

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**O Comportamento dos Administradores do Estado do Rio de Janeiro Frente às Reuniões de Trabalho**

**Leonardo Ribeiro Fuerth**

**2006**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**O COMPORTAMENTO DOS ADMINISTRADORES DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO FRENTE ÀS REUNIÕES DE  
TRABALHO**

**LEONARDO RIBEIRO FUERTH**

Sob a orientação do Professor  
**Rovigati Danilo Alyrio**

Dissertação apresentada à UFRRJ para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão e  
Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Março de 2006

658.45  
F955c  
T

Fuerth, Leonardo Ribeiro, 1963-  
O comportamento dos administradores do Estado  
do Rio de Janeiro frente às reuniões de trabalho  
/ Leonardo Ribeiro  
Fuerth. - 2006.  
48f. : il.

Orientador: Rovigati Danilo Alyrio.  
Dissertação (mestrado) Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências  
Humanas e Sociais.  
Bibliografia: f. 47-48.

1. Comunicação na administração - Teses. 2.  
Processo decisório - Teses. 3. Reuniões - Teses.  
4. Administradores de empresa - Conduta - Teses.  
5. Grupos de trabalho - Teses. I. Alyrio,  
Leonardo Ribeiro, 1941-. II. Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de  
Ciências Humanas e Sociais. III. Título.

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM**  
**NEGÓCIOS**

**LEONARDO RIBEIRO FUERTH**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Negócios,  
como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 21/03/2006.

---

Prof. Rovigati Danilo Alyrio, Dr. UFRRJ

---

Prof<sup>a</sup> Alice Vilas Boas, Dr<sup>a</sup>. UFRRJ

---

Prof. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Dr. Unigranrio

À minha esposa Waléria e aos meus filhos  
Felipe (15), Rafael (7) e Nathan (3) que  
representam a motivação para este esforço.

## **Agradecimentos**

A Deus, pela saúde, disposição e equilíbrio para mais esta jornada.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com gratidão, pela oportunidade de ampliar conhecimentos, na graduação e no mestrado.

Aos professores do PPGEN, pelo diletantismo e transmissão de saberes.

Às Professoras Diva Lopes da Silveira e Angela Monteiro, em especial, pelas aulas de metodologia, fundamentais nesta construção.

Ao Prof. Rovigati, meu orientador nesta dissertação, pela serenidade e objetividade com que me apontou os caminhos.

À Prof<sup>a</sup> Ana Alice Vilas Boas, coordenadora do PPGEN, pela dedicação e paciência no atendimento às nossas demandas.

Aos colegas de turma, pelos firmes laços de amizade, pelos trabalhos acadêmicos realizados em equipe, pela sinergia e fraternidade.

Aos professores, funcionários e estagiários do ICHS, pelo apoio indispensável.

Aos colegas administradores, pela co-participação decisiva na pesquisa que sustenta este trabalho.

Aos colegas professores que sempre me motivaram a perseguir este caminho.

Ao Mestre Altunian, pela atenção no momento em que essa oportunidade surgiu.

Ao amigo Eraldo Montenegro, pela iniciação no objeto desta dissertação.

Aos amigos e familiares, pela compreensão nos momentos de ausência.

Ao Cássio Jeônimo pela ajuda na formatação de texto e dos gráficos, e à Prof). Janice pela revisão do texto em inglês.

## RESUMO

FUERTH, Leonardo Ribeiro. **O Comportamento dos Administradores do Estado do Rio de Janeiro Frente às Reuniões de Trabalho**. Seropédica: UFRRJ, 2006. 48p. (Dissertação, Mestrado Profissionalizante em Administração, Estratégia em Negócios).

O presente estudo foi realizado objetivando-se estudar o fenômeno organizacional das reuniões de trabalho. Buscou-se analisar como os administradores – domiciliados no Estado do Rio de Janeiro – têm conseguido obter resultados satisfatórios em suas reuniões, partindo-se da hipótese de que quando esses profissionais se valem da internet, sobretudo dos correios eletrônicos, como ferramenta de tecnologias de informação, em seus processos decisórios, conseguem otimizar as reuniões realizadas. A fundamentação teórica isolou algumas variáveis que atuam para um melhor ou pior desempenho dos profissionais presentes a essas reuniões: comunicação, trabalho em equipe, processo decisório e tecnologias da informação que auxiliem essas interações. Por meio da pesquisa – cuja amostra foi de 68 administradores dos ramos de serviço, indústria e comércio – se pôde constatar que 100% desses profissionais consideram importante o ato de reunir suas equipes de trabalho, que normalmente variam de 4 a 8 pessoas reunidas e que duram em média de 1 a 3 horas. Uma série de outras características dessas reuniões e do comportamento de seus participantes foi revelada ao longo da pesquisa apresentada, sendo que a hipótese foi confirmada quando 93% os pesquisados responderam que usam meios eletrônicos para suas comunicações internas e que para 86% dos administradores as interações virtuais melhoraram os seus processos decisórios e administração do tempo, destacando-se os correios eletrônicos (e-mails) e a intranet entre as ferramentas mais difundidas no contexto organizacional, além da vídeo-conferência no caso de contatos entre sede e filiais das empresas onde atuam os administradores.

**Palavras chave:** trabalho em equipe, comunicação empresarial, tomada de decisão.

## ABSTRACT

FUERTH, Leonardo Ribeiro. **The Behavior of the Administrators of the State of Rio de Janeiro Front the Meetings**. Seropedica: UFRRJ, 2006. 48p. (Dissertation, Master Science in Administration, Strategy in Business).

This paper aims at studying the organizational phenomenon on work meetings. It has been analyzed how the business administrators - who live or work in the state of Rio de Janeiro, have been able to achieve satisfactory results in their meetings by using networks, especially e-mails and the internet as a tool of information technologies to decide processes, as well as have increased efficiency, which is a priority worldwide, and have, consequently, optimized the meetings. Although business meetings have a range of measurable parameters distinguishing them from one another, theoretically, some variables, such as communication, team work, decision making and information technologies may contribute to a better or worse performance of the professionals attending them. Based on the research which has been carried out with 68 business administrators who work in different areas, such as service industry, commerce and industry, it has been proved that 100% of these professionals consider it important to bring together people in order to work in teams, that normally vary from 4 to 8 people. According to what has been said by the professionals interviewed, those meetings should last, on average, one to three hours. A series of other characteristics of these meetings, as well as characteristics of the behavior of those attending the meetings has been unveiled throughout. Finally, the internet is a proven catalyst for saving time and money, which can be confirmed by the results: 93% of the people interviewed have answered that they do use electronic ways for internal communication; and 86% of the business administrators have reported that virtual interactions have been shown to be helpful and have shared the common objective of accelerating and enhancing human communications. By comparing the various tools available, we may conclude that e-mails, the intranet and video conferences are largely spread, what makes them a fundamental communication tool to accomplish a range of organizational goals.

**Key words:** team work, enterprise communication, decision making.

## **LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS**

Quadro 1: Avaliação da Eficácia dos Grupos

Quadro 2: Categorização dos participantes da pesquisa por setor da economia

Gráfico 1: Setor da economia ao qual pertencem os pesquisados

Gráfico 2: Posição funcional dos participantes da pesquisa

Gráfico 3: A importância da reunião de trabalho como recurso gerencial

Gráfico 4: Antecedência com que as reuniões são convocadas.

Gráfico 5: Frequência com que ocorrem as reuniões de trabalho.

Gráfico 6: Tempo médio de duração das reuniões

Gráfico 7: Tipologia das reuniões

Gráfico 8: Nível hierárquico das reuniões

Gráfico 9: Quantidade de participantes nas reuniões

Gráfico 10: Participações nas reuniões

Gráfico 11: Distribuição da agenda antes da reunião

Gráfico 12: Obediência à pauta da reunião

Gráfico 13: Registro sistemático do andamento da reunião

Gráfico 14: Autonomia técnica para a tomada de decisão

Gráfico 15: Autonomia hierárquica para a tomada de decisão

Gráfico 16: Disciplina dos participantes durante a reunião

Gráfico 17: Consultas externas durante a reunião

Gráfico 18: Conflitos durante a reunião

Gráfico 19: Resolução de conflitos durante a reunião

Gráfico 20: Registros durante a reunião

Gráfico 21: Definição de missões aos participantes

Gráfico 22: Acompanhamentos pós-reunião

Gráfico 23: Comunicações dos resultados da reunião

Gráfico 24: Comunicações internas por meios eletrônicos

Gráfico 25: Reuniões a distância

Gráfico 26: Reuniões a distância X produtividade

Gráfico 27: Reuniões produtivas X tecnologias da informação

Gráfico 28: Avaliação das reuniões como participantes

Gráfico 29: Avaliação das reuniões como condutores

Gráficos 30 e 31: O que mais preocupa durante as reuniões

Gráfico 32: O que mais interessa durante as reuniões

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Geral	2
1.2.2 Específicos	2
1.3 Justificativa do Tema	3
1.4 Estrutura do trabalho	4
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>5</b>
2.1 A reunião de trabalho	5
2.2 comunicação na empresa	7
2.3 A tomada de decisão na empresa	9
2.4 As tecnologias da informação	10
2.5 O trabalho em equipe	15
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>24</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>26</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICE</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

Pierre Levy (1998) evidencia que, na fronteira do conhecimento empresarial, o “sujeito coletivo” seria aquele em que todos conheceriam tudo sobre o negócio; uma condição praticamente impossível de ser conquistada, uma utopia, porém conveniente de ser perseguida quando o desafio é marcado pela permanente necessidade de agregação de valor ao produto (tangível) ou ao serviço (intangível).

A leitura sobre a importância da construção de um sujeito coletivo no ambiente econômico-produtivo é extensa e variada, notadamente por sua contribuição para a absorção do novo diante dos processos de mudanças, cada vez mais rápidos e necessários para a manutenção dos negócios.

Muitos são os recursos propostos por autores, gestores e consultores para que o sujeito coletivo de um negócio se concretize efetivamente. Entretanto, é incrível a relativa, mas significativa, impassibilidade quanto à necessidade de aprimorar uma das práticas mais utilizadas para se buscar atingir objetivos comuns dentro do ambiente organizacional: a reunião de trabalho.

