

# Harvard Business Reviews

[www.hbr.org](http://www.hbr.org)

*Empresas rotineiramente desperdiçam o seu mais precioso recurso - o tempo de seu topo executivo. Aqui estão sete técnicas que ajudarão sua equipe de gerenciamento decisões melhores e mais rápidas.*

## Pare de desperdiçar valioso Tempo

Por Michael C. Mankins

Incluído com este texto completo Harvard Business Review article:

### 1 **Resumo do artigo**

*A Idéia em Breve — a ideia central*

*A idéia na prática — colocando a ideia para o trabalho*

### 2 **Pare de perder tempo valioso**

### 10 **[Leitura adicional](#)**

Uma lista de materiais relacionados, com anotações para orientar a exploração dos artigos ideias e aplicações.

## A Idéia em Breve

A maioria das equipes de liderança gasta apenas três horas por mês tomando decisões estratégicas. Isso se traduz em menos de uma semana por ano. Pior ainda, muitas equipes desperdiçam essas preciosas horas em discussões desfocadas e pouco conclusivas em vez de uma tomada de decisão rápida e bem informada.

As consequências? Decisões atrasadas que levam a desperdícios de recursos, oportunidades perdidas e pobres investimentos de longo prazo.

Uma empresa global passou mais tempo a cada ano selecionando o cartão de férias do que debatida uma estratégia vital de África.

Como sua equipe de liderança pode evitar tais armadilhas? Gaste seu tempo limitado em questões que tenham maior impacto no valor de longo prazo da sua empresa. Lidar com as operações separadamente da estratégia. Coloque escolhas reais sobre a mesa, avaliando pelo menos três opções viáveis para cada estratégia. Use o tempo de reunião para a tomada de decisão - não apenas discussão - e concorde sobre o que foi decidido. E remova as questões da sua agenda o mais rápido possível.

Sua recompensa? Decisões estratégicas - melhoradas e aceleradas.

## A ideia na prática

Aplique estas práticas para fazer o melhor uso do tempo da sua equipe de liderança:

### Lida com estratégia e operações separadamente.

Manter reuniões separadas para cada uma impede as operações do dia-a-dia de dominar a agenda de sua equipe e liberar tempo para debates de estratégia substantiva.

#### ► Exemplo:

O gerente do banco bancário holandês ABN AMRO costumava gastar apenas cerca de uma hora por mês em estratégia, com a maior parte do tempo de reunião dedicado aos detalhes operacionais do dia-a-dia. Mas as mudanças de mercado exigiram um foco mais estratégico. O conselho agora gasta um pouco menos de tempo juntos, mas dedica muito mais desse tempo à estratégia, geralmente cerca de 10 horas por mês.

### Concentre-se em decisões, não em discussões.

Melhorar a qualidade e o ritmo da tomada de decisão da sua equipe, por exemplo, distribuindo materiais de leitura antes das reuniões.

Especifique por que os participantes devem lê-los (por exemplo,

## Pare de perder tempo valioso

Somente para informação? Discussão e debate?

Tomada de decisão?) Isso prepara os participantes para dedicar um precioso tempo de reunião para decidir questões cruciais.

### Meça o valor real de cada item da agenda.

Priorize os itens da agenda da reunião de acordo com o impacto de cada questão sobre o valor de longo prazo da sua empresa. Aborde apenas problemas de alto valor e delegue problemas de baixo valor para reduzir os níveis organizacionais.

#### ► Exemplo:

Na Roche, o fabricante suíço de medicamentos e produtos de diagnóstico, CEO Franz Humer criou uma "agenda de decisão" que compreende as 10 oportunidades e problemas mais importantes que a empresa enfrenta. Os líderes atualizam regularmente a agenda, quantificando o valor em jogo para cada questão e gastando mais da metade do tempo de reunião nesses dez itens. Este processo transformou a qualidade e o ritmo da tomada de decisão estratégica da Roche.

### Tire rapidamente as questões da agenda.

Desenvolva horários claros detalhando quando e como os participantes decidirão cada questão e quem aprovará a estratégia final.

#### ► Exemplo:

Na Cardinal Health, distribuidora de produtos farmacêuticos e médicos, os gerentes seniores continuamente se perguntam, "Quando essa decisão deve ser tomada?" e garantir que eles alcancem decisões dentro de um tempo predeterminado. Resultados? Menos sobre análise e tomada de decisão mais rápida.

### Coloque escolhas reais sobre a mesa.

Avalie pelo menos três alternativas viáveis (não apenas variações menores em um tema), de acordo com a aprovação de qualquer estratégia. Isso encoraja as equipes a escolher o melhor curso de ação, não apenas o mais óbvio. Ao debater estratégias alternativas, o banco de varejo britânico Lloyds TSB decidiu sair dos mercados internacionais, ajudando a expandir seu valor de mercado 40 vezes entre 1983 e 2001.

### Tomar decisões.

Concordar explicitamente sobre o que foi decidido na reunião. Em seguida, especifique os recursos (tempo, talento e dinheiro) necessários para executar a estratégia, bem como os resultados financeiros que você comprometeu a entregar.

