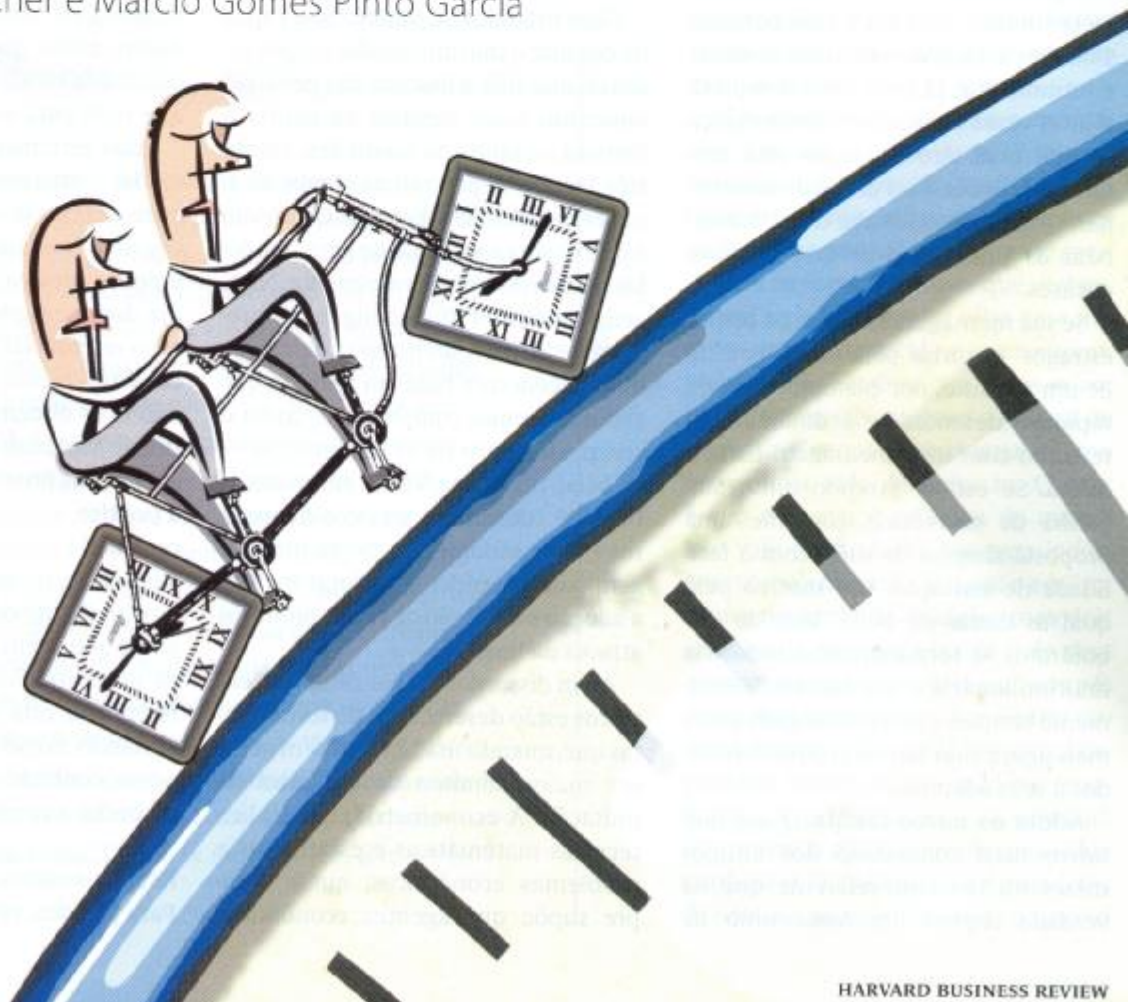


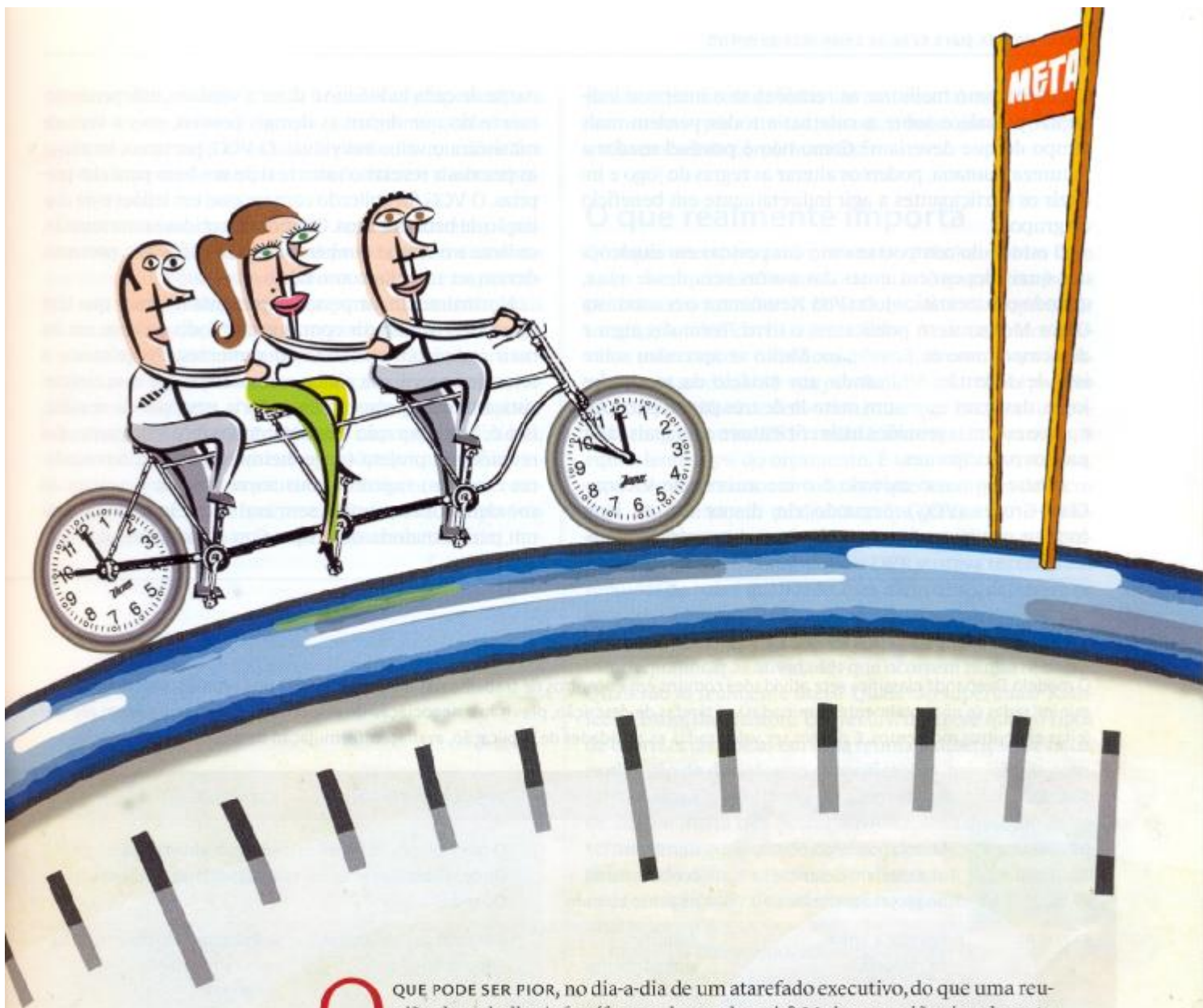
# Como deixar **para trás** as reuniões sem fim

A teoria dos jogos pode ajudar você  
e sua empresa a **umentar a eficiência**  
**das reuniões de trabalho.**

Ana Cristina Bicharra Garcia, John Kunz,  
Martin Fischer e Márcio Gomes Pinto Garcia