Verifica-se, através da observação rotineira desses ambientes empresariais e da leitura de variados textos da ciência da administração, que os executivos despendem grande parte de suas jornadas de trabalho – ordinárias e/ou extraordinárias - em reuniões gerenciais. Ocorre que inúmeras dessas reuniões revelam-se infrutíferas, gerando frustrações e desperdícios de recursos diversos para todos os envolvidos, dentro das organizações e no sistema produtivo, conforme assinalam diversos especialistas no tema, sejam eles brasileiros ou estrangeiros.

No entanto, as reuniões, sem dúvida, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer empreendimento. Espera-se, através de reuniões de trabalho, respostas ou soluções para problemas os mais diversos possíveis, sejam de origem interna ou externa. Quando bem organizadas, melhoram a comunicação interna nas empresas, consolidam o espírito de equipe e são excelentes geradoras de projetos e idéias inovadoras.

As reuniões promovem uma intervenção – embora certas vezes indesejada - nas rotinas de diversos profissionais e setores das organizações, na esperança de que consensos sejam gerados, a partir dessas reuniões, para a definição da melhor solução ou para a descoberta de novos caminhos, criativos e inovadores, para os mais diferentes negócios.

As organizações se comportam de maneiras diferentes em relação à maior ou menor disposição - ou frequência - para adotar a prática da reunião de trabalho como um fator estratégico para a consecução dos seus objetivos. Essas diferenças variam em função do tamanho das empresas, das suas especificidades, das suas estruturas hierárquicas, das suas culturas, entre outras variantes, revelando assim traços significativos e típicos no tocante ao modelo de gestão adotado por cada empresa.

Estima-se que os executivos de um modo geral – seja nos Estados Unidos, na Europa ou no Brasil - dedicam até setenta e cinco por cento de sua jornada de trabalho freqüentando reuniões gerenciais (KAYE, 2002; SILVEIRA NETO, 1994; SNAIR, 2003).

Ora, se um gerente investe setenta e cinco por cento de suas duzentas horas mensais de trabalho em reuniões e se apenas trinta por cento desse tempo investido é de fato proveitoso, então, isso significa dizer que ao final da semana ele terá desperdiçado cento e cinco horas de seu precioso tempo de trabalho. Nada desprezível quando se discute com cada vez mais intensidade, em seminários, cursos e palestras, as formas com que os empregados – executivos ou não – podem otimizar o tempo despendido em seus ambientes de trabalho.

Por outro lado, verifica-se que o uso intensivo das novas tecnologias da informação vem permitindo mudanças no modo de execução das tarefas mais comezinhas no ambiente organizacional, e isso afeta em cheio as comunicações, a troca de informações e, portanto, as reuniões de trabalho.

## **1.1 Problema**

Nessa linha epistemológica, como o fenômeno do emprego de tecnologias, impactando e interagindo com as formas pelas quais as reuniões são realizadas, é observado pelos Administradores que trabalham no Estado do Rio de Janeiro? Que alternativas tecnológicas as empresas vêm empregando para otimizar o tempo despendido em reuniões e para encontrar soluções mais adequadas e rápidas para as tomadas de decisão grupal? Em que condições o emprego dessas tecnologias tem um efeito favorável no rendimento das reuniões realizadas no ambiente organizacional?

Dentro desse contexto, de indefinição sobre o comportamento das pessoas em ambientes em constante mutação e ainda da importância que se deve atribuir às reuniões como instâncias- de geração de sinergia e de tomada de decisão, a **hipótese** deste projeto de pesquisa é que os administradores – domiciliados no Estado do Rio de Janeiro – têm conseguido obter resultados satisfatórios em suas reuniões de trabalho. E, ainda, que quando se valem da internet, sobretudo dos correios eletrônicos, como ferramenta auxiliar em seus processos decisórios, esses profissionais conseguem otimizar as reuniões realizadas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

Contribuir para o conhecimento sobre o comportamento dos Administradores (RJ) frente às reuniões de trabalho e para a difusão das principais ferramentas de Tecnologia da Informação que podem tornar mais eficazes as comunicações entre grupos e as reuniões de trabalho.

### **1.2.2 Específicos**

- Investigar a frequência com que os Administradores, domiciliados no Estado do Rio de Janeiro, promovem ou participam de reuniões de trabalho;
- Identificar, por intermédio de indicadores:
  - i. Quais as características dessas reuniões;
  - ii. Qual o tempo médio de duração dessas reuniões;

- iii. Se essas reuniões são consideradas produtivas e se atingiram o(s) resultado(s) esperado(s);
  - iv. Quantas pessoas, em média, participam dessas reuniões;
  - v. Que recursos para a administração do tempo, sobretudo os de tecnologia da informação, vêm empregando os administradores para otimizar os seus fluxos de tomada de decisão e o tempo gasto em reuniões.
- Verificar em que condições o emprego das tecnologias (Internet/intranet) produz alterações no nível de produtividade das reuniões;
  - Propor recursos tecnológicos que possam diminuir a frequência e a duração das reuniões, acelerar tomadas de decisão e otimizar a comunicação interna e externa da empresa.

### 1.3 Justificativa do Tema

A observação não sistemática sugere que grande parte das reuniões de trabalho apresenta baixo rendimento ou produtividade, o que conduz esta pesquisa a investigar esse fenômeno organizacional tão típico de uma forma mais profunda e detalhada. Objetiva-se identificar a existência de métodos ou tecnologias de tomada participativa de decisões disponíveis no mercado, ou apenas em determinadas organizações, que possam reduzir a frequência das reuniões realizadas no formato tradicional/presencial, tornando assim as empresas mais ágeis. Limitou-se esta pesquisa a uma amostra de administradores que atuam em empresas situadas na cidade do Rio de Janeiro.

Este estudo se justifica em virtude do tempo que os profissionais de uma forma geral, especialmente os Administradores, dedicam às reuniões de trabalho em suas empresas. Considerando-se que esse recurso - o tempo - tem grande valor na atual conjuntura organizacional e, por que não, para cada profissional que tem a necessidade de manter sua empresa competitiva, razoável será que os Administradores utilizem-no da forma mais parcimoniosa possível.

Não se encontra, ainda, na literatura brasileira disponível, estudo recente que tenha apurado o tempo médio gasto em reuniões gerenciais nas empresas brasileiras, o seu grau de produtividade, frequência e outras características; e muito pouco se sabe ainda sobre que soluções tecnológicas as empresas brasileiras vêm encontrando para lidar com esse desafio que afeta significativamente os seus processos.

À luz das pesquisas<sup>1</sup> empreendidas nestes últimos anos, não resta dúvida de que os elementos próprios à tarefa constituem um fator de estresse potencialmente importante para os gerentes, como afirma Davel (2005, p.294, grifo nosso):

[...] Os gerentes entrevistados reclamaram da quantidade de trabalho, da longa jornada de trabalho, da atmosfera em que realizavam sua tarefa – prazo, urgência, pressão, interrupções telefônicas constantes, dificuldade de se concentrar muito tempo em um problema, **grande número de reuniões** – e da redução do tempo destinado ao descanso, ao lazer e à vida privada que isso tudo acarreta.

---

<sup>1</sup> Textos e pesquisas desenvolvidas por Cooper e Marshall, 1978; Cooper e Meluish, 1980; Boyd e Gumpert, 1983; Cooper e Arbose, 1984; Sotora, 1985; e Cooper, 2000.

Cooper e Arbose (1984) acrescentam que “essa sobrecarga de trabalho e aquilo que dela resulta parecem ser mais característicos dos gerentes de países industrializados do que dos gerentes de países em desenvolvimento” (apud DAVEL, 2005, p.294).

O estudo aqui proposto trata, portanto, como dito, de um tema ainda pouco investigado no Brasil, em ambientes acadêmicos e profissionais, apesar da reunião de trabalho representar um dos meios através do qual o trabalho gerencial é realizado, com bastante frequência, para se traçar estratégias, tomar decisões e buscar a perpetuação de marcas e serviços (SILVEIRA NETO, 1994).

Quando se pensa em reuniões empresariais, pode-se remeter a diversos outros temas ou variantes que atuam para a maior ou menor produtividade desses encontros: disponibilidade de dados e informações, facilidades nas comunicações internas ou externas, desenvolvimento de tecnologias, oferta de recursos diversos, estilos de negociação, bom senso, tomada de decisão, ética, cultura e clima organizacional, administração do tempo e de conflitos, competência gerencial, resultados, etc.

Assim, o presente trabalho propõe a identificação de determinados aspectos comportamentais e de algumas alternativas tecnológicas que possam socorrer os administradores, proporcionando assim o desenvolvimento de uma nova cultura nas empresas por meio da utilização racional de ferramentas que otimizem o tempo, a comunicação e as reuniões de trabalho.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Apresenta-se inicialmente, na Fundamentação Teórica do presente trabalho, algumas características e conceitos em torno do tema central “reuniões”. Optou-se, em seguida, por salientar também algumas variáveis que afetam ou são afetadas pelas reuniões de trabalho e que, por sua vez, contribuem para o maior ou menor desenvolvimento de uma organização. Assim, nesse sentido, são apresentadas diferentes visões e vieses sobre a comunicação na empresa, a tomada de decisão, as tecnologias da informação e sobre o trabalho em equipe com destaque para o *groupware*.

A Metodologia, em seguida, descreve detalhadamente o trabalho de pesquisa desenvolvido para se obter uma amostra representativa que pudesse traçar o perfil dos administradores do Estado do Rio de Janeiro frente às reuniões de trabalho.

No espaço reservado aos Resultados, são apresentados os dados, gráficos e realizadas as inferências visando responder às perguntas apresentadas no objetivo geral e nos objetivos específicos da presente dissertação.

E, finalmente, na Conclusão, a hipótese colocada na formulação do Problema é confirmada, ressalvando-se a possibilidade de que novos estudos em diversos níveis possam corroborar ou mesmo contestar, parcial ou totalmente, a pesquisa levada à frente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A Reunião de Trabalho

Largamente utilizada nas organizações, em todo o mundo, a reunião acaba, na maioria das vezes, no seu formato e conceito tradicional, via de regra presencial, por configurar-se em uma ação causadora de desperdício de tempo e de energia de seus atores. Muitos gerentes, em reuniões, acabam gastando muito tempo com tópicos que não estavam na programação oficial (KOTTER, 2003).