*As empresas rotineiramente desperdiçam seus recursos mais preciosos - o tempo de seus altos executivos. Aqui estão sete técnicas que ajudarão sua equipe de gerenciamento a tomar decisões melhores e mais rápidas.*

# Pare de perder tempo valioso

Por Michael C. Mankins

Poucos dias antes da reunião da equipe de gerenciamento de topo de semana da AnyCo, o assistente do CEO envia um e-mail solicitando aos participantes que enviem itens da agenda. Uma mistura de sugestões volta. O diretor de RH quer atualizar a equipe em uma ação de discriminação da idade desagradável que está prestes a ser julgada. O vice-presidente executivo da divisão de negócios europeia quer discutir as tendências competitivas perturbadoras em sua região. O CIO pede alguns minutos para revisar os planos para a conformidade da Sarbanes-Oxley. O gerente da maior unidade de negócios norte-americana precisa apresentar uma grande proposta de investimento de capital para um programa de automação de fábrica. O vice-presidente sênior de marketing tem que mostrar algumas alternativas para uma campanha de publicidade impressa. E o próprio CEO quer iniciar um esforço para renovar o planejamento anual e o processo de orçamento da empresa.

O assistente cria um projeto de agenda, listando os itens na ordem em que foram enviados, atribui um melhor palpite do tempo necessário para cada um, e o executa pelo CEO. Ele reordena a agenda um pouco, colocando a rotina e os itens operacionais na frente para garantir que a maior parte da reunião esteja focada em questões estratégicas.

Mas quando a reunião acontece, seu plano vai mal. O grupo tem um longo debate sobre a aparência da campanha publicitária e a discussão da Sarbanes Oxley se transforma em uma sessão de queixa sobre o departamento de TI. Os executivos acabam com pouco tempo para se dedicar aos problemas comerciais mais profundos. Eles dão ao plano de automação da fábrica uma luz verde depois de um exame superficial - para o grande desconforto do CFO. Desconsideraram a competição europeia para uma futura reunião. E

eles têm uma discussão desfocada e, finalmente, pouco conclusiva sobre o novo processo de planejamento do CEO. Quando a reunião se rompe - uma hora atrasada - as pessoas saem de um humor azedo e cínico, reclamando a si mesmas sobre outro desperdício de tempo valioso.

O cenário que acabei de descrever é jogado regularmente em quase qualquer empresa que você possa nomear, inclusive, muito provavelmente, sua própria. Pois, embora o tempo seja o recurso mais escasso em qualquer empresa - afinal, nenhuma quantia de dinheiro pode comprar um dia de 25 horas - a triste realidade é que poucas equipes executivas superiores gerenciam seu tempo em tudo bem. Como veremos nas páginas seguintes, os executivos seniores da empresa típica passam menos de três dias por mês trabalhando juntos como equipe - e naquela época dedicam menos de três horas a questões estratégicas. Além disso, na minha experiência, essas três horas raramente são bem gasta: as discussões de estratégias tendem a ser difusas e não estruturadas, raramente projetadas para chegar rapidamente a boas decisões.

O preço do tempo executivo mal utilizado é alto. Além das frustrações que o indivíduo

Os gerentes sofrem, as decisões estratégicas atrasadas ou distorcidas levam a desperdícios desperdiçados e custos elevados, reduções de custos apaixonadas e prejudiciais, oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e de negócios perdidas e investimentos de longo prazo ruins.

Mas, como também mostro, com base nas experiências dos clientes da minha empresa, algumas mudanças enganosas e simples na forma como as equipes de gerenciamento de topo estabelecem agendas e reuniões de estrutura podem fazer uma enorme diferença em sua eficiência e eficácia. E uma vez que os membros da equipe de liderança entendem o básico, eles podem fazer mudanças mais fundamentais na maneira como eles trabalham juntos. A criação de estratégias pode ser transformada de uma série de eventos fragmentados e improdutivos para um diálogo de gerenciamento simplificado, efetivo e contínuo. Para as empresas que fizeram isso, as reuniões de gestão não são um mal necessário; eles são uma fonte de vantagem competitiva real, permitindo que os principais executivos tomem melhores decisões e as tornem mais rápidas.

## Como o tempo valioso é desperdiçado

Uma restrição muito real ao desempenho financeiro da maioria das empresas é a capacidade da alta gerência para alcançar boas decisões rapidamente. Tanto a qualidade quanto o ritmo são importantes. Obviamente, as decisões precárias feitas com demasiada rapidez levará a ações que destroem o valor do acionista. Mas boas mesmo grandes decisões tomadas muito devagar, podem também deprimir o desempenho da empresa. Infelizmente, mostram pesquisas, poucas empresas administram o tempo executivo de forma disciplinada ou sistemática.

No outono de 2003, a minha empresa, Marakon Associates, colaborou com a Economist Intelligence Unit para realizar um inquérito aos membros da equipe de topo (CEO, COO, CFO, presidentes de unidades de negócio, diretores-gerais, etc.) de 187 empresas em todo o mundo com capitalizações de mercado de pelo menos US \$ 1 bilhão. Queríamos entender como essas equipes investem seu tempo coletivo. Especificamente, queríamos saber quanto tempo os principais gerentes passam juntos como equipe e, quando se encontram, como estabelecem prioridades, como gerenciam o tempo e com quão bem-sucedido eles pensam estar em decisões importantes.

Mesmo que as empresas pesquisadas compitam em diferentes mercados geográficos e em indústrias disparees - que vão desde equipamentos de telecomunicações até bancos grossistas a alimentos de consumo - os principais gerentes foram notavelmente consistentes em suas opiniões de quão eficaz são suas reuniões de equipe executiva. Nossas descobertas sustentam o que muitos executivos há muito suspeitaram - ou seja, que passam muito tempo discutindo questões que têm pouco ou nenhum impacto direto no valor da empresa. Pior ainda, suas reuniões muitas vezes não conseguem produzir a qualidade e a quantidade de decisões necessárias para gerar desempenho superior. Especificamente, aqui está o que descobrimos.