**O** QUE PODE SER PIOR, no dia-a-dia de um atarefado executivo, do que uma reunião de trabalho infrutífera ou longa demais? Muitas reuniões igualmente ineficientes e intermináveis. A sensação de frustração e tempo perdido é uma constante na vida dos dirigentes de grandes corporações, principalmente quando há muito trabalho em equipe e, portanto, as pessoas precisam se reunir com muita frequência. A agonia fica ainda maior quando os encontros envolvem participantes de fora da empresa, como fornecedores, clientes ou representantes do setor público. Para encurtar as reuniões, alguns executivos chegam ao extremo de fazê-las em pé e, na esperança de que o cansaço físico torne as pessoas mais objetivas, sacrificam a qualidade das decisões.

Reuniões são importantes eventos de trabalho, nos quais a atitude individual dos participantes define o sucesso do grupo como um todo. O problema é que essa mesma atitude individual pode botar tudo a perder. Imagine um jantar com dez colegas de trabalho para comemorar o final do ano. Com o espírito natalino, todos dividirão a conta igualmente. Assim, quando chega a hora da sobremesa, um deles raciocina: "Adoro *crème brûlée* e nunca peço, pois custa R\$ 20. Como somos dez pagantes, o doce vai me sair somente R\$ 2". Ele pede e fica satisfeito com a decisão. O problema é que todos pensam da mesma maneira e, na ausência de coordenação, o grupo inteiro acaba pedindo sobremesa e gastando muito mais do que deveria. É mais ou menos o que acontece nas reuniões.



Então, como melhorar as reuniões se o interesse individual prevalece sobre o coletivo e todos perdem mais tempo do que deveriam? Como não é possível mudar a natureza humana, podemos alterar as regras do jogo e induzir os participantes a agir indiretamente em benefício do grupo.

O estudo do comportamento das pessoas em situações nas quais dependem umas das outras vem desde 1944, quando o matemático John Von Neumann e o economista Oskar Morgenstern publicaram o livro *Teoria dos Jogos e do Comportamento Econômico*. Muito se aprendeu sobre isso desde então. Utilizando um modelo da teoria dos jogos, desenvolvemos um método de três passos para planejar e executar reuniões mais eficientes e com mais valor para os participantes.

A base do nosso método é o mecanismo de Vickrey-Clark-Groves (VCG). Segundo ele, diante de um bem comum que ninguém possa ignorar, a estratégia domi-

nante de cada indivíduo é dizer a verdade, independentemente do que digam as demais pessoas, pois a verdade maximiza o valor individual. O VCG, portanto, incentiva as pessoas a revelar o valor real de um bem para elas próprias. O VCG foi aplicado com sucesso em leilões e na avaliação de bens públicos. Quando discutidos numa reunião, os itens e o tempo também são bens públicos e, portanto, devem ser tratados como tal.

Normalmente, as pessoas apresentam temas que têm interesse em discutir com o grupo todo ou com um ou mais indivíduos que estarão presentes. Pesquisamos o setor de engenharia civil e constatamos que essa característica humana começa na própria gestação da reunião, isto é, na elaboração da pauta: todos os participantes das reuniões de projeto (engenheiros, arquitetos, fornecedores e outros) sugerem mais temas do que deveriam ao coordenador da reunião, sem avaliar a relevância de cada um para a maioria do grupo. Como o coordenador nem

## As tarefas de uma reunião

O modelo Deepand\* classifica sete atividades comuns em encontros de trabalho nas empresas. Numa boa reunião, devem ser minimizadas (e não totalmente eliminadas) as tarefas de descrição, previsão e negociação de responsabilidades, que podem ser feitas em outros momentos. E devem ser valorizadas as atividades de explicação, avaliação, formulação de alternativas e decisão.