Entendem-se como problemáticas aquelas reuniões em que a decisão de reunir e o planejamento da reunião não são realizados de forma cuidadosa pelo coordenador que a convocou; o número e o nível hierárquico das pessoas presentes e o tempo a ser dependido na reunião são meros detalhes; a pauta e os encaminhamentos não são obedecidos; as conversas sobre temas irrelevantes tomam conta da reunião a todo instante em detrimento dos assuntos principais; conflitos de interesse e/ou de personalidade prejudicam o bom andamento da atividade; não se chega a um termo e as decisões não são tomadas ou não são seguidas por ausência de acompanhamento ou definição de responsabilidades e prazos; entre outros problemas que poderiam ser aqui listados (SILVEIRA NETO, 1994; SNAIR, 2003).

Por causa dessas disfunções, ou vícios, há uma infinidade de pessoas que odeiam participar de reuniões. “Alegam que são inúteis, tomam muito tempo das pessoas, costumam ser dominadas por jogos de poder, desviam-se (sic) do assunto principal. Ora, quando isso acontece é porque, claramente, são mal administradas” (VERGARA, 2005, p.41).

Neste trabalho, ressalte-se, quando se fala em “reuniões mal administradas” não se faz no sentido de uma crítica direta aos administradores profissionais, mas, latu sensu, a todos aqueles profissionais que convocam ou participam de reuniões sem ter um compromisso sólido com o alcance dos objetivos dessas reuniões.

O sentimento quase universal, retomando o enfoque anterior, é de que as reuniões se transformaram em momentos não só de desperdício de tempo, mas também de bate-papo e de enfrentamentos, provocando resultados inesperados como: desconcentração generalizada, fuga do tema central, conflitos insuperáveis, ofensas pessoais e até demissões de colaboradores por conta de comportamentos inadequados no decorrer dos debates nas reuniões, entre diversas outras disfunções.

Frases ou chavões que denigrem as reuniões enquanto instâncias informativas, deliberativas e decisórias, circulam diariamente nos corredores, nas conversas entre os diversos níveis organizacionais (estratégico, tático ou operacional), o que lamentavelmente estigmatiza e justifica a ineficácia desse instrumento em vários lugares do planeta.

Sem querer esgotar, é possível reunir algumas frases corriqueiras que podem lançar uma certa luz sobre a questão acima colocada: “O que mais faço é participar de reuniões”; “Não entendi a razão da reunião”; “A reunião ideal é a de duas pessoas... com a ausência de uma...”; “As reuniões são indispensáveis... quando não se quer fazer nada”; “Perdi tanto tempo para nada”; “A reunião não chegou a nenhuma conclusão”; ou ainda “Tive que parar no meio um trabalho apaixonante para comparecer a esta reunião e acabei perdendo um tempo enorme...”.

Verifica-se pela observação da lista acima que o grande problema das reuniões não deriva da reunião em si, mas da falta de cuidados em se entender o motivo da reunião dos óbices ambientais que a condicionam, além do anacronismo entre a reunião e os fatores urgência, prioridade e realidade, além do descompromisso com o futuro das reuniões das quais todos participam.

O americano Scott Snair (2003) demonstra toda a sua rejeição em relação à prática de realização endêmica de reuniões, ao sugerir que as pessoas – certamente se dirigindo com mais ênfase aos americanos – utilizem-se de outros métodos para a resolução de seus problemas e realização de suas tarefas. Entre as alternativas às reuniões, ele sugere a prática da gestão individualizada e/ou da canalização organizacional.

Na primeira situação, a gestão individualizada – um contato *tête-à-tête* entre duas ou no máximo três pessoas de maneira informal – Snair (2003) sustenta que se consome menos tempo nesses contatos do que em reuniões, do mesmo modo que as pessoas respondem melhor às orientações individualizadas. Segundo ele “a gestão individualizada envolve o estabelecimento de sintonia (*rapport*), internalização de prioridades, objetivos específicos, e boa escuta” (SNAIR, 2003, p.73).

Vale a transcrição do trecho onde Snair (2003, p.63), em seu livro, destaca o dom da escuta, essencial para o estabelecimento da comunicação e de entendimentos entre duas ou mais pessoas em qualquer ambiente interativo:

Escutar não apenas é ultrapassado, mas também é uma arte perdida e esquecida. Acredito que as pessoas não optam por não escutar, mas simplesmente não sabem mais como fazer isto. Como resultado, aqueles raros bons ouvintes – como os guardiões de qualquer arte perdida – são bem considerados e podem chegar a grandes conquistas.

Já na canalização organizacional Snair (2003, p.110) advoga que “pessoas e departamentos separados são naturalmente mais competitivos e que os gerentes devem esforçar-se para manter tal competição saudável e produtiva”, sugerindo que as reuniões e encontros pessoais sejam evitados ao máximo, em benefício da tarefa. Acrescenta ainda que tal técnica ou processo “celebra o poder da separação e uma quase-sinergia desta, quando pessoas e departamentos vêm um projeto sob perspectivas diferentes, em benefício da empresa”.

A canalização organizacional, por ele concebida, divide-se em dez etapas (SNAIR, 2003, p.92) que vão desde a coleta de feedback até a avaliação de resultados, o que faz com que nessa etapa final se retome todo o processo:

1. Coleta do feedback individual
2. Estabelecimento de objetivos
3. Identificação dos meios
4. Distribuição dos meios aos departamentos
5. Canalização do controle
6. Canalização da atividade
7. Coleta de input e efeitos
8. Consolidação de input e efeitos
9. Implementação da ação para a conquista de objetivos
10. Avaliação dos resultados e repetição do processo

Embora seja uma louvável tentativa, a segunda alternativa apresentada pelo americano, a canalização organizacional, encontra dificuldades de implementação na sua origem. Ao apresentar uma metodologia que consiste num acompanhamento rigoroso (follow-ups diversos), a proposta acaba por sacrificar os eventuais candidatos a administrador ou coordenador de um grupo de trabalho que deveriam, então, assumir cumulativamente diferentes papéis (delegador, consolidador, motivador, diretor técnico e modelo) para que o sucesso da canalização fosse alcançado. Tais atribuições por si só desencorajariam muitos gerentes já atarefados com suas próprias responsabilidades.

Portanto, considerando descartada a impossibilidade prática de nunca se reunir os membros de uma empresa, a potencialização das reuniões, fazendo-se uso de recursos que possam reduzir sua frequência e melhorar seu rendimento, dependerá fundamentalmente da cultura organizacional vigente, das ferramentas disponíveis para a melhoria do processo de comunicação interna/externa e das atitudes que são tomadas pelos participantes de uma reunião (BITTENCOURT, 2005).

Como afirma o consultor de empresas Francisco Bittencourt (2005, p.2) “participar de uma reunião pressupõe que é a melhor forma de se conseguir chegar a uma conclusão efetiva sobre determinado tema”. Exatamente por que é através de contatos bem engendrados, por meio de discussões e efeito demonstração que o ser humano aprende a se desenvolver, pratica a dialética, se socializa.

A professora Sylvia Vergara também destaca que as reuniões empresariais, quando bem planejadas e conduzidas, “são excelente fonte de aprendizagem de interação humana” (VERGARA, 2005, p.41). Não poderia ser diferente, já que o ser humano sempre teve e continuará tendo a necessidade de se agrupar para se proteger, construir, sobreviver, aprender, unir. Chega-se à raiz do termo reunião: re-unir, ou unir novamente.

## **2.2 A Comunicação na Empresa**

Da mesma forma que um indivíduo deve se preparar para conduzir um seminário, para ministrar uma aula ou conferência, para treinar equipes ou, enfim, para participar em quaisquer negócios que envolvam grupos, também é fundamental para o sucesso de uma reunião que a comunicação entre o seu idealizador e os participantes convidados para o encontro seja a melhor possível, objetivando-se garantir os resultados esperados naquele momento. Conseqüentemente, essa medida acarretará uma expectativa positiva e coletiva no sentido de que as decisões ali tomadas serão cumpridas com abnegação de modo que o negócio em questão prospere da melhor forma, em benefício de todos.

Em uma pesquisa com 705 empregados de 70 empresas norte-americanas, publicada na revista Newsweek em 16 de maio de 1994, 64% dos funcionários não acreditavam no que a administração dizia; 61% não estavam informados sobre os planos da empresa; 54% não entendiam bem as decisões. “Assim sendo, como esperar que a estratégia seja implantada? A comunicação, portanto, não é uma barreira menor” (ROBBINS, 1994, apud FERNANDES, 2005, p.213). Fica patente mais uma vez a importância das comunicações fluidas em empresas que pretendam atingir os patamares desejados de elevada eficácia e efetividade em seus processos e resultados.

Mas qual seria, portanto, o significado de comunicação e o que essa ação tem a ver com reuniões? “A palavra comunicar vem do Latim com o significado de ‘pôr em comum’. O que é comunicação? Comunicação é mensagem emitida, transmitida, recebida e percebida. O sinal, o signo, a informação emitida é a mensagem da comunicação” (COSTA, 2005, p.1). Pode-se inferir, portanto, que as reuniões são, fundamentalmente, oportunidades de comunicação entre pessoas interessadas em um mesmo assunto, momentos onde se busca a troca de idéias e de informações, o debate e a construção de algo que, sozinho, nenhum dos participantes teria condições de obter.

Os processos de trabalho, fragmentados, acabam por capilarizar as informações, fazendo com que em relação ao todo as pessoas fiquem parcialmente informadas. Ampliar a compreensão coletiva sobre o negócio e obter soluções totalizantes conduzem, naturalmente, a uma reunião, uma vez que por meio delas a complexidade de uma solução, ou problema, pode ser diminuída pela multidisciplinaridade dos participantes e pelas vivências diversificadas que uma vez compartilhadas enriquecerão o todo o grupo. Como afirma Fernandes (2005, p.155), “a comunicação não se restringe a anunciar os objetivos. Tão ou mais importante é comunicar os resultados conforme forem acontecendo, para que os envolvidos possam ajustar suas ações”.

Mesmo em empresas altamente sistematizadas e informatizadas, o contato pessoal ainda será necessário, ao contrário do que pretende Scott Snair, para que as comunicações e as relações se consolidem, principalmente quando se pensa em comunicações administrativas, no âmbito tático-estratégico. Como afirma Costa (2005, p.1, supressão nossa):

Embora a comunicação tenha aplicação multiforme em todas as fases da administração, ela é particularmente importante na função administrativa direção. [...] A comunicação foi definida pela The American Society of Training Director como: ‘o intercâmbio de pensamentos e informações para criar compreensão mútua e confiança ou boas relações humanas’.