**As equipes de alto nível passam relativamente pouco tempo juntas.** Executivos das empresas que pesquisamos passaram uma média de 21 horas por mês em reuniões de equipe de liderança. Além disso, o tempo que passaram em qualquer reunião foi relativamente curto, raramente mais de quatro horas em um trecho - e menos em empresas maiores cujas equipes de gerenciamento estavam amplamente dispersas geograficamente.

Dada a importância das decisões da equipe de topo para o valor da empresa, é claramente imperativo que tal tempo limitado seja usado sabiamente. Infelizmente, esse não foi o caso.

**A configuração da agenda é desfocada e indisciplinada.** Na metade das empresas pesquisadas, a agenda da alta gerência era exatamente o mesmo de reunião ou reunião ou ad hoc. Na verdade, quando perguntados como estabeleceram prioridades de reunião, a maioria dos executivos disse que foram impulsionados pela crise do momento ("Temos um problema de produção na Unidade A, portanto, neste mês vamos focar a alta administração na Unidade A"); precedente histórico ("Em novembro, revisamos nossas políticas de recursos humanos"); ou igualitarismo ("Todos na sala terão a chance de falar").

Em muitas empresas, o problema é agravado pelo fato de que ninguém é explicitamente responsável

frente do gerenciamento superior pode ser ineficiente, até mesmo descuidado. Uma empresa em nossa amostra, por exemplo, definiu a agenda da alta gerência através do que descreveu como um processo "primeiro em primeiro lugar" - onde (como em nosso exemplo hipotético) a secretaria do CEO estabeleceu a agenda adicionando tópicos como eles foram telefonados pelos membros da equipe executiva. Não surpreendentemente, muitos itens frequentemente acabaram na agenda e, conseqüentemente, a equipe muitas vezes ficou sem tempo antes que ele pudesse abordar itens-chave.

Menos de 5% dos entrevistados disseram que sua empresa teve um processo rigoroso e disciplinado para focar o tempo de gestão superior nas questões mais importantes. Os resultados são muito previsíveis. As multidões urgentes são importantes, e as reuniões terminam tarde, os membros da equipe frustrante, ou - pior ainda - terminam no tempo sem chegar a decisões importantes. Com efeito, a alta gerência delega muitas das questões mais importantes da empresa para níveis mais baixos na organização - para indivíduos mal equipados para lidar com a complexidade subjacente dos problemas e mal posicionados para ver as maiores ramificações de suas decisões. Tais decisões muitas vezes conflitam, uma vez que uma estratégia escolhida por uma unidade funciona contra a estratégia escolhida por outra, retardando a execução e prejudicando o desempenho.

**É dada pouca atenção à estratégia.** Provavelmente não é surpreendente, dada a forma ad hoc, as prioridades de reunião são definidas na maioria das empresas, que a alta administração gasta menos de três horas por mês discutindo questões estratégicas (incluindo fusões e aquisições) ou tomando decisões estratégicas. Na verdade, nossa pesquisa revela, tanto quanto 80% do tempo da alta administração é dedicado a questões que representam menos de 20% do valor de longo prazo de uma empresa. Em uma empresa global de serviços financeiros em nossa pesquisa, por exemplo, um executivo de diretoria sênior informou que os principais executivos passaram mais tempo a selecionar o cartão de férias da empresa do que debater a estratégia do banco para todo o continente africano (onde eles fizeram investimentos de capital significativos). Eles são raramente excepcionais: a exposição "Where the Time Goes" dá uma descrição detalhada de como uma equipe típica de alta administração passa seu tempo.

**As reuniões da alta administração não estão estruturadas para produzir decisões reais.** A maioria das reuniões da equipe de liderança (mais de 65%, de acordo com nossa pesquisa) nem sequer são chamados para tomar uma decisão. Eles são mantidos para "compartilhamento de informações", "entrada de grupo" ou "discussão em grupo". As reuniões que se concentram na estratégia são mais comuns nas sessões de brainstorming fora do local - geralmente eventos amorfos que produzem poucos resultados tangíveis. Como consequência, poucos executivos pesquisados (apenas 12%) acreditavam que suas reuniões de alto nível geravam consistentemente decisões sobre importantes questões estratégicas ou organizacionais.

Quando as reuniões da equipe de liderança produzem decisões, muitas organizações têm dificuldade em torná-las. Uma vez que a reunião termina e a equipe se dissolve, os participantes muitas vezes removem interpretações muito diferentes da decisão do grupo. Alguns membros podem estar infelizes de que a equipe não foi suficientemente longe em sua decisão, e eles trabalham para esticar o mandato do grupo na medida do possível em comunicações abaixo da linha. Outros podem considerar a decisão da equipe como incompleta ou tentativa e comunicar apenas orientação de alto nível para subordinados, atrasando efetivamente a execução até o gerenciamento fornecer uma direção mais clara. Ainda outros podem pensar que a decisão da equipe é inadequada ou simplesmente errada. Eles podem emitir o que equivale a um veto silencioso ao não transmitir nada às tropas, dificultando (ou mesmo impedindo) a execução.

