04 de Novembro • 2022

#48

Think Work
FORWARD

Por Guilherme Dearo

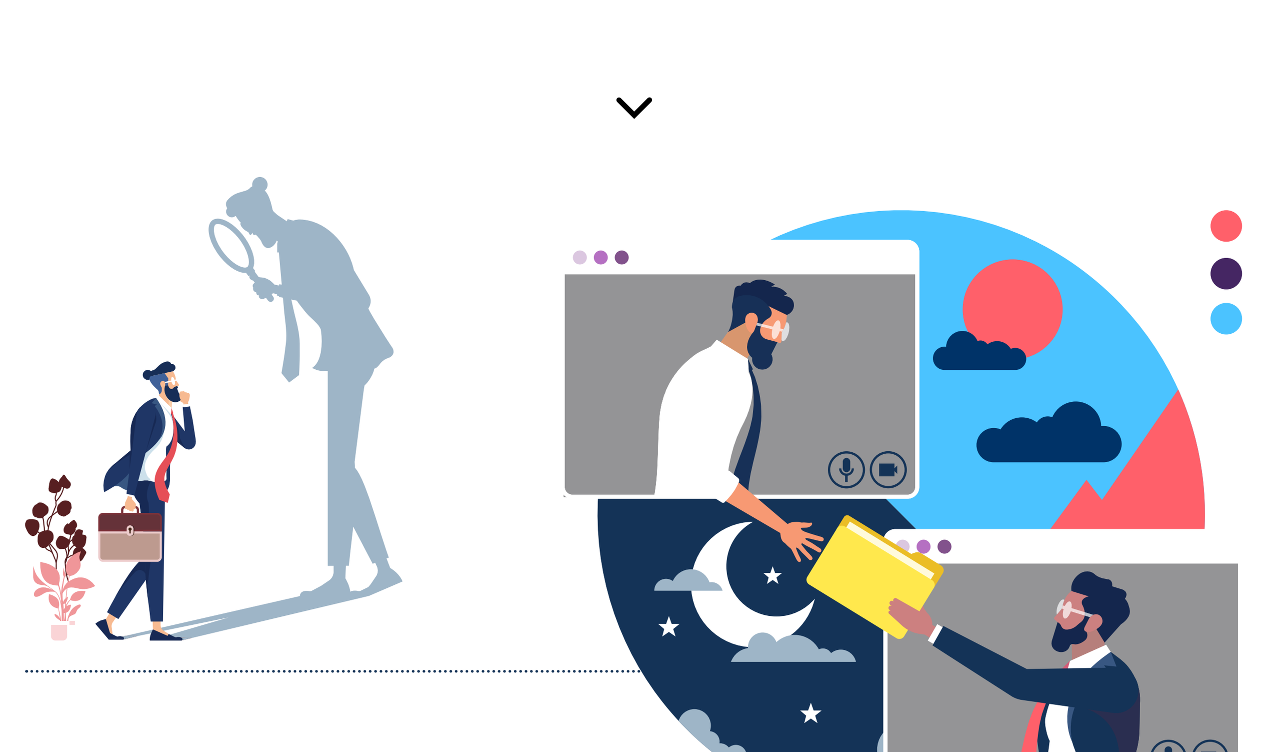
O custo das reuniões

É rito quase obrigatório nas empresas se irritar ou se entediar com uma reunião que se revela longa demais ou sem propósito. A mania de marcar um encontro com uma dúzia de pessoas para as menores das questões se tornou um vício do mundo corporativo – tanto que virou o meme "Mais uma reunião que poderia ter sido um e-mail".

Se a perda de tempo e a insatisfação dos trabalhadores já eram consequências óbvias dessa prática fora de controle, o peso financeiro também deve servir de alerta vermelho para as companhias, que ainda rascunham soluções para o problema. Recentemente, um estudo revelou que empresas com mais de 5 mil funcionários perdem 100 milhões de dólares anuais por conta de encontros inúteis.