TAREFA	AÇÃO	META	PERGUNTA TÍPICA	EXEMPLO
DESCREVER	Mostrar ou relatar fatos que estejam descritos no projeto corrente	Construir conhecimento de senso comum	O que? Qual? Onde? Quem? Quando?	Mostrar uma tabela de estimativa de custo
EXPLICAR	Revelar a linha de raciocínio	Adquirir entendimento profundo	Por quê? Por que não?	Relacionar soluções com os requisitos do projeto
AVALIAR	Avaliar a qualidade das alternativas	Ordenar as alternativas	Qual é a melhor? Cumpre os requisitos?	Mostrar que a alternativa A é mais barata que a B ou que a alternativa A cabe no orçamento
PREVER	Estimar valores dados os cenários futuros	Criar informações novas sobre o projeto	O que aconteceria se...?	Estimar custo no ato para definir impacto da mudança de um material de construção
FORMULAR ALTERNATIVAS	Criar novas alternativas de solução	Criar informações novas sobre projeto	Que tal esta nova alternativa?	Propor um sistema centralizado para o ar condicionado
NEGOCIAR	Negociar tarefas e responsabilidades	Determinar quem executará tarefas	Quem fará ou será responsável por...?	Determinar a empresa que ficará responsável por contatar a prefeitura para conseguir a licença
DECIDIR	Selecionar a alternativa a ser seguida (ou evitada)	Comprometer-se com o resultado	Então faremos...	Então optaremos por vender a empresa X para a Y

\* O termo Deepand (Garcia, Kunz e Fischer, 2003) vem das iniciais das tarefas em inglês: Describe, Explain, Evaluate, Predict, Formulate Alternatives, Negotiate e Decide.



sempre conhece a importância de todas as propostas para os demais membros do grupo, geralmente acaba aceitando todos os itens e lotando a pauta das reuniões. É a receita da perda de tempo, da ineficiência e da insatisfação coletiva.

Nosso método, chamado VCG Agenda Planning, aperfeiçoa a elaboração da pauta e propõe um mecanismo que incentiva a discussão dos temas realmente importantes, contribuindo dessa maneira para uma reunião mais eficiente com relação ao tempo gasto e à tomada de decisões. Como? Mediante um método de três passos: a votação dos itens da pauta, a restauração de assuntos rejeitados inicialmente e a última chamada para incorporar novos temas. A idéia central é fazer com que o indivíduo, mesmo pensando apenas em seu próprio interesse ao incluir ou rejeitar itens da pauta de reunião, tenha um comportamento que gere a melhor utilidade para o grupo. Isso se consegue inibindo as intervenções desnecessárias, im-

pondo a quem sair da linha um custo social ou até mesmo financeiro — para muitas pessoas, o bolso ainda é o órgão mais sensível do corpo humano.

## O que realmente importa

Qualquer executivo sabe que tempo é dinheiro. Mas nem todas as empresas têm noção de quanto gastam em horas perdidas em reuniões. A DPR Construction, empresa de construção civil da Califórnia, sabe. Seus contratos prevêem esses custos: cada hora de reunião custa para a empresa, em média, US\$ 150 por funcionário. Num projeto de US\$ 20 milhões e dois anos e meio de prazo, a companhia chega a gastar US\$ 1 milhão somente em reuniões, o equivalente a 5% do orçamento. É uma cifra assustadora, especialmente num mercado em que a margem de lucro é de 2% ao ano, em média. Durante grande parte do segundo semestre de 2003, acompanhamos diversas reuniões da empresa. Notamos que a DPR gastava recursos em reuniões de baixa qualidade, que, além disso, deixavam os executivos insatisfeitos.

É possível mudar situações como essa. Primeiro, precisamos qualificar as atividades que ocorrem numa reunião. Quais são as realmente úteis? Quais são supérfluas? Kathleen Liston, da Stanford University, descreve quatro tipos de ocorrências típicas em uma reunião: descrição de fatos, explicação de decisões ou especificações, previsão de comportamentos e avaliação de alternativas. Nosso método de análise inclui três outras atividades: formulação de alternativas, negociação de tarefas e decisões sobre alternativas. Codificamos essas ocorrências sob a sigla Deepand (veja a explicação de cada uma no quadro “As tarefas de uma reunião”).