### Sete técnicas para explorar o tempo valioso

Sério como são, os problemas que descrevi podem ser corrigidos. Em várias empresas —ABN AMRO, Alcan, Barclays, Boeing, Cadbury Schweppes, Cardinal Health, Gillette, Lloyds TSB, e Roche — Os executivos encontraram maneiras de melhorar o trabalho em equipe no topo. Os líderes passam seu tempo juntos abordando as questões que têm o maior impacto no valor de longo prazo da empresa. A equipe de gerenciamento de topo emprega processos rigorosos para produzir decisões de alta qualidade ao ritmo. Como resultado, essas empresas geraram um melhor desempenho financeiro e maiores taxas de crescimento de valor do que seus concorrentes.

## Como obter o Tempo de volta

Sete técnicas podem ajudá-lo a controlar sua agenda de gerenciamento superior e garantir que o tempo de reunião seja gasto com valor de construção.

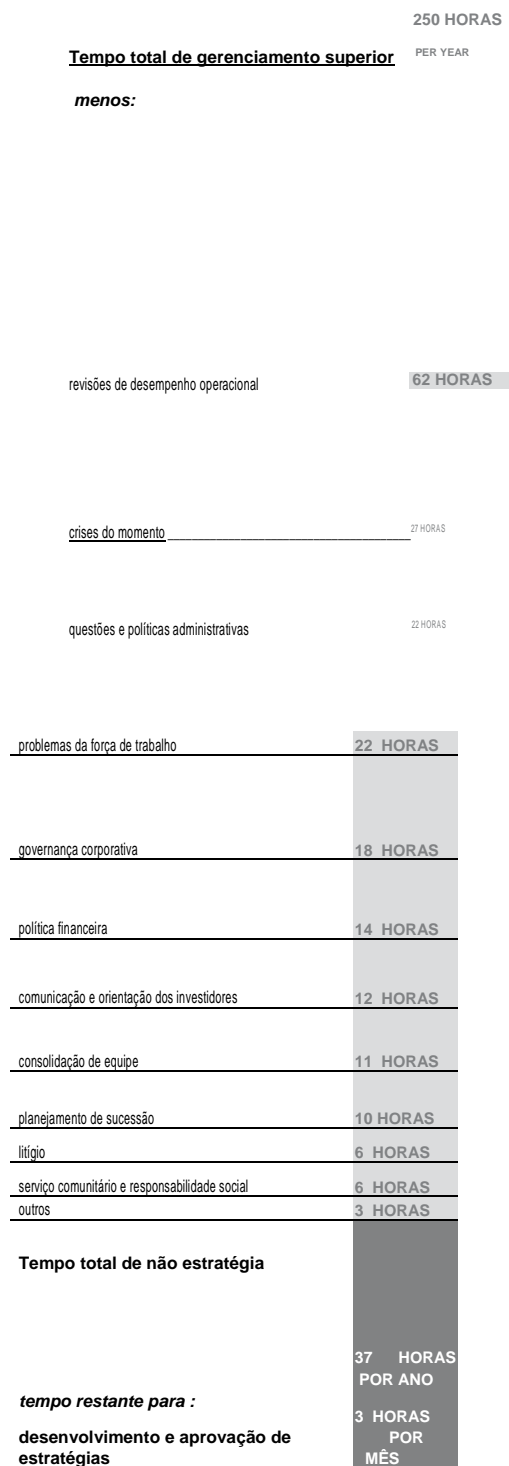
1. Lidar com as operações separadamente da estratégia.
2. Concentre-se nas decisões, não nas discussões.
3. Medir o valor real de cada item na agenda.
4. Saia dos problemas da agenda o mais rápido possível.
5. Coloque escolhas reais sobre a mesa.
6. Adotar processos e padrões comuns de tomada de decisão.
7. Apegar-se as decisões tomadas.

para gerenciar a agenda da equipe de liderança. Portanto, o processo para obter assuntos importantes na

Embora cada equipe executiva que estudamos seja diferente e enfrente diferentes desafios, conseguimos identificar sete técnicas comuns que todos eles usam de alguma forma para gerenciar suas agendas e alcançar um crescimento de valor superior. Para aproveitar ao máximo

## Onde vai o tempo

Veja como, em média, as equipes de gerenciamento superior passam seu tempo juntos em qualquer ano; apenas 15% são dedicados a questões estratégicas.



tempo que a gerência de topo gasta juntos

todos os anos, executivos das empresas mais bem sucedidas:

**Lidar com as operações separadamente da estratégia.** Revisar o desempenho operacional e tomar decisões de estratégia são atividades distintas, exigindo diferentes modos de discussão e diferentes mentalidades. Nossa pesquisa sugere que as empresas mais bem sucedidas realizam reuniões separadas para cada finalidade. Isso evita que as operações do dia a dia dominem a agenda da equipe de liderança e liberem tempo para debates de estratégia substantiva. O gigante bancário holandês ABN AMRO recentemente tomou essa abordagem como parte de seu novo quadro de gerenciamento.

o início da década de 1990, o conselho de administração do banco - composto pelo presidente e os cinco principais executivos - passou a maior parte do tempo revisando empréstimos e discutindo as operações do dia-a-dia. Isso não era um problema naqueles dias, quando o ABN AMRO tinha o que Rijkman Groenink, atual presidente do conselho diretor, descreve como "o luxo do capital e do talento". Naquela época, ele lembra: "o banco não enfrentou restrições de capital reais e poucos trade-off importantes de recursos". Assim, o conselho passou muito pouco tempo, se houver, debatendo estratégia ou tomando decisões de alocação de recursos. Mas quando a Groenink se tornou presidente em maio de 2000, o ABN AMRO enfrentou restrições significativas de recursos. Os mercados financeiros globais se consolidaram e surgiu uma forte concorrência do tipo Citigroup, J.P. Morgan Chase e ING.