A pesquisa foi conduzida pela fornecedora de *software* Otter.ia em parceria com Steve Rogelberg, professor da Universidade da Carolina do Norte e considerado o "guru das reuniões". Para chegar a essa conclusão, ele entrevistou mais de 600 funcionários em 20 diferentes setores. Descobriu que cada trabalhador gasta 18 das 40 horas semanais com reuniões, participando, em média, de quase 18 conferências por semana. Gestores passam mais tempo em reuniões (22,2 horas em média) que os subordinados (13,7 horas).

Apesar de recusarem apenas 14% dos convites, os entrevistados consideram que 31% das reuniões eram perda de tempo e deveriam ter sido negadas. Além disso, 53% se consideram obrigados a ir a todos os encontros agendados. Eles costumam não recusar reuniões por medo de serem vistos como desengajados ou preguiçosos, com as mulheres se sentindo mais pressionadas que os homens.



Resposta temporária

Para aumentar a produtividade das equipes, empresas no mundo todo têm adotado estratégias como as de criar dias da semana livres de conferência, chamados de "*focus day*" ou "no *meetings day*", ou impor limites de horário e duração. É o caso de companhias como HP e Slack, que estipularam sextas-feiras livres de encontros, e a Asana, que criou a "reunião do juízo final": quando os profissionais revisam todas as reuniões permanentes do calendário e elegem aquelas poucas realmente valiosas, enquanto as outras são eliminadas sem dó.

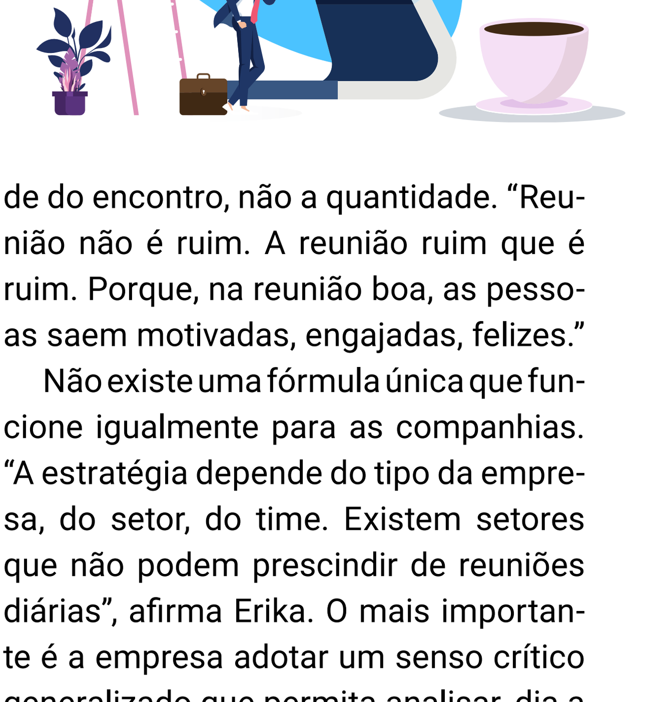
No Brasil, a Loggi decidiu agir durante o período da pandemia, quando percebeu um aumento no número de videoconferências. "O que antes era resolvido em cinco minutos, indo até a mesa do colega, passou a exigir reuniões de pelo menos trinta minutos", diz Mariana Cersosimo, líder de cultura e desenvolvimento da Loggi.

Assim, a *startup* de entregas adotou a prática da "#quartasemreunião", reservando o dia para o foco total nas tarefas. Além disso, definiu horários para reuniões – nada antes das 9h ou depois das 18h – e sugeriu um intervalo comum de almoço a todos. "Desenvolvemos também um material de capacitação para que as pessoas conheçam boas práticas de trabalho assíncrono e tenham senso crítico para avaliar a necessidade das reuniões e encontrar alternativas. Até agora, o *feedback* foi positivo", afirma Mariana.