James D. Thompson, autor do clássico *Organization in Action*, de 1967, sugeriu que os tópicos a serem tratados numa reunião devem se referir a tarefas reciprocamente dependentes, isto é, que necessitem de discussão entre os participantes. Questões meramente informativas devem ser comunicadas de outra maneira, antes ou depois da reunião. Quanto menor for o número de tópicos da pauta que levem a tarefas descritivas, tanto maior é o valor adicionado do encontro para os presentes. Também devem ser minimizadas as tarefas de previsão e negociação. Previsões feitas na hora e às pressas podem levar a decisões equivocadas. A negociação de tarefas, como pode envolver conflito entre os participantes diretamente envolvidos, deve ser feita fora da reunião.

Não é possível eliminar completamente todas as tarefas de descrição, de previsão e de negociação, mas é desejável minimizá-las e abrir espaço para outras mais importantes. Assim, uma boa reunião executiva deve apresentar o maior número possível de atividades de explicação, avaliação, formulação de alternativas e decisão.

Nas reuniões da DPR que observamos, classificamos todos os eventos conforme o método Deepand e colhemos

### VALOR NA REUNIÃO

**BAIXO.** As descrições dão suporte às decisões, mas tomam tempo e podem ser feitas previamente

**ALTO.** Decisões racionais dependem de boas explicações

**ALTO.** Decisões racionais dependem de boas avaliações

**BAIXO.** Simulações feitas às pressas podem levar a decisões equivocadas

**ALTO.** Novas soluções podem surgir durante a reunião

**BAIXO.** A delegação de tarefas significa conflito e pode ser feita depois da reunião

**ALTO.** Parte mais nobre e difícil de maximizar, pois decisões têm de ser bem embasadas



as impressões pessoais de cada participante. Eles as avaliaram como ruins. Qual era o problema? Os itens propostos eram tratados e tomavam-se decisões importantes, mas a sensação de tempo perdido era agravada pela baixa qualidade da pauta. O número de tarefas puramente informativas ou descritivas era muito alto. Os funcionários da construtora e seus fornecedores gastavam até três horas para discutir pautas com cerca de 50 itens. Por mais competente que fosse o coordenador, os participantes sempre saíam insatisfeitos.

A primeira medida para aumentar a qualidade de uma reunião, portanto, é melhorar a elaboração da pauta. Tirar o entulho da agenda é extremamente importante, não importa quem o tenha colocado lá. Quase todos os participantes trazem assuntos que nem sempre interessam à maioria do grupo. Esse hábito enfraquece a tomada de decisão, pois temas importantes são espremidos entre os irrelevantes. A tentação de aproveitar a reunião para resolver questões pendentes com pessoas difíceis de encontrar é muito grande — e deve ser coibida. Como? Primeiro, incentivando que determinados assuntos sejam tratados em outros fóruns mais adequados. Anúncios, por exemplo, devem ser feitos por comunicados, e-mails e outros

***A idéia é que o indivíduo, ainda que pensando apenas no próprio interesse, tenha um comportamento que gere a melhor utilidade para o grupo.***

sistemas. Questões que interessam apenas a poucos membros do grupo devem ser resolvidas antes ou depois da reunião, diretamente entre as partes envolvidas.

Para melhorar a qualidade das reuniões é preciso induzir a mudança de comportamento dos participantes, antes e durante o encontro. Na seleção dos temas a serem discutidos, precisam agir de maneira confiável e dizer a verdade quando questionados sobre a relevância dos assuntos apresentados. Durante a reunião, devem controlar o ímpeto de levantar discussões que não interessam à maioria do grupo. Parecem tarefas impossíveis, dada a natureza humana. As pessoas tendem a mentir para preservar seus interesses individuais, atribuindo menor im-

---

*Ana Cristina Bicharra Garcia (bicharra@dcc.ic.uff.br) é professora adjunta do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal Fluminense (UFF), no Rio de Janeiro. John Kunz é engenheiro de pesquisa sênior no Center for Integrated Facility Engineering (Cife) da Stanford University. Martin Fischer é professor associado da Stanford University e diretor do Cife. Márcio Gomes Pinto Garcia é professor associado do Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).*

portância a itens de terceiros e maior a seus próprios.