Em muitos casos, porém, a comunicação deficiente gera insegurança o que faz com que as reuniões se tornem cada vez mais freqüentes, trazendo para os diversos participantes da organização os sentimentos de improdutividade, desnecessidade, confusão, e uma série de outros aspectos negativos que apenas contribuem para o desprestígio das reuniões, conforme anteriormente mencionado. A professora Vergara (2005, p.31) confirma essa deficiência nas trocas de informações ao dizer que a comunicação organizacional é “um processo e a essência das relações interpessoais; no entanto, é o maior problema com o qual se defrontam as empresas”.

Deve-se abrir parênteses para destacar que a depreciação que as pessoas têm em relação às reuniões recai, equivocadamente, mais sobre a reunião como ferramenta de trabalho do que sobre os maus gerentes que não sabem se comunicar bem, no tempo certo ou adequadamente, antes, durante e/ou após as reuniões.

A comunicação, portanto, retornando à questão inicial, é a ação de revelar dados, informações, situações, problemas, decisões e orientações. O eminente professor Chester Barnard, conforme afirma Costa (2005), foi um dos primeiros a considerar seriamente a questão da comunicação na empresa de grande porte, tendo dito que “A necessidade de um sistema definido de comunicação cria a primeira tarefa do administrador e é a origem imediata da organização” (BARNARD apud COSTA, 2005, p. 1) o que serve para corroborar as afirmações até aqui feitas. Costa complementa o seu pensamento afirmando

que “[...] O processo de comunicação é fundamental numa organização, pois pode [...] melhorar o nível de entendimento” (COSTA, 2005, p.1, supressões nossas).

Para Andrade, Alyrio e Macedo (2004), resgatando ensinamentos das Teorias da Administração,

Uma tarefa importante para as organizações é fazer com que todos nelas possam seguir uma estratégia única e racional de assunção de riscos. [...] Pesquisadores dizem que há dois motivos para esse tipo de inconsistência da assunção gerencial de risco: comunicação e incentivos (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004, p.188-189, supressão nossa).

Observa-se, portanto, que certamente reside nessa ação interativa, da comunicação, o início de um ótimo processo de troca de informações, de trabalho em equipe, de negociação e de tomadas de decisões eficazes, criativas e indutivas. Em empresas em que os -processos de comunicação são multilaterais e transparentes, deixando fluir de forma sucinta, honesta e objetiva as informações necessárias aos negócios que nelas se operam e prosperam, pode-se imaginar que as reuniões de trabalho sejam muito mais produtivas, muito menos freqüentes ou, quem sabe, escassas.

Ressalte-se ainda que a existência de um espaço democrático, liberto da rigidez de uma cadeia de decisão, onde se admite a liberdade de expressão, propicia a liberação da criatividade e desenvolve a confiança coletiva, nos níveis mais elevados até os funcionários que trabalham em atividades mais operacionais da organização. Na opinião do professor Robert Quinn (2003), lembrando conceitos originalmente da Abordagem Estruturalista da Teoria Geral da Administração, essa liberdade fará com que os funcionários participem mais ou menos da gestão da empresa:

Processos decisórios diferem com relação à quantidade de autoridade concentrada nas mãos do patrão e na dose de liberdade concedida aos empregados. Aumentando-se a autoridade do gerente, por definição, diminui-se a liberdade de seus subordinados (QUINN, 2003, p. 84).

Chega-se por esse mesmo viés ao moderno conceito difundido por Peter Senge (1990) de organização por aprendizagem (*learning organization*) que, como tal, “procura ativamente disseminar o conhecimento em todas as áreas da organização para garantir que o conhecimento relevante esteja à disposição da unidade organizacional que mais precisa dele e encoraja interações” (FERNANDES, 2005, p. 221). E, inevitavelmente, pode-se mais uma vez considerar que o ambiente de uma reunião será um dos mais adequados para que esses processos de comunicação interativos ocorram de forma efetiva.

O fato é que sem uma comunicação adequada nos processos organizacionais, as reuniões também tendem a se tornar ineficientes e ineficazes. Portanto, as empresas devem, cuidadosamente, mapear todos os seus fluxos informacionais, permitindo comunicações abundantes, porém na medida certa, bem estruturadas, garantindo o entendimento das missões da empresa e de suas unidades, o atingimento dos objetivos e metas organizacionais e, no caso particular, a produtividade das reuniões.

### **2.3 A Tomada de Decisão na Empresa**

Em busca de uma definição do que seja um processo de decisão, Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.134) afirmam que “podemos inferir que o processo de decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que permitem selecionar, em determinados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou alternativa mais conveniente”.

No entanto, muitas pessoas, ao se depararem com o momento exato da tomada de decisão, principalmente durante reuniões de trabalho, simplesmente não têm convicção sobre o que e como devem fazer para reduzir ao máximo as incertezas e os riscos das alternativas de ação disponíveis ou que poderão ser escolhidas.

Ainda com base em Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.135, supressão nossa) discorrendo sobre os riscos da ausência de base conceitual ou de experiência profissional dos tomadores de decisão, destaca-se a afirmação de que:

Em termos ideais, o desenvolvimento de teorias deve preceder a formulação de recomendações práticas. Contudo, [...] preocupados com problemas apresentados por novos desafios, os administradores têm inventado soluções práticas muito antes de surgirem as visões teóricas para explicá-las e validá-las.

Pode-se debitar esse tipo de comportamento a vários fatores: escassez de tempo para a tomada de decisão (ação versus reação); ausência de recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, etc.) que auxiliem na solução de questões complexas; deficiências educacionais do tomador de decisão e/ou de outros membros de sua equipe (superiores e subordinados); cultura organizacional que desestimula a racionalidade; aspectos regionais, como a ausência de cursos profissionais que potencializem habilidades e competências; etc.

Afirma ainda o professor Bazerman, da Harvard Business School, reforçando a tese sobre a relevância da informação para a tomada de decisão, que “[...] muitas vezes falta aos tomadores de decisão informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante” (BAZERMAN, 2004, p. 6).

Também nesse sentido, sobre as informações imprecisas no curso de uma tomada de decisão, Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.168) acrescentam que:

[...] isso acontece porque num processo de tomada de decisão é necessário enfrentar as informações inadequadas sobre a natureza do problema e suas possíveis soluções, a falta de tempo e outros recursos para coletar informações mais completas, as percepções distorcidas, a incapacidade de recordar grandes quantidades de informações e os limites da inteligência humana, e mesmo assim chegar a uma resposta.

Sobre o aparente processo racional de tomada de decisões, sabe-se que muitos administradores – aí entendidos como profissionais que atuam em tarefas administrativas, no sentido *l.tu sensu* – usam um modelo de racionalidade limitada, modelo esse também denominado como heurístico que equivale a uma simplificação do método, onde as tendências pessoais do tomador de decisão influenciam fortemente suas decisões. Em verdade essa relatividade racional atinge a grande maioria dos seres humanos, pela impossibilidade de se dominar todas as informações acerca dos fatores que direta ou indiretamente agem ou podem agir sobre determinada ocorrência.

Esses processos para tomada de decisão, incertos e instáveis, aliados às restrições de comunicação e a uma certa descredibilidade das informações geradas na empresa, impactam fortemente as reuniões, por serem majoritariamente essas as instâncias deliberativas mais usuais, e onde as decisões tomadas têm conseqüências que afetam pessoas, processos, estruturas e, conseqüentemente, os resultados finais das organizações.

## **2.4 As Tecnologias da Informação**

De acordo com Laudon e Laudon (2004), renomados autores de livros de TI (Tecnologias da Informação), “a Internet tornou-se o mais importante sistema de e-mail [...],

criando um ganho de produtividade que tem sido comparado ao desenvolvimento do tipo móvel por Gutenberg no século XV” (LAUDON e LAUDON, 2004, p. 291, supressão nossa).

Segundo a professora Maria Teresinha de Andrade (1998), citada por Antônio Andrade (2004, p.2), ao descrever os impactos dessas novas tecnologias, atingindo não somente o ambiente organizacional, ela afirma que “embora não se tenha referências precisas em relação ao alcance dessas mudanças, bem como de suas implicações, eus reflexos repercutem em todos os lugares e causam inquietação em todos os setores da sociedade”.

Em auxílio a toda essa pressão por resultados, e em busca de lucros cada vez maiores evidentemente, as indústrias de TI têm gerado e oferecido aos administradores urna infinidade de recursos que integrem seus processos, diminuam seus custos, auxiliem na comunicação e no processo decisório. “A revolução tecnológica, que se intensificou a partir da década de 90 com a adoção generalizada de telefones celulares, computadores portáteis e internet, aumentou sensivelmente a produtividade das empresas” (ONAGA, 2006, p.26).

O uso de tecnologia da informação, segundo afirmam os especialistas, ainda é relativamente recente nas empresas e as pessoas ainda estão, portanto, em fase de aprendizado sobre como lidar com essas novidades que interferem no seu modo de vida. De acordo com o jornalista Marcelo Onaga (2006, p.26, grifo nosso)

pesquisa da consultoria McKinsey com 7800 executivos em todo o mundo mostra que 25% deles consideram suas ferramentas de comunicação – caixas de e-mail, correios de voz e **reuniões** – impossíveis de gerenciar. Quase metade dos entrevistados gasta pelo menos meio dia de trabalho tentando organizar a comunicação.

No caso da busca por uma integração entre pessoas e setores de uma empresa para a melhor comunicação interdepartamental, relatam os professores Fernandes e Berton (2005) que isso é bastante possível:

Um sistema de informações bem projetado pode trazer benefícios para todas as áreas funcionai de uma unidade de negócio. Um sistema computadorizado de apoio a tomadas de decisões pode permitir que cada área funcional acesse as informações de que necessita, e também se comunique eletronicamente com outros departamentos funcionais, aumentando assim a coordenação interdepartamental (FERNANDES e BERTON, 2005, p. 174).

Discorrendo sobre como a nova gerência deve se comportar diante de um ambiente instável, de incertezas e imprevisibilidades, o cientista Ruben Bauer (1999) identifica, entre outros motivos, que os profissionais devem se acostumar a conviver com cenários em que predominam “o estímulo à desordem, por meio da introdução de novas informações e idéias, muitas vezes ambíguas; o estímulo à autonomia, iniciativa, **conectividade, comunicação e cooperação**; [...]” (BAUER, 1999, p. 227, grifos nossos, supressão nossa).

