

Índice

- 9 Prefácio
- 27 **Parte I – Oportunidades e entraves para ter menos e melhores reuniões**
- 29 1. Os melhores argumentos negociais que nunca usou
- 43 2. O resto do icebergue
- 53 **Parte II – Eliminar reuniões, temas e participantes desnecessários para ganhar um dia por semana**
- 55 3. Recusar mais reuniões
- 63 4. Eliminar temas desnecessários
- 83 5. Retirar participantes dispensáveis
- 95 **Parte III – Planear reuniões muito melhores**
- 97 6. Qual é o seu objetivo?
- 101 7. Impulsionar resultados e método em vez de uma ordem de trabalhos
- 113 8. Melhorar a experiência dos participantes
- 131 9. Decidir melhor e mais depressa
- 139 10. Deixar de usar as reuniões para transmitir informação
- 147 11. Tornar as suas reuniões globais
- 163 12. Organizar grandes eventos e conferências

177	Parte IV – Garantir que as reuniões têm bom ritmo
179	13. Dicas para o moderador
187	14. Melhorias contínuas e seguimento
193	Parte V – Integrar a mudança
195	15. Integrar a mudança e superar impedimentos
203	16. Conclusões

1. Os melhores argumentos negociais que nunca usou

Ações – Criar um fundamento económico que justifique a melhoria das reuniões na sua empresa

Objetivo – Elevar a sua consciência, e a da empresa, quanto aos custos das reuniões e da oportunidade de melhoria que elas representam

Como vimos no prefácio, o custo total que as reuniões têm para as empresas é regra geral astronómico.

No entanto, para criarmos um argumento negocial e uma proposta de mudança que sejam credíveis, temos de ser explícitos sobre o seu impacto na nossa própria empresa. Ainda muita gente pensa que tem de participar em muitas reuniões, o custo total destas reuniões está muitas vezes escondido em orçamentos individuais e nos salários e relatórios de despesas dos participantes.

É muito tentador começar logo a tentar melhorar as reuniões atuais, mas sabemos que a construção de um argumento negocial é essencial por quatro motivos.

1. Os números são geralmente assustadores, e isto pode ser muito útil para galvanizar energia e desejo de mudança.
2. Conseguir alterar a cultura em torno das reuniões é algo que requer um esforço significativo. Não se consegue fazê-lo mediante simples ações de formação sobre reuniões, e precisamos, por isso mesmo, de traçar os fundamentos

económicos que justifiquem o investimento e o esforço que vamos despende.

3. Se vamos dar prioridade a esta iniciativa, temos de conseguir obter um bom proveito. Este projeto é semelhante, em escala, à abertura de um novo escritório, ao lançamento de um novo produto ou serviço ou a uma melhoria de todos os graus de produtividade de uma fábrica. Imagine-se a expor os seus argumentos para garantir investimento a este nível.
4. Qualquer exercício de melhoria qualitativa deve arrancar com uma avaliação. Comece por calcular o custo e a qualidade das suas reuniões, e divulgue essa informação aos seus colegas. Isto dar-lhe-á uma medida do «antes» que pode servir de bitola contra a qual irá avaliar o êxito das suas mudanças.

Felizmente, este tipo de informação acerca das reuniões não é difícil de encontrar.

Os custos de uma reunião podem pertencer a duas categorias: custos diretos e custos acessórios.

No âmbito deste livro, definimos «reunião» como encontros com mais de duas pessoas, seja de forma presencial, seja com tecnologia — teleconferência, videoconferência ou reunião *online*. Excluimos reuniões a dois porque muitos dos princípios que surgem mais tarde não se aplicam a estas conversas.

Neste capítulo, vamos usar exemplos que se aplicam às organizações como um todo; pode usá-los para traçar um argumento negocial para uma reunião em particular ou num departamento.

Custos diretos

Os custos diretos incluem:

- > o custo dos salários dos participantes;
- > os custos do tempo de preparação e das viagens;
- > as despesas da reunião em si.

São todos relativamente fáceis de encontrar.

1. Custo dos salários dos participantes

Em primeiro lugar, deve tentar perceber quantas pessoas na sua empresa participam em reuniões regularmente. A maioria das pessoas tem algumas reuniões, mas os maiores problemas e oportunidades de melhoria estarão, certamente, nos quadros de topo e nos especialistas. Estas costumam representar entre os 10 % e os 15 % dos cargos de topo nas empresas. Na sua será semelhante, com algumas variações de acordo com a área e com o tipo de negócio.