A saída que encontramos para esse dilema é impor um custo a quem se comporta de modo egoísta. Esse custo pode ser social ou financeiro: pode-se usar desde a simples advertência do coordenador ou a pressão dos demais participantes até multas. Essas podem ser em dinheiro ou pontos, dedutíveis do bônus do final do ano ou de outros programas de incentivo. O importante é ficar claro que as regras do jogo das reuniões mudaram.

A seguir, descrevemos em detalhe o processo de três passos para melhorar a eficiência e a qualidade das reuniões. Seguindo esses passos, você e sua empresa estarão a caminho de colocar um fim nas reuniões intermináveis e terão executivos mais satisfeitos. Além disso, a economia de dinheiro será grande.

## Primeiro passo: voto

A democracia é o melhor método para tirar da pauta aquilo que não interessa à maioria. Para garantir que a lista de assuntos seja relevante para todo o grupo, sugerimos um sistema prévio de votação. O coordenador (executivo responsável pela reunião ou pelo projeto) pode enviar a cada participante, antecipadamente e por meio eletrônico, a relação de temas propostos. Todos devem escolher os itens a serem discutidos, ignorados ou, então, transferidos para outra reunião com um grupo menor. Vence a maioria: somente os itens que tiverem, no mínimo, metade dos votos mais um devem compor a pauta inicial (esse critério não é fixo. Se o coordenador julgar mais eficiente ter uma pauta mais restrita, pode, por exemplo, definir que apenas os temas com mais de 70% dos votos sejam discutidos na reunião). E, como o coordenador geralmente não tem domínio total sobre todos os assuntos, o ônus de excluir um ou outro item passa a ser do grupo. O resultado da votação pode ser aberto ou fechado, conforme a decisão do coordenador. É importante que todos os participantes concordem com o mecanismo de votação.

Com a votação eletrônica, obrigatoriamente todos tomam conhecimento prévio da pauta e começam a compreender a interdependência real entre as tarefas. Os participantes sabem de antemão quais temas (inclusive propostos por eles) foram rejeitados pelo grupo. Assim, podem avaliar a conveniência de reapresentar ou não a discussão durante a reunião. A votação democrática costuma eliminar os itens puramente descritivos. Isso reduz o tempo gasto e aumenta a eficiência da reunião, pois mais assuntos relevantes são discutidos e mais decisões são tomadas.

## Segundo passo: restauração do item

Na reunião propriamente dita, os presentes recebem a lista de todos os temas (inclusive os rejeitados) e começam a discussão pelos aceitos, conforme a prioridade de cada



um, definida previamente pelo coordenador. Após discutir todos os tópicos votados pela maioria, o coordenador pergunta a cada participante, um de cada vez, se quer resgatar algum item da pauta original e submetê-lo novamente à atenção do grupo. A possibilidade de resgatar temas descartados inicialmente pelo sistema de votação elimina o risco de reuniões muito rápidas, porém pouco eficientes. E garante que não há prejuízo para nenhum indivíduo.

Qualquer item da pauta original pode ser resgatado no segundo passo, mediante um custo (novos itens poderão ser levantados somente no terceiro passo). Sempre que jogar contra a decisão da maioria no primeiro passo o indivíduo corre o risco de levar uma multa. Ele pode ser punido por ter reapresentado uma discussão considerada sem valor para o grupo. Nas reuniões, a pressão dos colegas pode ser um instrumento suficiente de controle. A aplicação de multas é uma solução alternativa.

Se as pessoas podem ser multadas, qual é o incentivo para que tragam à tona assuntos importantes? O valor do tema em seu próprio trabalho é o primeiro incentivo. Se a questão for realmente fundamental para um participante e tiver um valor superior ao custo que irá pagar por trazê-lo de volta à reunião, ele irá preferir a multa ao silêncio. Virar o jogo em seu favor também é interessante: resgatar assuntos que podem ter sido mal avaliados pelo grupo na primeira votação e que se revelem essenciais ao projeto pode dar reconhecimento ao autor da proposta, caso ele prove seu ponto de vista. Sua contribuição, ao ser aceita, lhe dá status perante os colegas.