Pensando nessa auto-organização<sup>2</sup>, Ruben Bauer destaca a importância das interações por meio da:

---

<sup>2</sup> Como auto-organização, registre-se o entendimento de Bauer a esse respeito: “[...] propriedade emergente, fruto da sinergia a que o sistema é capaz de chegar por meio das interações entre seus componentes. A sim, em última análise, o que confere significado a qualquer organização (por exemplo, uma empresa) não são a pessoas que a compõem, é o que elas são capazes de criar e de produzir pelo fato de estarem juntas” (BAUER, 1999, p. 238, grifo do autor).

[...] criação de novas informações e a circulação por meio da organização das informações que nela já existem, mas que se encontram 'engavetadas'. Em ambas as formas, o fluxo das informações leva a diferentes interpretações, que levam a uma reflexão compartilhada, que leva a novas informações: uma amplificação, por retroalimentação, do potencial contido nas informações - *feedback* positivo (BAUER, 1999, p. 225).

Salienta ainda nesse sentido, o mesmo autor, “que são as **conexões e interações** entre as pessoas o que possibilita o surgimento de novos e mais complexos padrões globais de comportamento; e que são estes novos padrões, por sua vez, que conduzem a novas direções estratégicas” (BAUER, 1999, p.225, grifos nossos).

Depreende-se que todo esse movimento em busca de socorro nas novas tecnologias da informação ainda está por exigir novos comportamentos dos agentes principais de todo esse processo: os profissionais de gestão. Grande parte desses trabalhadores, ditos do conhecimento, e muitos da chamada elite, ainda se sentem presos a paradigmas estratégicos e comportamentais de época anterior à toda essa parafernália tecnológica-informacional que se encontra disponível, notadamente a Internet e suas derivações.

Como afirma Paulo Tigre, “a Internet está revolucionando tanto a noção de tempo e espaço quanto os fundamentos organizacionais que exploram tais atividades” (TIGRE apud ANDRADE, 2004, p.6), confirmando a tese de que os processos empresariais ainda não tiveram sucesso em absorver essa onda, principalmente no que diz respeito às mutações culturais que o novo ambiente está por exigir.

De acordo com dados fornecidos por Fernandes (2005), na primeira metade da década de 1990, a Internet era uma rede utilizada quase que exclusivamente em meios acadêmicos. Em 1997, ela já possuía cerca de 100 milhões de usuários conectados. Em 2001 saltou para 1 bilhão de internautas espalhados por todo o planeta (Internet World Stats in FERNANDES e BERTON, 2005, p.45). Dados como esses demonstram o quanto impactante está sendo a absorção dessa ferramenta nos meios organizacionais, obrigando as pessoas a repensarem suas maneiras de executar o trabalho.

Uma pesquisa realizada pela Symantech (2005), em dezessete países, revela que, em média, o volume de e-mails trocados nas empresas aumentou 200% no último ano. O estudo mostra ainda que os trabalhadores chegam a enviar 350 e a receber 450 e-mails por dia, além de metade dos entrevistados ter confessado que gasta metade do dia com o correio eletrônico (ARANHA, 2006, p.57). Neste contexto, o consultor Luciano Crocco destaca que: “[...] o estilo de vida, em função da Internet, está mudando o comércio e essas mudanças farão que as empresas reestruturem seu gerenciamento do conhecimento e as operações de negócios [...]”<sup>3</sup> (CROCCO, 2005, p.15).

Segundo Szuprowicz, retomando o foco de interesse maior do presente trabalho, no que diz respeito à potencialização das reuniões frente às novas tecnologias de informação, “a vantagem mais importante da Internet, principal alavancador do processo de equipes virtuais, é oferecer uma rede global com enorme potencial para atividades colaborativas [...]” (SZUPROWICZ, 1996, apud FRANÇA, 2006, p.48, grifo nosso). Nessa vertente, todos os que lidam com a rede parecem já ter tido a noção de sua utilidade para agilizar as comunicações, dentro ou fora da empresa. É o que se depreende pela quantidade de e-mails trocados diariamente, inclusive entre pessoas que antes não tinham o hábito de se comunicar tão intensamente.

---

<sup>3</sup> O autor cita o livro *Business@ the Speed on Thought*, de Bill Gates, publicado em 1999.

Pesquisa apresentada nos Estados Unidos, realizada em 2005 pelo site eMarketer com 1.032 companhias com menos de 500 funcionários, mostrou que 72% delas se comunicam com clientes por e-mails, 36% usam e-mails para manter seus funcionários informados, e apenas 14% não fazem qualquer uso do e-mail (SANTOS, 2005), confirmando a adesão de grande parte das pessoas à essa ferramenta de comunicação.

Crocco e Guttman (2005), corroborando que as pessoas devem rever seus conceitos fundamentais no que diz respeito à forma de trabalhar com essas novas ferramentas, relatam que Bill Gates indica 12 passos-chave quanto à postura das pessoas para que as tecnologias disponíveis possam ser empregadas adequadamente. Seguem abaixo destacadas algumas dessas recomendações de Bill Gates (GATES apud CROCCO, 2005, p.15-17, supressões nossas):

**Para trabalho de conhecimento:**

- ▶ insistir para que as comunicações fluam pela organização por e-mail de modo que se possa agir em relação às informações com velocidade de reflexo;
- ▶ [...];
- ▶ [...];
- ▶ utilizar ferramentas digitais na criação de equipes virtuais entre departamentos que compartilhem conhecimento e possam trabalhar nas idéias do outro em tempo real, em todo o mundo. [...];
- ▶ transformar todo processo de papéis em processo digital, eliminando os engarramentos administrativos e liberando os colaboradores de conhecimento para tarefas de mais valor.

**Para operações de negócio:**

- ▶ usar ferramentas digitais para eliminar trabalhos manuais simples ou mudá-los em trabalhos que gerem valor agregado, utilizando as habilidades de um colaborador de conhecimento;
- ▶ criar um retorno (feedback) digital para melhorar a qualidade dos produtos e serviços criados. [...];
- ▶ utilizar sistemas digitais para remeter as reclamações dos clientes imediatamente às pessoas que possam melhorar um produto ou serviço;
- ▶ [...].

**Para o comércio:**

- ▶ negociar informações por tempo. Diminuir o tempo nos ciclos de negócios usando as transações digitais com todos os fornecedores e parceiros [...];
- ▶ [...];
- ▶ utilizar ferramentas digitais para ajudar os clientes a resolver os problemas deles, e deixar o contato pessoal para responder às necessidades complexas e de valor elevado.

Crocco e Guttman (2005, p.17, supressões nossas) ressaltam ainda que “[...] inúmeras empresas ainda não implementaram um passo sequer dos 12 descritos anteriormente [...]”. E, ao que parece, essa é uma preocupação que está presente tanto nas empresas localizadas no exterior como no Brasil, conforme atesta o mesmo autor:

Informações em tempo hábil, com qualidade e objetividade, são essências para administrar empreendimentos bem-sucedidos. A realidade mostra que são poucas as empresas no Brasil que têm informações completas e relatórios funcionais, emitidos em tempo hábil. Gestão empresarial bem-

sucedida pressupõe que todos, desde o office-boy até a presidência, devem estar recebendo as informações necessárias para executar de forma eficiente a sua missão e as suas tarefas. [...] Isso significa que precisamos investir muito em informática e em treinamento [...] (CROCCO e GUTTMAN, 2005, p. 20, supressões nossas).

Buscando reforçar os conceitos sobre a inexecedível contribuição que a tecnologia pode dar aos administradores em suas interações com o meio em que atuam Crocco e Guttman (2005, p.20, grifos e supressões nossas) afirmam que os sistemas de informação gerencial devem compreender:

- ▶ informações e relatórios em tempo hábil, com qualidade e objetividade. Os funcionários só podem atender à missão estratégica da empresa se receberem as informações necessárias para desempenhar com eficiência suas incumbências;
- ▶ [•••];
- ▶ **informações rápidas e segmentadas, on-line e em tempo real;**
- ▶ [..];
- ▶ criação de uma rede eletrônica de parceiras (sic).

Nesse sentido, Bauer (1999, p.241, grifos do autor, supressão nossa), reforçando a necessidade da construção de uma organização de aprendizagem por meio da organização interconectada, afirma que:

*As organizações em rede* buscam maior agilidade, pela eliminação de níveis hierárquicos intermediários, bem como pela sinergia, pelo estabelecimento de canais de comunicação entre as pessoas ao longo de toda a organização [...] Todas estas linhas baseiam-se na construção de facilidades eletrônicas para ampliação das trocas de informação entre as pessoas, ou seja, de suas interações.

Para quem consegue administrar seus negócios sob esse ambiente informatizado e de livre pensar, o recurso “tempo” também flui de uma forma mais tranqüila conforme revela Wheatley (1992) citado por Bauer (1999, p.122-123):

O tempo que eu antes despendia numa análise e num planejamento detalhados uso agora para examinar as estruturas que possam facilitar relacionamentos. Passei a esperar a ocorrência de alguma coisa útil quando vínculo pessoas, unidades ou tarefas, embora não possa determinar resultados exatos.

Essa disponibilidade de tempo citada – não está se falando em ociosidade – pode ser agora empregada para novos contatos, na reflexão sobre cenários, interações diversas e quaisquer outras atividades que tenham sido antes relegadas ao segundo ou terceiro planos por conta de pressões, desorganização e, até mesmo, por causa de reuniões intermináveis que não eram precedidas de comunicações por meios diversos, inclusive pelos contatos virtuais agora disponíveis a quase todas às empresas.

Pode-se afirmar por dedução que as empresas onde as pessoas conseguem melhor administrar o tempo têm mais chances de progredirem e auferirem melhores resultados em suas atividades. Em adendo a isso, como afirma Kling (2000),

As inovações tecnológicas estão reduzindo o tempo, modificando o processamento e sua capacidade, agilizando os fluxos de informação, e a forma de acesso às informações, alterando a organização e reorganizando os postos de trabalho, impondo o desenvolvimento de novas capacidades do trabalhador e modificando o seu comportamento em relação aos aspectos sociais do trabalho, bem como suas relações profissionais (KLING, 2000, apud ANDRADE, 2004, p. 2).

Destaque-se, ainda em relação a essas alterações que vêm alterando as operações das empresas, a afirmação de Noronha (2004):

Com as tecnologias da informação incorporadas, os fluxos de informação na empresa tendem a tornarem-se mais efetivos em virtude da elevação da capacidade de coletar, estocar, processar e transferir informações, o que torna possível a obtenção de uma maior velocidade na comunicação, redução de resposta às variações dos ambientes, tanto interno quanto externo, melhoria na tomada de decisão, enfim, permite um aumento da eficiência organizacional em vários aspectos. (NORONHA, 2000, apud ANDRADE, 2004, p. 2).