Qualquer pessoa tem algumas reuniões, mas irá conseguir obter maior proveito se assumir uma abordagem descomplicada e centrada no grupo mais experiente. É também este grupo que gere as reuniões nas quais os restantes funcionários participam. Se conseguir alterar o modo segundo o qual elas trabalham, esta mudança irá estender-se às outras camadas assim que elas tiverem percebido os benefícios e alterado o seu comportamento nas reuniões. Deste modo, conseguirá influenciar também todos os outros. Em segundo lugar, calcule o custo médio destas pessoas. A equipa de salários ou recursos humanos terá esta informação.

Sabemos por pesquisa própria que o custo médio (salário, segurança social e outros custos) de um gestor ou especialista na Europa ou nos Estados Unidos é de cerca de cem mil dólares (valores de 2017). Vale a pena investigar qual o valor exato na sua empresa; em vários clientes nossos, o custo médio dos seus quadros de topo está acima dos duzentos mil dólares.

Em terceiro lugar, faça-lhes duas perguntas simples. Pense nas reuniões em que participa e onde há mais de duas pessoas presentes – sejam presenciais ou virtuais (teleconferência, videoconferência ou reuniões *online*).

1. Quanto tempo passa, em média, nessas reuniões?
2. Qual a percentagem desse período que é relevante para si – isto é, em que precisa de estar presente para conseguir fazer o seu trabalho?

A nossa sondagem, com um universo de mais de quatro mil pessoas que trabalham em grandes empresas, diz-nos que a

média é de 40 % do tempo passado em reuniões e só 50 % desse tempo é relevante.

Outras fontes confirmam estes valores como muito aproximados da realidade.

- > Um artigo da *Harvard Business Review*, publicado em 2014 com o título «Your Scarcest Resource», apontou que um executivo de topo passa, em média, mais de dois dias por semana em reuniões. Quinze por cento da totalidade do tempo dos funcionários de uma empresa são passados em reuniões, percentagem que tem vindo a aumentar anualmente desde 2008.
- > O *Wall Street Journal* percebeu que os seus quadros superiores passavam 40 % da totalidade de uma semana de trabalho com cinquenta e cinco horas em reuniões e conferências.
- > Em 2005, uma sondagem da Microsoft concluiu que 69 % dos seus funcionários achavam que as reuniões não eram produtivas.
- > Estudos da empresa Atlassian mostraram que os empregados consideravam que 50 % do tempo que passavam em reuniões era tempo desperdiçado.

Se conseguir que um grupo vasto lhe responda a estas duas questões, irá notar uma grande discrepância nas respostas à primeira pergunta, com algumas pessoas a passar 10 % ou menos do seu tempo em reuniões, e outras, sobretudo gestores médios e de topo, que passam 80 % do seu tempo lá.

A resposta à segunda pergunta depende, em geral, da resposta à primeira. As pessoas que têm poucas reuniões acham-nas, normalmente, muito relevantes; as pessoas com muitas já consideram a sua relevância menor.

O problema é regra geral mais grave nos quadros de topo, com os quais os custos são significativamente mais altos, se participa num número mais elevado de reuniões e a relevância é mais baixa.

Pode obter facilmente esta informação fazendo um inquérito *online* ou mediante entrevistas ou grupos de análise.

Um exemplo trabalhado por nós

- > Um cliente nosso, uma empresa com cinquenta mil funcionários, percebeu que sete mil pessoas participavam regularmente em reuniões.
- > O custo médio anual destas pessoas era de cem mil dólares por ano.
- > Estas pessoas passavam uma média de 46 % do seu tempo em reuniões e só 48 % deste conteúdo era relevante. Isto equivale a dizer que 24 % do tempo delas era passado em reuniões desnecessárias.

Juntando toda esta informação, concluímos que o custo salarial da participação só em reuniões desnecessárias era de 168 milhões de dólares por ano.

Se este número lhe parece excessivo, faça esta análise na sua empresa; a maioria das pessoas surpreende-se quando calcula este custo, normalmente encoberto, pela primeira vez.

2. Custos do tempo de preparação e das viagens

Um artigo publicado em 2014 pela *Harvard Business Review* analisou quanto tempo se gastava a organizar e a dar apoio à concretização de uma reunião semanal de executivos.