Outra companhia que adotou medidas foi a Sanofi. Em julho, ela criou uma iniciativa para reuniões objetivas e de qualidade, incentivando encontros mais curtos e priorizando quando os times estão presencialmente no escritório. A farmacêutica programou o Outlook para automaticamente descontar 5 minutos das reuniões de meia hora e 10 minutos das de uma hora, criando tempo de "respiro" entre uma e outra. A empresa já era adepta da *short Friday,* com expediente até às 15h nas sextas-feiras, garantindo mais um dia sem conferências. "Com reuniões mais rápidas, nos obrigamos a ser objetivos e focados em tomar as decisões esperadas no período em que todos estão presencialmente", explica Pedro Pittella, *head* de recursos humanos da Sanofi Brasil.

Já a SAP no Brasil iniciou um projeto piloto em junho de 2022, o Focus Friday, recomendando menos ou nenhum encontro no dia. Após um ano, a fornecedora de *softwares* de gestão avaliará o impacto e os efeitos em foco, produtividade e satisfação. "O objetivo não é simplesmente remarcar as reuniões de sexta-feira para outros dias. Queremos uma reavaliação crítica: se elas são necessárias, como elas são preparadas e acompanhadas, e como são gerenciadas", diz Fernanda Saraiva, diretora de RH da SAP Brasil. Segundo ela, o piloto é uma forma de iniciar uma discussão aberta sobre a necessidade real de reuniões e, portanto, uma melhoria da cultura corporativa.

No mudo



Para especialistas, soluções rápidas são válidas, mas vêm com ressalvas. "As iniciativas funcionam até certo ponto, mas isso é mais ação sobre o efeito, não sobre a causa", diz Pedro Signorelli, fundador da Pragmática Consultoria em Gestão. "Porque, se não mudar a cultura da empresa profundamente, as reuniões em excesso continuam. Vão apenas marcar reuniões nos outros dias que sobraram."

Para ele, empoderar os funcionários e criar senso de responsabilidade sobre o tempo de todos também pode funcionar. "Todas as pessoas da reunião têm responsabilidade sobre ela, não apenas o líder que a marcou. Todos precisam ser pontuais, chegar preparados e participar ativamente. Inclusive, ter iniciativa para falar se ela não foi útil ou relevante", afirma.

O problema do vício em reuniões vai além do volume ou dos horários. Para Erika Moraes, gerente de operações da consultoria Robert Half, é preciso atacar o problema olhando para a qualidade do encontro, não a quantidade. "Reunião não é ruim. A reunião ruim que é ruim. Porque, na reunião boa, as pessoas saem motivadas, engajadas, felizes."

Não existe uma fórmula única que funcione igualmente para as companhias. "A estratégia depende do tipo da empresa, do setor, do time. Existem setores que não podem prescindir de reuniões diárias", afirma Erika. O mais importante é a empresa adotar um senso crítico generalizado que permita analisar, dia a dia, qual reunião se tornou obsoleta e qual permanece importante.

Ondas beta

A discussão sobre o excesso de reuniões vem aliada à dos problemas de saúde mental, como ansiedade e *burnout*, multiplicados na pandemia. Os trabalhadores ficaram tão fartos das reuniões *online* ininterruptas que a questão ganhou nome próprio, "Fadiga do Zoom".

O professor Jeremy N. Bailenson, da Universidade de Stanford, fundador do Stanford Virtual Human Interaction Lab, estudou a fadiga das videoconferências e listou quatro de seus efeitos negativos em um artigo publicado na Technology, Mind and Behavior: excesso de contato visual muito próximo com os outros, o cansaço de enxergar a própria imagem, a redução da mobilidade natural humana e o esforço para manter a atenção cognitiva.