Confrontado com essa nova realidade, Groenink acreditava que o ABN AMRO precisava de "uma abordagem nova e morem disciplinar para a alocação de recursos".

Um elemento importante da abordagem da Groenink era transformar o conselho de administração em um órgão de decisão que realmente possuía uma autoridade clara e poderia ser razoavelmente responsável pelo desempenho do banco. Essa transformação exigiu mudanças fundamentais no tempo e na estrutura das reuniões do conselho. Considerando que, historicamente, o conselho se reuniu duas vezes por semana durante três horas para discutir as operações do banco, sob o novo quadro, que reúne apenas uma vez por semana para discutir operações e, depois, uma vez por mês - para um dia inteiro - para discutir estratégia e tomar importantes decisões de alocação de recursos. O novo calendário de reuniões reduz o tempo que

os membros do conselho gastam juntos a cada mês (de 24 a 22 horas). Mas aumenta significativamente o tempo dedicado a

*Uma empresa global passou mais tempo a cada ano selecionando o cartão de férias da empresa do que debater sua estratégia vital de África.*

estratégia — desde apenas uma hora por mês até dez.

Desde então, o ABN AMRO melhorou drasticamente a eficácia de suas reuniões do conselho.

A delimitação clara entre o tempo de operação e o tempo da estratégia permite que a placa focalize cada sessão e desempenhe ambas as funções melhor. Para melhorar as análises operacionais, o banco instalou informações avançadas e sistemas de relatórios de desempenho que permitem ao time monitorar resultados e debater questões operacionais com base em exceções. Isso deixou o conselho livre para adotar muitas das outras melhorias nas suas sessões de estratégia que descreverei abaixo.

**Concentre-se em decisões, não em discussões.**

As mudanças necessárias para concentrar as reuniões de uma equipe de liderança mais intensamente na tomada de decisões podem parecer quase inesperadamente inócuas. Na gigante britânica de confeitaria e bebidas Cadbury Schweppes, por exemplo, o comitê executivo em chefe aprovou a estratégia e os investimentos da empresa. O CEC reúne-se por dois dias completos seis vezes por ano para debater questões estratégicas e questões políticas importantes. Duas pequenas mudanças tiveram um grande

impacto na qualidade e no ritmo das capacidades de decisão desse grupo.

Primeiro, desde 1997, todos os materiais de leitura foram distribuídos aos participantes pelo menos cinco dias antes de cada sessão do CEC. Sempre que possível, os modelos padrão são usados para exibir informações financeiras, de mercado e concorrentes importantes. Isso dá a cada membro da CEC tempo para analisar cuidadosamente os materiais antes da reunião e rapidamente se atualizar em questões importantes. Em segundo lugar, uma folha de capa padrão está incluída com todos os materiais especificando precisamente por que as pessoas estão sendo convidadas a lê-las - apenas para fins informativos, para discussão e debate (nesse caso, as questões-chave são destacadas), ou para tomar uma decisão e decidir um curso de ação.

Uma vez que o objetivo de cada item da agenda está claramente indicado e todos os materiais são revisados antecipadamente, os membros da CEC podem dedicar tempo de reunião a tomar decisões sobre questões importantes ao invés de ter essas questões explicadas em longas apresentações do PowerPoint. Além disso, a estrutura imposta pela capa padrão encorajou os executivos de Cadbury Schweppes a lidar com muitas questões fora das reuniões - para encontrar outras formas de revisar os materiais marcados apenas "para fins de informação" e para coletar a contribuição dos membros da CEC antes das reuniões sobre os itens marcados "para discussão e debate". Isso reserva ainda mais tempo de reunião para itens rotulados de "ação e decisão".

Algumas empresas acham que transferir o foco de suas reuniões de gerenciamento superior de discussão para tomada de decisão tem um efeito totalmente transformador. Isso foi verdade no banco britânico Barclays, onde Matt Barrett estimulou uma revolução cultural logo depois de se tornar o chefe executivo do grupo em 1999. Comitê executivo do banco (EXCO), um grupo de gerentes que representam silos comerciais e funcionais, realizou reuniões semanais que equivale ao que Barrett chama de "discussões bilaterais com o CEO com público". Mas Barrett deixou claro que queria que o EXCO fosse parte integrante da governança e do controle - ser, em suas palavras, "o pênalti entre a administração e o conselho de administração". Para fazer isso, teve que concentrar seu tempo na tomada de decisão.

Um dos primeiros passos que Barrett levou foi estabelecer uma ambição comum para a equipe -

criar "uma verdadeira paixão pelo desempenho no Barclays" estimulando o EXCO a estabelecer o objetivo de duplicar o valor de mercado do banco em cinco anos. Em seguida, os membros da EXCO consideraram que esse objetivo foi transmitido para cada linha de negócios - para o banco de investimentos, o banco de varejo, a divisão de cartões de crédito e assim por diante. Desta forma, ficou claro que cada membro da EXCO teve um papel a desempenhar na promoção do crescimento do valor no banco. Finalmente, informações detalhadas foram desenvolvidas para cada linha de negócios, especificando onde e como foi criar e destruir o valor (muitas vezes no nível do produto e do cliente). O estabelecimento de objetivos comuns, combinado com a geração de tais informações estratégicas e financeiras detalhadas, permitiu que Barrett focasse o EXCO em debates tangíveis sobre o que precisava ser feito para duplicar o valor da proibição. O resultado foi uma mudança marcada na natureza das reuniões da EXCO. Onde uma vez o banco estava "se afogando em questões táticas", afirma Barrett, "80% do tempo da EXCO está agora focado na tomada de decisão estratégica".

