitativas”.

Com isso em mente, pode ser útil estabelecer um conjunto de orientações ou regras básicas para todas as reuniões, mas especialmente para reuniões híbridas. Essas orientações não devem ser estabelecidas pela liderança, como recomenda o Dr. Allen.¹⁴ O ideal é que cada equipe discuta abertamente e concorde com um conjunto de diretrizes que se adequem ao grupo como um todo.

“...conversas paralelas geram desigualdade. As pessoas que estão on-line ouvem apenas trechos de frases, enquanto os participantes presenciais provavelmente se ouvem apenas entre si.”

– DR. ALLEN, AUTOR DO LIVRO *SUDDENLY HYBRID*.

- ✔ Trate as pessoas com respeito e gentileza. Isso deveria ser óbvio, mas é sempre bom lembrar, especialmente quando as pessoas têm pontos de vista conflitantes ou quando tópicos controversos são abordados.
- ✔ Desafie a discussão, não a pessoa. Elimine culpa ou julgamentos e concentre-se nos resultados, em vez de comportamentos ou erros passados.
- ✔ Ouça e esteja presente. Deixe de lado o celular ou outras distrações que possam desviar o foco da reunião.
- ✔ Mantenha o foco no assunto. Evite distrações e desencoraje conversas paralelas que excluam algumas pessoas, sejam elas participantes on-line ou presenciais.
- ✔ Dirija-se a todos na reunião. Os participantes on-line se sentem mais incluídos e encorajados a falar quando os organizadores da reunião se dirigem a eles no início da reunião.
- ✔ Dê a palavra aos participantes on-line. Pause as conversas conforme apropriado para pedir a opinião de quem participa remotamente.
- ✔ Olhe para a câmera. Quando as pessoas na sala olham apenas umas para as outras, talvez os participantes on-line se sintam excluídos. Os participantes presenciais podem tornar a reunião mais inclusiva e equitativa direcionando a atenção para a câmera.
- ✔ Use a função de bate-papo. Talvez os participantes on-line tenham dificuldade para falar enquanto as pessoas na sala estiverem falando; então, fazer comentários usando a função de bate-papo ajuda na comunicação. O organizador da reunião, ou um assistente designado, deve monitorar as mensagens para que as pessoas que enviaram mensagens também tenham a oportunidade de falar.

Use a tecnologia para facilitar reuniões mais equitativas

A participação em reuniões, quando incentivada pelos líderes e adotada pelos participantes, tem maior impacto a longo prazo nos resultados da reunião e no comportamento após a reunião.¹⁵ Enquanto as habilidades pessoais necessárias para incentivar a participação são essenciais, a [tecnologia também pode desempenhar um papel importante](#) na equidade em um ambiente de trabalho híbrido.

FORNEÇA EQUIPAMENTOS AOS PROFISSIONAIS SEM OS EQUIPAMENTOS NECESSÁRIOS

O trabalho híbrido é baseado em vídeo e colaboração. Isso requer novas ferramentas para que os funcionários se comuniquem e colaborem. No entanto, enquanto as empresas atualizam as suas estações de trabalho e os espaços de reunião para videoconferência, geralmente, os escritórios em casa são negligenciados. Como resultado, os funcionários que trabalham remotamente não têm os equipamentos adequados para videocolaboração de alta qualidade.

Em [uma pesquisa com tomadores de decisão sobre hardware de TI](#), menos de 40% dos entrevistados disseram que suas empresas fornecem webcams, headsets ou outros acessórios externos para que os funcionários que trabalham remotamente colaborem de maneira produtiva.

Além do laptop, do teclado, do mouse e de um possível monitor padrão, cada funcionário precisa, no mínimo, de uma webcam e de um headset de alta qualidade. Esses dispositivos

devem ser otimizados para empresas e certificados para o Microsoft Teams, o Zoom e o Google Meet para que possam ser usados com as plataformas de vídeo padronizadas pela maioria das empresas.

Fornecer, aos profissionais em modo de trabalho híbrido, as ferramentas necessárias para garantir colaboração virtual é uma das maneiras mais fáceis de resolver problemas causados usados pelo trabalho híbrido.

TORNE AS SALAS DE REUNIÃO MAIS EQUITATIVAS

Fornecer as ferramentas certas aos profissionais que trabalham remotamente é um passo para promover reuniões equitativas, mas é igualmente importante equipar os espaços de reunião de maneira adequada.