O grau de adesão dos participantes à discussão de itens ressuscitados deve determinar o valor da multa. Suponha uma multa de R\$ 30. Sua cobrança deve levar em conta, inicialmente, o resultado da votação no primeiro passo. Numa reunião de 20 pessoas, por exemplo, se 15 delas (75%) votaram contra uma proposta de discussão e as outras cinco (25%) votaram a favor, o participante que resgatar o tema no segundo passo deve pagar a diferença entre os dois percentuais (50%), ou seja, R\$ 15. Nesse momento, não importa o resultado da discussão em si, mas sim o fato de um assunto ter sido resgatado, sob um custo para a pessoa que o trouxe de volta à pauta.

A maneira como o assunto for recebido, no entanto, pode amenizar e até anular a punição. O coordenador tem o controle dos votos no primeiro passo e também pode diminuir o valor final da multa conforme o número de novas adesões à discussão no segundo passo. No exemplo citado, se seis pessoas que haviam inicialmente votado contra decidem nesse segundo passo resgatar o item, o valor da multa cairia para zero, pois, na verdade, isso mostra que o assunto é considerado importante para 11 pessoas (55%), isto é, para a maioria. E se houver empate? Aqui, o critério de adesão pode ser mais ameno e favorecer o participante que quis resgatar o item, já que ele se expôs perante o grupo: basta uma adesão de 50% para

eliminar a multa.

Caso a pessoa tenha adesão total do grupo à reapresentação do item, a empresa poderia até reverter a multa num prêmio, mas isso implicaria a necessidade de inserir dinheiro da companhia no processo. Como sugerimos anteriormente, a multa em si não envolve, necessariamente, dinheiro. A pressão social pode ser uma forma tão ou mais eficiente para modificar o comportamento dos indivíduos. O coordenador poderia anotar as multas virtuais ao longo das reuniões, informando todos os participantes. Presume-se que a pressão do grupo faça com que contumazes desperdiçadores do tempo alheio passem a ser mais comedidos em suas intervenções.

No jogo das reuniões, as pessoas conhecem as regras e tentam tirar proveito delas. Até mesmo a ordem de cha-

### ***Quem desperdiçar o tempo do grupo com questões desnecessárias deve ser multado. O bolso é o órgão mais sensível do corpo humano.***

mada no segundo passo influencia o comportamento dos participantes. Numa reunião, o coordenador dá a palavra a um por vez. Os participantes sabem que assuntos vetados pela maioria na pauta inicial que forem reapresentados estão sujeitos à multa quando forem resgatados. Eles tentarão driblar o sistema tirando proveito da ordem de chamada: os primeiros a serem convidados a falar tendem a ficar em silêncio, pois imaginam que os próximos poderão resgatar o tema que desejam em seu lugar.

Numa reunião de 20 pessoas, por exemplo, o primeiro a ser chamado sabe que tem 19 chances de alguém ressuscitar o assunto que lhe interessa e, por isso, prefere ficar quieto. O segundo tem 18 chances, e assim por diante. Por isso, os primeiros transferem aos demais o risco da multa. Sugerimos que a ordem da chamada seja alterada em reuniões freqüentes com as mesmas pessoas.

Enquanto os primeiros tentam tirar vantagem da ordem de chamada, os últimos sabem que diminuíram as probabilidades de outros resgatarem temas de seu interesse. A tendência destes é correr o risco da multa, se considerarem que vale a pena trazer um assunto de volta. Para evitar que temas valiosos para o grupo fiquem de fora e que os indivíduos pautem seu comportamento somente conforme a ordem em que foram chamados, o mecanismo prevê mais um passo.