**Medir o valor real de cada item na agenda.**

Se os principais gerentes fossem apresentados com cinco problemas e sabiam que resolver um seria criar 20 vezes mais valor do que lidar com os outros quatro combinados, eles gastariam naturalmente seu tempo abordando a questão do maior valor. Claro, a importância de

os itens da agenda raramente são rotulados de forma tão explícita. Como resultado, os principais executivos correm o risco de perder tempo valioso em questões triviais e adiar decisões importantes, às vezes indefinidamente.

As empresas bem-sucedidas priorizam os problemas e as oportunidades na agenda da alta administração de acordo com o "valor em jogo", ou seja, de acordo com o impacto que a solução de cada questão terá no valor intrínseco da empresa em longo prazo (o valor presente líquido dos fluxos de caixa futuros da empresa descontados com o custo de capital ajustado pelo risco apropriado). Isso pode ser feito através de uma ampla análise de sensibilidade usando o modelo de avaliação da empresa; a precisão numérica não é o objeto desta análise, apenas um entendimento geral. Normalmente, os níveis mais baixos da organização devem abordar os problemas de baixo valor em jogo. Por outro lado, as questões de alto valor em jogo devem estar sempre na agenda da alta administração independentemente dos limites organizacionais. Identificar itens de acordo com o seu valor estratégico torna a agenda da alta gerência a ferramenta crítica para direcionar o desempenho da empresa e traduzindo estratégia em ação.

Roche, fabricante suíça de produtos farmacêuticos e de diagnóstico, é uma empresa que usa essa abordagem de forma particularmente efetiva. O CEO Franz Humer criou uma "agenda de decisão" que compreende as dez oportunidades e problemas mais importantes que a empresa enfrenta. Um processo disciplinado é usado para criar e atualizar a agenda em que o valor em jogo é quantificado para cada questão. Todos juntos, trabalhar nesses dez itens ocupa mais da metade do tempo do comitê executivo em cada ano. Ao concentrar o tempo dos altos gerentes nas questões de maior valor da Roche desta forma, a Humer transformou a qualidade e o ritmo da tomada de decisão estratégica na empresa.

**Saia dos problemas da agenda o mais rápido possível.** As empresas que concentram a alta gerência no crescimento do valor de longo prazo têm um processo tão rigoroso para sair das questões da agenda como eles fazem para obter os problemas certos sobre ele em primeiro lugar. Em outras palavras, uma vez que as questões certas estão na agenda da gerência, é imperativo que a equipe tenha uma maneira clara de resolvê-

las. Esse processo deve incluir um cronograma inequívoco, detalhando quando e como os membros da equipe chegarão a uma decisão sobre cada questão e quem deve estar envolvido na aprovação da estratégia final.

a Cardinal Health, o fundador e CEO Bob Walter sustenta que "um líder precisa manter os narizes das pessoas na trança e levantar os olhos para o horizonte". Essa visão, combinada com a impaciência natural de Walter, deu origem a um modelo de liderança que trata de "atraso como a pior forma de negação". Assim, todos os gerentes seniores no distribuidor de produtos farmacêuticos e médicos trabalham sob um rígido cronograma de tomada de decisão conduzido do topo. Walter explica: "Se você chegar ao final de uma reunião e as pessoas perguntam: "Tomamos uma decisão sobre isso? Oh, acho que decidimos atrasar, "então você está em negação... Eu tenho um relógio mental funcionando o tempo todo que me empurra para avançar. Eu tento fazer com que todos os outros avancem também".

Walter pressiona os gerentes do Cardeal a se perguntarem continuamente: "Quando essa decisão precisa ser feita?" e então certifique-se de que seu horário os permita chegar a uma decisão no tempo. Todas as comunicações são simplificadas - ou, como Walter diz, "crisp" - para focar a equipe nos aspectos mais importantes de uma decisão. Além disso, o próprio Walter mantém uma verificação cuidadosa do calendário de decisão para que as questões saiam da agenda da administração o mais rápido possível. Esta prática facilita a rápida tomada de decisões e evita a análise excessiva.

**Coloque escolhas reais sobre a mesa.** Uma vez que os problemas certos estão na mesa e o relógio está funcionando, o requisito mais importante para a tomada de decisão estratégica efetiva é apresentar opções viáveis. Afinal, o gerenciamento não pode fazer escolhas se não tiver alternativas reais. Em nossa opinião, a gerência precisa ter pelo menos três alternativas antes que qualquer estratégia seja discutida ou aprovada.

Estas devem ser alternativas reais - não apenas variações menores em um único tema. Mas nossa pesquisa sugere que esta prática é a exceção e não a regra na maioria das empresas. Apenas 14% dos executivos que pesquisamos foram consistentemente apresentados com qualquer estratégia alternativas.