- > Esta comissão de executivos, que reunia semanalmente, consumia diretamente sete mil horas por ano na agenda destas pessoas, o que já é um valor elevado.
- > Para se prepararem para esta reunião, cada um dos onze participantes (diretores de topo) tinha reuniões preliminares nas quais despendiam mais vinte mil horas.
- > Para se prepararem para estas reuniões, os outros participantes (quadros médios) organizavam outras reuniões.
- > No total, esta única reunião semanal da comissão de executivos consumia trezentas mil horas de trabalho anualmente.

Fonte: Michael C. Mankins, «This Weekly Meeting Took Up 300,000 Hours a Year», *HBR*, 2014

Se aplicarmos o custo médio de cem mil dólares por pessoa por ano a estes valores, então esta reunião custa quinze milhões de dólares ao ano.

Neste caso, o tempo gasto na sua preparação é mais de quarenta vezes superior ao tempo passado na reunião em si.

Fizemos um exercício semelhante com um administrador conhecido por microgerir a sua empresa de serviços financeiros. Durante as reuniões semanais, era famoso por interrogar os seus líderes de topo, de quem esperava que soubessem quanto cada filial tinha vendido na semana anterior. Calculámos que mais de dez mil pessoas teriam de dar algum contributo para garantir que os diretores de cada departamento estavam (excessivamente) preparados, todas as semanas.

Pode recolher esta informação mediante inquéritos, grupos de análise ou entrevistas com pessoas que participam em reuniões para perceber como elas, e as equipas que gerem, se preparam.

Caso escolha uma reunião de relevo, como uma comissão de executivos, uma reunião de líderes regionais, *marketing* global ou outros departamentos grandes, irá começar a encontrar números muito altos.

Se quiser uma estimativa feita por alto e de forma conservadora, pode assumir que o custo de preparação para cada reunião equivale pelo menos ao custo do salário das pessoas que nela participam. Este princípio pode desvalorizar o verdadeiro custo de preparação, mas impede que as pessoas o acusem de sobrevalorizar os custos.

Se tiver números exatos que recolheu com o seu inquérito, nas entrevistas ou com os grupos de análise, deve, naturalmente, utilizá-los em vez desta estimativa.

O tempo de deslocação é um dos principais fatores de custo em reuniões internacionais. É possível passar um dia inteiro num voo para conseguir participar numa reunião curta. No caso de reuniões transatlânticas, é comum perder-se um dia para chegar lá e às vezes um dia para regressar, dependendo dos fusos horários. Se este for o seu caso, não se esqueça de incluir o tempo que se perde nestas ocasiões no seu fundamento.

Mesmo as viagens curtas rapidamente se acumulam. Quem despende trinta minutos para chegar a uma reunião que dura uma

hora terá gastado na viagem de ida e volta tanto tempo quanto o que dura a reunião.

É claro que temos mais oportunidades para ter reuniões virtuais, hoje em dia, e estas ferramentas podem reduzir significativamente o tempo de deslocação.

3. Despesas da reunião em si

Esta categoria é importante e, para empresas multinacionais em particular, pode ter custos tão elevados como o tempo que se desperdiça.

Estas incluem geralmente:

- > o custo do espaço ou do arrendamento da sala de reuniões;
- > o custo dos participantes — que inclui deslocações, hotéis e refeições.

Deve conseguir obter esta informação através do seu departamento financeiro ou dos seus próprios orçamentos. Se diminuir a frequência das suas reuniões para metade, conseguirá ter um impacto profundo nestes gastos.

O custo de ter uma pessoa a participar num encontro de dois dias e que requeira uma viagem transatlântica, em classe executiva, mais transportes no destino, hotel e refeições pode facilmente exceder os dez mil dólares.

Quando se contabilizam os custos diretos dos salários, de preparação e das despesas, geralmente tem-se todas as justificações necessárias para investir na mudança.

O cliente que usámos como exemplo, que tinha sete mil funcionários a participar em reuniões com regularidade, estimou os gastos com reuniões desnecessárias em:

- > custo dos salários — 168 milhões de dólares;
- > preparação — 168 milhões de dólares.
- > despesas — 50 milhões de dólares.

Total dos custos diretos: 368 milhões de dólares por ano.