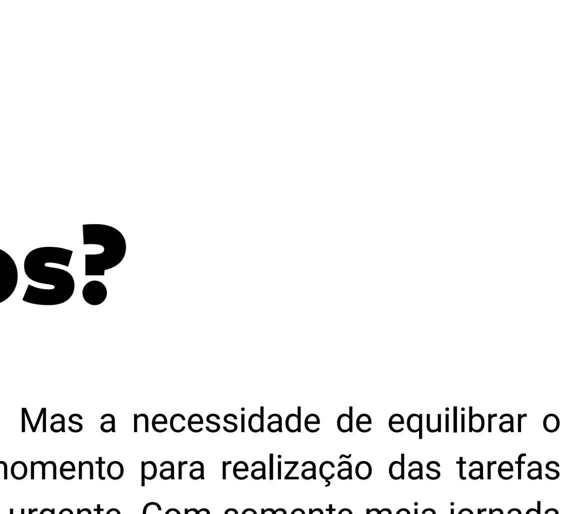
Um relatório anual da Microsoft comprova que há motivo para esse esgotamento. Entre março de 2020 e março de 2022, houve um aumento global no tempo de reunião de 150% por pessoa. Outro estudo da empresa, de 2021, descobriu que pular de uma reunião *online* para outra é extremamente estressante. A falta de pausas resulta em picos de ondas betas no cérebro, associadas ao estresse. (Segundo o estudo, quando havia momentos de descanso, essas mesmas ondas cerebrais diminuíam, o cérebro conseguia "reiniciar" e, assim, se envolver na reunião seguinte de maneira mais produtiva.)

"Não adianta fazer diversas reuniões, deixar as pessoas estressadas, e depois criar um treinamento sobre saúde mental, e, para isso, obrigar a todos a irem em outra reunião, enquanto o trabalho se acumula", diz Pedro Signorelli. As empresas precisam encarar o problema buscando soluções que mexam diretamente com os velhos hábitos do mundo empresarial. "Se você não mudar processos profundos, essas iniciativas mais pontuais podem não melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários", afirma o consultor.

O próprio estudo de Steve Rogelberg analisa que a questão é profunda. "As expectativas e normas em torno da cultura de reuniões em muitas companhias é algo altamente danoso", escreve. O problema é reflexo de questões como falta de confiança no time, incapacidade de delegar tarefas e excesso de controle e autoridade, quando um gestor marca encontros buscando reafirmar hierarquias.

"A reunião não pode virar a ferramenta de uma gestão insegura e controladora, que não sabe delegar", afirma Erika Moraes. Se for o caso, as lideranças devem trabalhar questões de confiança e usar outras ferramentas e *softwares* para organizar entregas e processos. "Até um acordo verbal é mais eficiente e prático e deve garantir a confiança mútua do time", diz.

A questão da falta de confiança e excesso de autoridade deve ser trabalhada pelas equipes de recursos humanos de maneira contínua, já que a mudança de mentalidade não vem da noite para o dia. A reunião, afinal, deve ser um espaço criativo de ideias, não uma ferramenta de controle.



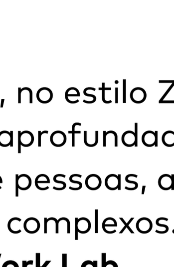
Vamos juntos?

Ao revelar que as pessoas passam 18 horas, em média, por semana em conferências, Steve Rogelberg deixa uma mensagem clara: resta apenas metade do expediente para executar as tarefas. Nenhum executivo que busque produtividade e eficiência pode achar isso aceitável.

O problema é que, mais do que ferramenta de gestão, as reuniões se tornaram uma arma de autoritarismo, insegurança e controle no mundo corporativo. Líderes que não confiam em sua equipe podem chegar ao absurdo de agendar uma "pré-reunião para a reunião", usando como desculpa a narrativa de "ajudar" o liderado a se preparar. Após tantos anos seguindo esse costume, fica difícil distinguir qual encontro é necessário, e qual poderia ser deletado da agenda.

Mas a necessidade de equilibrar o momento para realização das tarefas é urgente. Com somente meia jornada livre para "trabalhar", as pessoas vão gastando cada vez mais horas no serviço, e minguando o tempo para se desenvolver, fazer *networking*, cuidar da saúde, descansar – criar.

Na era da economia criativa, o prejuízo desse mau hábito não é apenas de dólares.



Tatiana Sendin
Founder e Editora chefe
Think Work
tatiana@thinkworklab.com

Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter quinzenal, no estilo Zeitgeist, da **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar? **CLIQUE AQUI**