Talvez nenhum executivo tenha usado

alternativas de forma mais eficaz para gerar desempenho aparente do que Brian Pitman, ex-presidente e CEO do banco de varejo britânico Lloyds TSB (e atualmente no conselho de assessores externos da Marakon). Sob sua liderança, o valor de mercado do banco aumentou um incrível 40 anos de 1983 a 2001. Pitman conta a sua equipe executiva: "Sempre há uma estratégia melhor; nós

*Muitas vezes, o maior desafio que enfrenta uma equipe de gerenciamento de topo está concordando com o que concordou na reunião.*

ainda não pensamos nisso." Consequentemente, ele insistiu em ver pelo menos três alternativas de todos os negócios da Lloyds TSB antes de aprovar a estratégia desse negócio. "Para ter certeza do que você está aceitando", ele diria, "você tem que entender o que está rejeitando". Ao forçar um debate construtivo sobre alternativas, a Pitman conduziu uma série de mudanças fundamentais na estratégia do banco, impelindo a empresa a sair dos mercados internacionais, a estabelecer uma posição de baixo custo e a iniciar uma unidade para oferecer um serviço de atendimento verdadeiramente superior. Sob sua liderança, a busca de alternativas era implacável. "O segundo, você acredita que você tem uma "estratégia vencedora", você será copiado", ele insiste. "Você precisa se concentrar constantemente em reinventar seu negócio ... Tudo começa e termina com alternativas".

Ao considerar alternativas de estratégia, muitas equipes de alta direção acham útil separar sua discussão de alternativas da sua seleção final da melhor estratégia. Esta prática coloca todas as opções na mesa antes de iniciar o processo de avaliação. Quantas vezes os executivos se sentaram através de uma apresentação de um plano estratégico ou uma proposta de investimento, sabendo que havia outro curso viável, mas não sabia se ele havia sido considerado e

rejeitado? É por isso que empresas como ABN AMRO, Cadbury Schweppes e Boeing frequentemente realizam uma reunião para discutir alternativas antes de se reunirem para aprovar um curso de ação. Aqui, "aprovar" significa que não há alternativas apropriadas que a equipe superior não tenha revisado. E isso significa que nenhuma das alternativas que a equipe revisou é ilegal ou em conflito com alguma outra iniciativa estratégica da empresa.

Separar a geração de alternativas estratégicas de sua avaliação e aprovação melhora o processo de seleção final. Quando os principais gerentes estão confiantes de que todas as alternativas foram minuciosamente avaliadas, eles estão muito mais dispostos a escolher um curso de ação e alocar os recursos necessários - de fato, para tomar uma decisão final. Há poucas hipóteses de retrabalho - a disputa muito comum em níveis mais baixos para gerar análise adicional para "satisfazer o chefe" - e a escolha final é mais significativa.

**Adotar processos e padrões comuns de tomada de decisão.** Algumas equipes de alta administração têm dificuldade em acelerar o ritmo de tomada de decisão sem sacrificar a qualidade, mas há maneiras de evitar esse tratado. Mesmo que eles não possam tomar cada decisão mais rapidamente, eles podem alcançar mais decisões na mesma quantidade de tempo, considerando mais questões em conjunto. Para fazer isso, as empresas com capacidades superiores de tomada de decisão usam uma linguagem, metodologia e conjunto de padrões comuns para tomar decisões. Isso permite que eles abordem vários problemas ao mesmo tempo - muitas vezes fora das reuniões da equipe. As decisões individuais podem não ser feitas de forma mais rápida dessa maneira, mas a equipe poderá alcançar muitas outras decisões a cada ano.

Barclays é um exemplo. Barrett acredita que grande parte da melhoria no desempenho do banco sob sua liderança provém de aumentos na qualidade e na quantidade de decisões do comitê executivo, que foram tomadas possíveis por uma linguagem comum e metodologia de tomada de decisão.

"Nós temos um par de padrões importantes", explica Barrett. "Não há auto-ilusão, e crie e mantenha vantagem competitiva ou não faça isso". Todas as decisões estratégicas estão sujeitas a três testes que são bem compreendidos

em toda a organização: Eles devem ser baseados em fato, alternativas orientadas e consequentes. Por "base de fato", o Barclays significa que as oportunidades devem ser identificadas através de uma compreensão clara de como cada negócio da Barclays cria (ou pode criar) o valor para o acionista. Informações estratégicas e financeiras (os "fatos") devem ser fornecidas para mostrar que existe um valor suficiente em jogo para justificar a consideração da EXCO. Por "alternativas conduzidas", o Barclays significa simplesmente que antes de qualquer recomendação é feita, pelo menos, três alternativas devem ser apresentadas ao EXCO para escrutínio e debate. "Consequente" significa que, após uma decisão ser alcançada, deve ser incorporada no plano operacional de uma empresa, e seu desempenho subsequente deve ser cuidadosamente monitorado. Estabelecer esses padrões comuns expandiu efetivamente a capacidade do comitê executivo de tomar decisões sem sacrificar sua qualidade.

**Tomar decisões.** Muitas vezes, o maior desafio que enfrenta uma equipe de gerenciamento de topo está concordando com o que concordou na reunião. Na verdade, a menos que as decisões estratégicas se traduzam em algo tangível, elas podem se tornar sujeitas a reinterpretação ou, pior ainda, for vítimas do veto silencioso.

Como o Barclays, várias empresas de sucesso que estudamos tornaram o processo de tomada de decisão estratégica consequente,

vinculando a alocação de recursos à aprovação da estratégia. No ABN AMRO, Alcan e Cadbury Schweppes, por exemplo, o resultado do planejamento estratégico é um contrato formal de desempenho, que especifica os recursos (tempo, talento e dinheiro) necessários para executar a estratégia, bem como os resultados financeiros que a gestão promete entregar.