No entanto, Andrade (2004) lembra que, as empresas, na disseminação dessas ferramentas de informação, não podem ignorar a cultura organizacional vigente: “É necessário entender as normas, crenças, valores e visão das pessoas [...] Isso cria a base a partir da qual se pode olhar para o futuro e decidir que novos conhecimentos são legítimos e quais não são [...]. **Como a aplicação das TI's na reestruturação dos fluxos de informação, pode contribuir para o aumento da eficiência produtiva?**” (ANDRADE, 2004, ps. 2-7, grifos e supressão nossos). Pensando-se em eficiência produtiva é inevitável lembrar a importância das reuniões eficazes nesse contexto, de ambiente competitivo, exigindo comunicações e trocas por meio de contatos pessoais pontuais ou das interatividades tecnológicas disponíveis.

Muitas são as vantagens de se utilizar as ferramentas de TI para maior produtividade dos negócios e para a interatividade das pessoas que atuam em organizações, próximas ou distantes, na medida exata em que cada empresa necessita ou pode incorporar essa TI. Ao contrário do que possam parecer, as tecnologias aproximam as pessoas, facilitam as comunicações e tornam o processo de tomada de decisão mais claro e espontâneo. O uso cada vez mais racional e amplo da TI imporá aos profissionais comportamentos que serão vitais para a sobrevivência no mercado. Agir e reagir sabendo que ferramentas estão disponíveis e quais deverão ser usadas a cada instante será estratégico para cada profissional.

Tempo é dinheiro, como se diz há tantos anos. Essa nunca foi uma afirmação tão verdadeira como nos dias atuais. Desperdiçar tempo, principalmente em reuniões, não será um bom cartão de visitas para profissionais que percebem nos seus comportamentos uma vitrine para alavancar suas carreiras.

## 2.5. O Trabalho em Equipe

Nas empresas cujos valores estão apoiados em práticas que explicitam o espírito de equipe, a confiança, a ética, o aprendizado contínuo, a proatividade, a descentralização responsável, entre outras virtudes, é possível se verificar reuniões sendo realizadas com menor frequência e com mais qualidade e produtividade. Contrário sensu, em estruturas organizacionais onde a centralização é marcante, quando ruídos interferem costumeiramente nas relações interpessoais e o clima organizacional não denuncia a cooperação, as reuniões tendem a espocar a todo instante, tomando boa parte do tempo que deveria ser destinado a ações produtivas.

A diferença pode estar nas maneiras através das quais as pessoas interagem umas com as outras, na comunicação entre elas e no trabalho cooperativo que se impõe durante os processos produtivos, que são fruto de um esforço coletivo. Individualmente não se consegue atingir os mesmos objetivos que um grupo alcança. Exceção àquelas situações em que a variável urgência impede que determinado tomador de decisão tenha tempo para

consultar sua equipe, o que nesse caso sujeitará o gerente à sua experiência, capacidade e intuição para a escolha do melhor caminho a seguir em benefício do grupo e da empresa.

Entre as razões para esses tipos de comportamento, que atingem o indivíduo e a equipe, Robbins (2002) explica que:

Os grupos são capazes de gerar *informações e conhecimentos mais completos*. Por agregar os recursos de diversos indivíduos, os grupos conseguem mais entradas para o processo decisório. Além da quantidade de entradas, os grupos também trazem heterogeneidade ao processo. Oferecem *maior diversidade de pontos de vista*. Isso cria oportunidade para um número maior de abordagens e alternativas a serem consideradas. As evidências indicam que o desempenho de um grupo quase sempre supera aquele do mais competentes dos indivíduos. [...] Em termos de eficiência, o grupo costuma ficar sempre em segundo lugar na comparação com os indivíduos. [...] As exceções são aquelas situações em que, para conseguir a mesma quantidade de entradas diversas, o indivíduo que toma a decisão tem de gastar muito tempo fazendo pesquisas em arquivos ou falando com pessoas. [...] Os grupos são geralmente menos eficientes que os indivíduos. Ao decidirmos pelo uso dos grupos no processo decisório, portanto, devemos questionar se os ganhos de eficácia serão suficientes para suplantarem as perdas de eficiência. (ROBBINS, 2002, p.234-235, grifos do autor, supressões nossas).

O mesmo autor continua seu pensamento explicitando sua preferência, sempre que possível, pela tomada de decisão grupal, porque gera mais compromissos com as metas estabelecidas, e afirmando que:

Assim, os grupos geram decisões de *qualidade mais elevada*. Finalmente, os grupos aumentam a *aceitação de uma solução*. Muitas decisões fracassam depois da solução escolhida porque esta não é aceita pelas pessoas. Os membros que participam da escolha da solução são apoiadores entusiasmados que estimulam os demais a aceitá-la (ROBBINS, 2002, p.234, grifos do autor).

Embora indivíduos – principalmente em se tratando de administradores – necessitem fazer escolhas rápidas e urgentes em determinados momentos, sem muito tempo portanto para consultas a quaisquer pessoas, Robbins (2002) afirma que “em termos de eficácia, as decisões tomadas em grupo tendem a ser mais acuradas. As evidências indicam que, na média, os grupos chegam a decisões de melhor qualidade do que os indivíduos”.<sup>4</sup> (ROBBINS, 2002, p. 235).

Nessa mesma linha, em temas que exijam o aflorar de novas idéias – como em reuniões denominadas de *brainstormings* – a máxima de que a soma das partes é maior que a soma do todo se aplicará ao trabalho em equipe, como atesta mais uma vez o professor Stephen Robbins: “Se a *criatividade* for o importante, os grupos tenderão a ser mais eficazes que os indivíduos. E, se a eficácia significar o grau de *aceitação* final, o voto irá novamente para o grupo”.<sup>5</sup> (ROBBINS, 2002, p.235, grifos do autor).

Vale lembrar, porém, que essa sinergia não acontecerá por encanto, devendo haver uma preparação e planejamento para que a “alquimia” se realize, conforme asseguram Cohen e Fink (2003, p.132-133, supressão nossa) que “nenhum grupo pode esperar ser instantaneamente eficaz. [...] os grupos precisam resolver questões de pertencimento antes de poder focalizar questões de confronto e alcançar expectativas de trabalho viáveis”. Os

---

<sup>4</sup> O autor faz referência a R.A. Cooke e J. A. Kernaghan, “Estimating the Difference Between Group versus Individual Performance on Problem-Solving Tasks”, *Group & Organization Studies*, setembro de 1987, p. 319-42; e L. K. Michaelsen, W. E. Watson e R. H. Black, “A Realistic Test of Individual versus Group Consensus Decision Making”, *Journal of Applied Psychology*, outubro de 1989, p. 834-39.

<sup>5</sup> O autor cita o exemplo de W. C. Swap e Associates, *Group Decision Making* (Newbury Park, CA: Sage, 1984).

mesmos autores citam também a importância da experiência e das expectativas que são diferentes em cada membro de cada grupo, o que pode tornar mais rápida ou mais lenta uma decisão ou a eficácia de um grupo, confirmando o que já foi descrito anteriormente na parte 2.3 do presente capítulo. Assim, chega-se ao trinômio reunião-equipe-decisão, a partir do qual sempre se espera um resultado final, para a organização, que seja mais positivo do que aquele resultado do qual já se dispunha antes da reunião acontecer.

Na medida em que não existem soluções prontas nas prateleiras que satisfaçam a todas as empresas e que os grupos podem variar de comportamento em função das peças que os compõem, Daniel Goleman (1988), chamando a atenção para os perigos dos desvios individuais, lançou o seguinte olhar sobre essa questão:

Na maioria das vezes, reuniões são uma maneira deficiente de extrair o melhor das pessoas e [...] uma das forças mais destrutivas num grupo pode ser o participante que se esforça mais do que todos os demais. Os grupos podem funcionar [...] quando há equilíbrio entre um sentimento de solidariedade e um foco na tarefa em mãos e quando esta é adequada ao grupo. (GOLEMAN, 1988, apud COHEN e FINK, 2003, p. 135, supressões nossas).

Neste mesmo contexto, Robbins (2002, p.242) é mais categórico na defesa do trabalho grupal ao afirmar que “o grupo é a matéria-prima ideal para a construção de uma organização, e não os indivíduos”. Robbins (2002, p.250), entretanto, faz uma distinção, entre “grupo” e “equipe”. Ele afirma que um grupo de trabalho é “aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade”. Já uma equipe, na visão do mesmo autor, é algo que transcende ao trabalho em grupo pois “gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas entradas individuais”.

Ao definirem o conceito e as características de um grupo, Proshansky e Seidenberg (1965), possivelmente sem quererem fazer distinção entre grupo e equipe, possivelmente sinônimos na época, já atestavam que as “relações entre os membros emergem da interação entre eles e, ao mesmo tempo, trazem conseqüências para a interação dos membros do grupo, comprometidos com um objetivo comum” (PROSHANSKY e SEIDENBERG, 1965, apud AGUIAR, 2005, p.381).

Diversos autores utilizam essas denominações – grupo e equipe, ou, ainda, times — com o mesmo sentido, embora indevidamente na opinião de Chiavenato (2005):

O desempenho de um grupo de trabalho é uma função daquilo que os membros fazem como indivíduos. O desempenho de uma equipe inclui resultados individuais e o que chamamos de produto do trabalho coletivo: aquilo que dois ou mais membros trabalhando juntos produzem como uma contribuição real<sup>6</sup>. (CHIAVENATO, 2005, p.293).

A partir desses estudos sobre a eficácia e legitimidade das equipes, entende-se que é possível ter equipes com características diferentes que merecem ser consideradas, conforme conceitua ROBBINS (2002, p.250-253):

- Equipes de solução de problemas: grupos de 5 a 12 funcionários do mesmo departamento, que se reúnem algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.

---

<sup>6</sup> Jon R. Katzenback & Douglas K. Smith. “The discipline of Teams”. Harvard Business Review, março/abril de 1993, p. 112. (CHIAVENATO, 2005. p. 293).

- Equipes de trabalho autogerenciadas: grupos e 10 a 15 pessoas que assumem as responsabilidades de seus antigos chefes.
- Equipes multifuncionais: funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa. Também podem ser denominadas como força-tarefa ou comitê.
- Equipes virtuais: usam a tecnologia da informática para juntar fisicamente seus membros dispersos, para que possam atingir seus objetivos comuns.