Até pouco tempo atrás, as salas de reunião não eram otimizadas para incluir os participantes on-line. Antes da pandemia, a maioria das reuniões era presencial; portanto, quem participava de maneira remota precisava lidar com a experiência ruim ou sofrer em silêncio.

A pandemia e a subsequente mudança para o trabalho híbrido transformaram radicalmente a nossa perspectiva, pois muitos de nós descobrimos como a experiência remota pode ser desagradável. Felizmente, a rápida inovação está melhorando essa situação, e as empresas devem buscar soluções que tornem essa experiência muito mais equitativa para todos os participantes, presenciais e on-line.





Saiba mais

Na Logitech, sabemos que a melhor tecnologia não é um obstáculo para as pessoas que a usam. As reuniões híbridas devem parecer naturais, simples e inclusivas para todos os participantes.

Oferecemos um conjunto completo de soluções de espaço de trabalho (que incluem webcams, headsets, mouses, teclados e dock stations de nível corporativo) para os funcionários que trabalham remotamente. Essas ferramentas oferecem suporte às pessoas que trabalham remotamente e proporcionam uma experiência de reunião mais equitativa e de alta qualidade.

Para salas de reunião, fornecemos tecnologia de hardware e software que oferece suporte a reuniões equitativas, como:

- ✔ [Logitech Sight](#), uma câmera com enquadramento inteligente dos vários participantes para mesa no centro da sala. Ela capta o contexto da sala e a visão individual de cada pessoa
- ✔ [Logitech Scribe](#), para que qualquer pessoa na sala compartilhe quadros brancos facilmente e, assim, os participantes on-line possam vê-los com clareza
- ✔ [Grid View](#) (modo de Visualização em grade) é um recurso de software com inteligência artificial que funciona perfeitamente com o Microsoft Teams Front Row para nivelar o campo de visão e criar uma [experiência mais inclusiva](#)

Para saber como essas soluções tornam as reuniões mais equitativas, assista a nossa apresentação sob demanda [Hybrid Work, Equitable Meetings and The New Logic of Work](#) (Trabalho híbrido, reuniões equitativas e a nova lógica de trabalho).

¹ "Keith Ferrazzi on How the Pandemic Taught Organizations to Be 'Crisis Agile,'" Harvard Business Review, 4 de março de 2022.

² "Creating Equitable Hybrid Meetings: A Practical Guide", Logitech e Google, novembro de 2021.

³ "9 Strategies to Create Psychological Safety at Work," Quantum Workplace, 3 de junho de 2021.

⁴ "Empathy Is The Most Important Leadership Skill According To Research", Forbes, 19 de setembro de 2021.

⁵ "Why Compassionate Leadership Matters", Salesforce, 14 de dezembro de 2021.

⁶ "Leading through COVID: Manage Your Team with Empathy", Yale Insights, 20 de abril de 2020.

⁷ "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 de janeiro de 2020.

⁸ "Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation", Great Place to Work, 11 de junho de 2020.

⁹ "Diversity Confirmed To Boost Innovation And Financial Results", Forbes, 15 de janeiro de 2020.

¹⁰ Para obter mais informações, consulte: Allen, J. A., Landowski, N. e Lehmann-Willenbrock, N.

(2014), "Linking Pre-meeting Communication to Meeting Effectiveness." Journal of Managerial Psychology, 29(8), 1064-1081.

¹¹ Para obter mais informações, consulte: Gerpott, F. e Lehmann-Willenbrock, N. (2015), "How differences make a difference: The role of team diversity in meeting processes and outcomes." Em J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock e S. G. Rogelberg (Eds.) The Cambridge Handbook of Meeting Science. (páginas 153-176). Nova York, NY: Cambridge University Press.

¹² Para obter mais informações, consulte: Allen, J. A. e Rogelberg, S. G. (2013), "Manager-led Group Meetings: A context for promoting employee engagement." Group and Organization Management, 38, 543-569.

¹³ Reed, Karin e Joseph Allen, Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting. Wiley, fevereiro de 2022.

¹⁴ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

¹⁵ Ibid. Reed, Allen. Suddenly Hybrid: Managing the Modern Meeting.