### **Terceiro passo: última chamada**

Na última chamada, o coordenador abre a chance final para alguém propor algo relevante para o grupo. Desta vez, qualquer pessoa pode falar, sem ordem definida. Ge-



## Uma reunião melhor

A construtora DPR, da Califórnia, sabe o custo real das reuniões ineficientes. Num projeto de US\$ 20 milhões e dois anos e meio de prazo, a companhia chegava a gastar US\$ 1 milhão somente em reuniões, o equivalente a 5% do orçamento. Para estudar a maneira como se realizavam as reuniões de um grupo encarregado da construção de dois edifícios, aplicamos nosso método, com excelentes resultados.

Índice	Tamanho da pauta (tópicos)	Questões adicionadas	Duração da reunião	Satisfação dos participantes (subjéctiva)	Eventos puramente descritivos	Eventos relacionados à tomada de decisão*
Primeira reunião	44	5	3h	baixa	32%	28%
Segunda reunião	51	4	3h	baixa	32%	35%
Terceira reunião	65	7	2h30	péssima	58%	28%
Quarta reunião	32 pauta original tinha 52	12 nenhum da pauta original	1h15	a melhor reunião	23%	58%

\* O número de eventos foi de, respectivamente, 220, 301, 262 e 140 para a primeira, a segunda, a terceira e a quarta reuniões.

almente, pessoas que ficaram em silêncio no segundo passo sem ter sido beneficiadas pelos outros (ninguém ressuscitou seu tema de interesse) tendem a falar, desde que ainda considerem o valor do assunto maior do que a multa. O sistema de multas é o mesmo do segundo passo, tanto para propostas novas como para tópicos resgatados da pauta inicial.

A questão importante é que os participantes se expõem publicamente quando pioram uma reunião — e têm consciência disso. O sistema os induz a revelar o

**Num projeto de US\$ 20 milhões e três anos de prazo, a construtora americana DPR chega a gastar US\$ 1 milhão somente em reuniões, o equivalente a 5% do orçamento.**


valor real dos itens para si mesmos. Falar a verdade torna-se a estratégia dominante, o que favorece o grupo. O fato de haver duas novas chances de resgate dos assuntos rejeitados na votação cria espaço para ajustar erros de avaliação iniciais da maioria. No pior cenário, todos os itens originais seriam restaurados. Mas a multa ou a pressão social evita os excessos.

Há situações em que discussões relevantes são propostas durante a reunião e debatidas pela maioria, mas seus autores não estão totalmente preparados para discuti-las. Não prevemos a multa nesses casos. O ideal é que as pessoas se comportem sempre em benefício do grupo, dei-

xando para outras reuniões ou encontros restritos os assuntos que precisam de mais estudos ou reflexão antes de serem apresentados.

...

Essa mudança de comportamento é possível, como mostrou a aplicação do método na DPR. A empresa conseguiu reduzir o tempo e aumentar significativamente a qualidade das reuniões (veja a tabela “Uma reunião melhor”). Acreditamos que empresas de outros setores também possam utilizar o método, desde que sejam encontros de tamanho médio (mais de cinco pessoas) e não sejam de *brainstorming*, em que o livre pensar é necessário.

O método pode ser usado em reuniões com participantes de várias empresas. No caso da DPR, a construtora sentiu uma mudança importante no comportamento de um grupo específico, formado, em média, por 20 pessoas de até cinco empresas diferentes. No ano passado, aplicamos o VCG Agenda Planning nesse grupo, que era responsável pela construção de dois edifícios comerciais conjuntos. Observamos três reuniões consecutivas do projeto, classificando as atividades — e experimentamos o mecanismo numa quarta. Os participantes seguiram os três passos e os resultados foram imediatos. O coordenador do projeto não aplicou a multa: bastou a pressão social do grupo para coibir os abusos dos participantes. Uma pesquisa ao final mostrou que a satisfação dos presentes aumentou sensivelmente. No jogo das reuniões, se todos falam a verdade sobre o valor real dos temas para si mesmos, todos saem ganhando. 

Reprint R0406K-P

Para pedidos, veja página 106.