Assim, seja num projeto específico ou em reuniões de trabalho espera-se que as equipes atuem proativamente, contribuindo para o construto da organização. Recentemente, com a difusão das novas TI, e o crescimento da colaboração à distância, economiza-se tempo de deslocamentos para a tomada de decisão, abrindo-se espaço para repostas quase que instantâneas a determinadas demandas organizacionais, proporcionando, assim, rapidez e competitividade aos administradores que já operam nesses ambientes. São as chamadas equipes virtuais.

Chiavenato (2005) e Daft (2005) afirmam que através de equipes virtuais os seus integrantes podem realizar diversas comunicações por meios eletrônicos como os e-mails, os chat rooms, as conferências telefônicas, o fax, as transmissões via satélite (vídeo e áudio-conferência), os web sites, entre outras. Daft (2005, p.454) acrescenta que

Embora algumas equipes virtuais possam ser compostas somente de membros organizacionais, as equipes virtuais, muitas vezes, incluem trabalhadores contingentes, membros de organizações parceiras, clientes, fornecedores, consultores ou outras pessoas de fora.

Robbins (2002), entusiástico das equipes virtuais confirma a tendência acima descrita ao afirmar que essas equipes “permitem que as pessoas colaborem on-line – utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico –, estejam separadas apenas por uma parede ou por um continente” (ROBBINS, 2002, p.253).

A disponibilidade, embora repentina, dessa gama de recursos tecnológicos acabou, naturalmente, desaguando em soluções que pudessem melhorar o desempenho das pessoas e, em última análise, das organizações que se valem desses recursos, como assegura França (2006):

A equipe virtual tomou-se muito popular nas empresas, particularmente a partir dos anos 1980, quando pressões por redução de custos<sup>7</sup> e necessidade por informações e respostas mais rápidas tomaram-se lugar-comum nas organizações. Além disso, o desenvolvimento tecnológico permitiu maior interação e cooperação, e passou a ser chamado de *workgroup consulting*. (FRANÇA, 2006, p.48).

Embora seja inegável, como já se afirmou anteriormente, a importância de contato visual com os interlocutores com os quais os administradores negociam soluções – como nos encontros pessoais ou em reuniões presenciais – pode-se projetar que os jovens, que estão e estarão assumindo os postos de trabalho daqui em diante, já têm uma visão segura e natural de que as comunicações entre pessoas por meios eletrônicos são tão ou mais produtivas que as relações presenciais.

Quanto à questão da multifuncionalidade das equipes virtuais, aquelas que assumem

---

<sup>7</sup> Em razão do lançamento de Vantagem Competitiva, de M. Porter, que definia liderança de custos como uma das formas de se obter vantagem competitiva.

diferentes papéis ao mesmo tempo, Robbins (2002) afirma que:

As equipes virtuais podem fazer tudo o que as outras equipes fazem – compartilhar informações, tomar decisões, realizar tarefas. Podem incluir membros da mesma organização ou fazer a ligação entre os membros de uma organização e os de outras empresas (por exemplo, fornecedores ou parceiros). Podem reunir-se por **alguns dias para a solução de um problema**, alguns meses para a conclusão de um projeto ou permanentemente (ROBBINS, 2002, p.254, grifos nossos).

França (2006) complementa a tese sobre esse modelo adotado por diversas empresas, notoriamente as mais competitivas, justificando o motivo pelo qual as empresas se valem cada vez mais desses recursos modernos:

As empresas promovem equipes virtuais como forma de trabalho de seus funcionários e colaboradores. Uma das razões para isso é a necessidade de cooperação constante entre diferentes regiões geográficas. A constante nesses grupos é a possibilidade de interação sem o contato presencial. Equipes virtuais não são restritas à Internet, mas parece ser inegável que o desenvolvimento desse canal é a mola propulsora para sua popularização (FRANÇA, 2006, p.48).

França adverte ainda quanto à questão da metodologia a ser difundida nas empresas, os riscos a que estão sujeitas, bem como à importância das diferenças culturais:

Atividades realizadas por esse tipo de grupo devem ser bem estruturadas, com metodologia clara e definida, que facilite o processo de comunicação e interação entre os membros. Isso porque a informação precisa ser explícita e contínua, para evitar que a comunicação se torne desordenada, subjetiva e dispersa. Outros aspectos a serem considerados dizem respeito às diferenças culturais, pessoais e de horários ao redor do mundo, que deverão ser levadas em conta na formação da equipe (FRANÇA, 2006, p.49).

Chega-se finalmente à apresentação de uma ferramenta de TI específica, objeto importante no contexto do presente estudo. De acordo com Robbins (2002, p. 239) “a mais recente abordagem da tomada de decisões em grupo mescla a técnica de grupo nominal com uma sofisticada tecnologia de informatização<sup>8</sup>”. Trata-se da reunião eletrônica, uma técnica de grupo apoiada por computador, onde:

[...] pessoas se sentam a uma mesa em forma de ferradura, cada um a com um terminal de computador à frente. As questões são apresentadas e os participantes digitam a resposta em seu terminal. Os comentários individuais, bem como os votos de cada um, são apresentados em uma tela de projeção colocada na sala (ROBBINS, 2002, p.239).

Discorrendo sobre os benefícios dessa tecnologia, Robbins (2002) explica que:

As principais vantagens das reuniões eletrônicas são o anonimato, a honestidade e a velocidade. Os participantes podem digitar anonimamente qualquer mensagem e disponibilizá-la para os demais com apenas um toque em seu teclado. Isso também permite que eles sejam absolutamente honestos, sem medo de represálias. E o processo é muito rápido, pois elimina a conversação, não há digressão e todos podem “falar” simultaneamente sem atrapalharem uns aos outros. **O futuro das reuniões de grupo incluirá, sem dúvida, o uso extensivo dessa tecnologia** (ROBBINS, 2002, p.239, grifos nossos).

Laudon e Laudon (2004) conceituam a reunião eletrônica, denominando-a **groupware**, como uma instância colaborativa que pode ser utilizada para contatos de pessoas

---

<sup>8</sup> O autor cita os exemplos de A.R. Dennis e J. S. Valacich, “Computer Brainstorms: More Heads Are Better Than One”, *Journal of Applied Psychology*, agosto de 1993, p. 531-37; R. B. Gallupe e W. H. Cooper, “Brainstorming Electronically”, *Sloan Management Review*, outono de 1993, p. 27-36; e A.B. Hollingshead e J. E. McGrath, “Computer-Assisted Groups: A critical Review of the Empirical Research”, in R.A.Guzzo e E. Sallas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, p. 46-78.

que estão próximas ou não, e que:

Provê funções e serviços que dão suporte às atividades colaborativas de grupos de trabalho. Inclui software para redação e comentários em grupo, compartilhamento de informações, **reuniões eletrônicas**, programação de e-mail e uma rede que conecta os participantes do grupo enquanto trabalham em seus computadores de mesa, freqüentemente em diferentes localidades distantes umas das outras (LAUDON e LAUDON, 2004, p.207, grifo nosso).

Daft (2005) reforça esse conceito do *groupware* apoiando o trabalho das equipes, e também sobre a questão da localização geográfica dos participantes desses contatos virtuais:

Algumas vezes chamados de *sistemas de trabalho em grupo*, os sistemas de *groupware* permitem que as pessoas interajam entre si em um ambiente eletrônico de reuniões e ao mesmo tempo aproveitem os dados de apoio por computador. O *groupware* apóia o trabalho em equipe virtual e global, facilitando o compartilhamento eficiente e preciso de idéias e a execução simultânea de tarefas. Os membros das equipes em áreas geográficas diferentes, com conhecimentos variados, conseguem trabalhar juntos tão facilmente como se eles estivessem na mesma sala (DAFT, 2005, p.501, grifos do autor).

Segundo Ellis, Gibb e Rein<sup>9</sup>, citados por Soto (2002), trata-se de uma ferramenta das mais valiosas nas atividades empresariais, pois:

o programa *groupware* ajuda a coordenar grupos e trocar idéias, facilitando o consenso nos acordos para a tomada de decisão, inclusive nas situações mais difíceis. No brainstorming eletrônico [...] os integrantes da equipe, cada um dos quais se sentirá estimulado a produzir outras idéias [...] (ELLIS, GIBB e REIN, apud SOTO, 2002, p. 200, supressões nossas).

Para Laudon e Laudon (2004, p.334), cujo “[...] *groupware* é uma ferramenta especialmente poderosa para alavancar seu patrimônio do conhecimento”, essa tecnologia tem as seguintes características em suas diferentes aplicações:

QUADRO 1: Características do *Groupware*

Publicação	Apresentar documentos e trabalhar ao mesmo tempo no mesmo documento, com múltiplos usuários, juntamente com um mecanismo que rastreia as alterações feitas nesses documentos.
Duplicação	Manter e atualizar dados idênticos em múltiplos PCs e servidores
Rastreamento de discussão	Organizar discussões entre muitos usuários sobre diferentes tópicos
Gerenciamento de documentos	Armazenar informações de vários tipos de software em um banco de dados
Gerenciamento do fluxo de trabalho	Movimentar e rastrear documentos criados por grupos
Segurança	Evitar acesso desautorizado a dados
Portabilidade	Capacidade que um software para uso móvel tem de acessar a rede corporativa quando em trânsito
Desenvolvimento de aplicação	Desenvolvimento de aplicação Desenvolver aplicações customizadas de software

Fonte: LAUDON e LAUDON, 2004, p. 334.

Ainda de acordo com Laudon e Laudon (2004, p.271), os autores atestam que

<sup>9</sup> Ellis C.A; Gibb, C.J.; Rein, C.L., *Groupware*, some issue and experiences, Communications of the ACM, Estados Unidos, 1991. (SOTO, 2002, p. 200).

“embora o e-mail tenha se tornado uma valiosa ferramenta de comunicação, o *groupware* oferece capacidade adicional para comunicação e trabalho colaborativo no âmbito da empresa”.

O fato, diante dos conceitos acima descritos por diferentes autores, é que já se passa a discutir em diversas fontes quais são as ferramentas de tecnologia da informação que apresentam desempenho mais eficiente e eficaz para o estabelecimento de comunicações rápidas ou para a realização de reuniões virtuais, o que por si só representa uma constatação de que o uso dessas tecnologias passa a representar um fator de diferenciação para as empresas que necessitam “ganhar tempo” e manter seus colaboradores bem informados, sintonizados e atentos às mudanças dos ambientes interno e externo. A opção ou intensidade de utilização de cada ferramenta seguramente dependerá da vantagem que puder ser agregada ao negócio da empresa.