Este processo faz as decisões estratégicas se manterem de duas maneiras. Primeiro, obriga as empresas a serem claras sobre o que é a decisão final. Se houver ambiguidade quanto aos recursos necessários para executar a estratégia ou sobre o que os resultados devem ser esperados ao longo do tempo, a equipe de liderança pode reter sua aprovação até que essas coisas sejam pregadas. Com efeito, atacar decisões a recursos significa que a equipe de liderança deve aprovar formalmente a estratégia de cada unidade de negócios. Em segundo lugar, os contratos de desempenho tornam a entrega da estratégia mais fácil de rastrear. O desempenho de uma unidade de negócios pode ser monitorado em relação aos termos de seu contrato. Se a empresa não cumprir seu nível de desempenho contratado, a estratégia retorna à agenda da alta administração para reavaliação e eventual correção do curso. As unidades de negócios e a alta gerência ficam com pouco espaço para dúvidas ou reinterpretação.

Além de soluções de processos como contratos de desempenho, algumas empresas estabelecem normas de comportamento para os membros da equipe de liderança para promover uma maior colaboração e tomar decisões. Quando Jim Kilts se tornou CEO da Gillette em 2001, por exemplo, ele estabeleceu apenas regras básicas tão claras. Um deles foi: "As decisões na Gillette são finais. A equipe é livre para debater qualquer decisão nas reuniões do pessoal, mas uma vez que uma decisão é alcançada, não há mais debate - não" eu não concordo com isso, mas vou fazer De qualquer forma, "conversas no corredor".

Para colocar os dentes nas normas da equipe, Kilts tem membros avaliar o desempenho de cada um todos os anos - uma classificação que tem um impacto significativo em sua compensação. "A remuneração da alta administração era baseada em esforço e não em resultados" Kilts diz. "Quanto maior a promessa, melhor a recompensa, e a última com má notícia saiu mais fácil". Agora, no final de cada ano, a equipe executiva da Gillette classifica a qualidade de sua tomada de decisão e seu desempenho geral (em uma escala de um a cinco) dessa maneira:

- Todos os membros da equipe se classificam.

- O CEO classifica cada membro da equipe.
- Cada membro da equipe classifica a equipe em geral.

- Cada membro da equipe classifica cada um dos outros membros da equipe.

Desta forma, Kilts e os outros membros da equipe executiva da Gillette mantêm o foco na tomada de decisões e incentivam os membros individuais a manter seus compromissos.

e mais empresas reconhecessem que o horário da alta administração era seu recurso mais precioso, veríamos muitos mais adotando as práticas que acabei de descrever. O planejamento estratégico não seria sobre sites ou livros de planejamento. Seria uma questão de garantir que a equipe de gerenciamento de topo se concentre nas questões mais importantes, considere todas as alternativas viáveis e faça a melhor escolha possível no menor período de tempo.

As agendas de reuniões seriam geridas de forma sistemática e continuamente atualizadas, de modo que as questões certas surgissem e saíssem da agenda o mais rápido possível. Em resumo, o planejamento estratégico seria projetado para explorar um tempo valioso e conduzir mais e melhores decisões mais rapidamente. ^

Reimpressão [R0409C](#)

Para encomendar, veja a próxima página ou chame 800-988-0886 ou 617-783-7500

ou vai para [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

# Pare de perder tempo valioso

## Leitura adicional

### Artigos

#### **A Disciplina das Equipes**

por Jon R. Katzenbach e Douglas K. Smith

*Harvard Business Review*

Março - Abril 1993

Produto no. R0507P

Katzenbach e Smith oferecem sugestões adicionais para equipes de liderança que desejam tomar decisões mais rápidas e inteligentes. Criar uma equipe efetiva requer disciplina. Os membros da equipe devem se comprometer com um propósito comum, então traduzir esse objetivo para objetivos de desempenho específicos. Equipes de alto desempenho devem concordar sobre quem irá fazer o trabalho, como os horários serão estabelecidos e honrados, e como as decisões serão tomadas e modificadas. Uma vez que estabelecem essa responsabilidade mútua, equipes de liderança efetivas determinam quais os desafios que exigem uma abordagem de equipe real e que não.

#### [Delírios do Sucesso: Como otimismo mina as decisões dos executivos](#)

por Dan Lovallo e Daniel Kahneman

*Harvard Business Review*

Julho 2003

Produto no. R0307D

Os autores introduzem um obstáculo adicional para a tomada de decisão inteligente: otimismo delirante - a tendência de enfatizar demais os benefícios potenciais de uma proposta de iniciativa e subestimar os custos prováveis. O otimismo delirante faz com que os membros da equipe de liderança girem cenários de sucesso em torno de um movimento estratégico proposto, ignorando a possibilidade de erros. As consequências? Três quartos das iniciativas empresariais flutuam. O que causa o otimismo delirante? Numerosas vieses cognitivos e pressões organizacionais - como a tendência de ignorar as capacidades e os planos dos concorrentes, exagerar nossas próprias habilidades e interpretar o pensamento crítico ou o pessimismo como deslealdade para a empresa. Os autores advertem que tais tendências são inevitáveis. Podemos, no entanto, ter uma visão mais objetiva do resultado provável de uma iniciativa. Como? Previsão de referência: comparando os resultados potenciais de um projeto com aqueles de projetos passados similares - para produzir predicações mais precisas.

Harvard Business Review™

### Para Ordenar

Para *Harvard Business Review* reimpressões e assinaturas, chame 800-988-0886 ou

617-783-7500. Vai para [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Para encomendas personalizadas e de quantidade de reimpressões de artigos Harvard Business

Review, chame 617-783-7626, ou e-mail

[customizations@hbsp.harvard.edu](mailto:customizations@hbsp.harvard.edu)