Observe-se, como uma variante do contexto tecnológico ora apresentado, o caso fictício abaixo apresentado por Cohen (2003, p.133):

Reuniões por meio do computador são rápidas, honestas, anônimas – e silenciosas: Uma acalorada reunião está em pleno curso. Esta empresa não tem líder – ‘nem visão’, diz um dos frustrados participantes. ‘Por que você está sendo tão defensivo?’, pergunta outro. Alguém intervém: ‘Chega – já estou procurando outro emprego’. Bastante agressivo se essas pessoas estivessem conversando face a face. Mas não estão. Estão sentadas lado a lado, silenciosas, na frente de seus microcomputadores, digitando mensagens anônimas que piscam num telão na frente da sala.

Cohen (2003) oferece também uma contribuição importante quando compara as vantagens e desvantagens do uso da mensagem eletrônica nas comunicações. Como vantagens ele cita a rapidez do processo, já que todos falam ao mesmo tempo no ambiente virtual; a promoção da honestidade por meio do anonimato; a sensação dos participantes em terem contribuído para a tomada de decisões; e um registro impresso dos resultados obtidos ao final das deliberações e decisões. Já como desvantagens ele aponta: a exigência de pensar e digitar simultaneamente; a oferta do mesmo tempo às más idéias; e o fato de não se dar muito crédito às idéias brilhantes que porventura surgirem no meio das discussões.

Por seu turno, em sentido contrário ao apresentado até agora, França (2006) apresenta algumas restrições às novas tecnologias quando empregadas em comunicações virtuais:

Em um chat, por exemplo, muitas vezes é possível usar os recursos disponíveis, mas esses se mostram ineficientes para estabelecer uma comunicação adequada. Nas discussões via e-mail, as principais frustrações referem-se à falta de sincronia das ações: os horários de um indivíduo podem deixá-lo fora da discussão e sem oportunidade de opinião. O fato de os membros trabalharem isolados por várias horas também parece gerar frustração e esvaziamento no fluxo de decisões. (FRANÇA, 2006, p.49).

Já Robbins (2002) apresenta, como contribuição importante à essa discussão, no quadro abaixo um detalhado estudo comparativo avaliando as diferentes modalidades de comunicação entre grupos:

QUADRO 2: AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DOS GRUPOS<sup>10</sup>

TIPOS DE GRUPO				
Critério de eficácia	Interação	Brainstorming	Nominal	Eletrônica
Número de idéias	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Qualidade das idéias	Baixo	Moderado	Alto	Alto
Pressão social	Alto	Baixo	Moderado	Baixo
Custo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
Velocidade	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
Orientação para a tarefa	Baixo	Alto	Alto	Alto
Potencial de conflitos interpessoais	Alto	Baixo	Moderado	Baixo
Sensação de realização	Alto a baixo	Alto	Alto	Alto
Comprometimento com a solução	Alto	Não se aplica	Moderado	Moderado
Desenvolvimento de coesão do grupo	Alto	Alto	Moderado	Baixo

Fonte: ROBBINS, 2002, p. 240.

Percebe-se que os contatos profissionais eletrônicos têm uma nítida vantagem na maioria dos quesitos acima apresentados, embora se deva atentar às ressalvas apresentadas por outros autores anteriormente citados, destacando mais uma vez que a conveniência particular deverá presidir a escolha do método mais adequado, e que essa opção nunca será uma solução definitiva, mas sim transitória, já que modernas tecnologias e mudanças estarão sempre por vir.

Sobre o fenômeno da modernidade, da qual não se tem controle, pelo que acabou de ser exposto, Bauer (1999, p. 224) destaca de forma singular que “Profissionais mudam seus procedimentos e introduzem novas tecnologias porque é isto o que profissionais fazem e sabem como fazer. Uma organização que é moderna adota novos conceitos porque é isso o que ser moderno significa”.

Discorrendo mais sobre a ciência diante da mudança, Bauer (1999) cita Heisenberg<sup>11</sup>: “o que observamos não é a natureza em si, mas a natureza exposta ao nosso método de questionamento; assim, não pode existir nenhuma ciência única, estritamente objetiva, e o estudo dos ‘métodos de questionamento’ (a epistemologia) passa a ser tão importante quanto o estudo da natureza em si” (HEISENBERG apud BAUER, 1999, p. 122).

<sup>10</sup> Baseado em J. K. Murnighan, “Group Decision Making: What Strategies Should You Use?” Management Review, fevereiro de 1981, p. 61. (ROBBINS, 2002, p. 240).

<sup>11</sup> HEISENBERG apud CAPRA (1996 : 49)

Vale o registro de França (2006) sobre o foco no homem, que deve ser sempre o maior beneficiado em todas as investigações que possam contribuir para as melhorias nos ambientes organizacionais:

Nas organizações, o conhecimento não se encontra apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas, também, nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada das pessoas. Na era do conhecimento, busca-se o homem global, o homem integrado (FRANÇA, 2006, p. 99).

Dá a importância da hipótese já apresentada na introdução deste estudo de que, em decorrência do comportamento das pessoas em ambientes em constante mutação e da importância que se deve atribuir às reuniões, os administradores – domiciliados no Estado do Rio de Janeiro – têm conseguido obter resultados satisfatórios em suas reuniões de trabalho e, ainda, que quando se valem da internet, sobretudo dos correios eletrônicos, como ferramenta de tecnologias de informação em seus processos decisórios, conseguem otimizar as reuniões realizadas.

### 3. METODOLOGIA

Através de uma cuidadosa pesquisa, identificou-se o comportamento atual dos administradores nas reuniões das quais participam, e as suas tendências, em relação à maior ou menor disposição para utilizarem ferramentas de tecnologia de informação que os auxiliem na prática da reunião de trabalho como um fator estratégico para a administração do tempo e consecução dos seus objetivos.

Utilizando-se ainda de um recorte multidisciplinar, perpassando vanas habilidades/competências que compõem o espectro organizacional (comunicação, trabalho em equipe, processo decisório e tecnologia) pretendeu-se, epistemologicamente, interpretar e inferir como e quais as variáveis – cujos dados resultam da pesquisa proposta em função do uso da TI - se relacionam, apóiam e influenciam os fluxos de informações e a produtividade das reuniões.

Desejou-se ainda listar as alternativas de ações administrativas e tecnológicas que predominam, e as que eventualmente estão sendo criadas, em contrapartida à cultura e metodologias empregadas nas reuniões ditas tradicionais.

A pesquisa, realizada no período de novembro de 2005 a fevereiro de 2006, entre profissionais domiciliados no Estado do Rio de Janeiro, procurou estabelecer uma relação entre os administradores que realizam ou participam de reuniões, as características dessas reuniões e sua freqüência em função do uso das tecnologias de informação a que têm acesso.

Foram também observadas algumas características das empresas onde trabalham, o número de funcionários dessas empresas, nível hierárquico dos participantes das reuniões, área de atuação das empresas, ente outras variáveis.

No desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados os seguintes métodos e técnicas de pesquisa para a operacionalização dos construtos e a coleta de dados:

- Pesquisa bibliográfica, através da qual se pretendeu:
  - a) ter uma visão global sobre a problemática apresentada no escopo deste projeto;
  - b) definir e descrever as variáveis do problema delimitado;
  - c) construir indicadores para a comparação do tempo despendido versus produtividade nas reuniões;
  - d) apontar as possíveis alternativas existentes para a realização de reuniões eficazes;
  - e) apontar causas e conseqüências de possíveis desvios na condução das reuniões.
  
- Pesquisa de campo: *survey* exploratório, valendo-se de observação direta extensiva por meio de questionários, objetivando obter dados sobre as seguintes variáveis:



Através da mensuração das variáveis dependentes (Y e Z) e independente (X) esperou-se relacionar causas e efeitos entre os fenômenos que compõem o problema, e justificar teórica e empiricamente a hipótese formulada. Outras variáveis independentes secundárias (X', X'', ...) fizeram parte da pesquisa de maneira a possibilitar outros cruzamentos e inferências.

O questionário (Apêndice 1) – adaptado a partir de exercício disponibilizado pelo Instituto IMVC (2005) - foi composto, em sua maioria, de perguntas fechadas e de avaliação para a obtenção de dados quantitativos, de fácil tabulação; contendo ainda algumas perguntas semi-abertas/livres para se tentar aprofundar a discussão do problema e questões de fato para, adiante, segmentar os respondentes.

- População-alvo e amostra: os questionários, remetidos e recebidos por e-mails ou de forma impressa, foram enviados a uma amostra não-probabilística de 180 (cento e oitenta) administradores domiciliados no Estado do Rio de Janeiro.

Desse total, foram recebidos 72 (setenta e dois) questionários, sendo que três foram eliminados, dois por terem sido preenchidos por não-administradores e um outro que se apresentava com 2/3 das respostas em branco.

A validação dos dados obtidos na pesquisa, para se verificar a sua confiabilidade e validade, foi feita:

- No pré-teste (piloto) enviado a 20 (vinte) voluntários - onde se procedeu, após a tabulação dos resultados colhidos, à uma recalibração para aplicação definitiva na amostra dirigida/intencional acima descrita. O teste piloto serviu para se verificar o número de questões formuladas versus o tempo de resposta; clareza no enunciado das perguntas; pertinência das respostas alternativas; e avaliações correlatas.

- No questionário final – o tratamento estatístico foi descritivo e indutivo, procurando-se analisar, discutir, inferenciar e explicar os resultados da pesquisa.

Entre os 68 (sessenta e oito) questionários considerados válidos, algumas questões eventualmente não foram respondidas por um ou outro pesquisado, o que explica a pequena variação, para menos, do total de respostas obtidas em algumas questões apresentadas.

Registre-se ainda a limitação do presente projeto em relação à uma característica da amostra obtida - empresas sediadas principalmente na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro - o que, no entanto, não invalida a proposta uma vez que os participantes dessa amostra são de grande representatividade no mercado de trabalho e na economia brasileira.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da pesquisa realizada com Administradores em atividade profissional, domiciliados no Estado do Rio de Janeiro, obteve-se os resultados que abaixo serão apresentados.

Saliente-se que alguns administradores responderam às questões apresentadas nos gráficos de nº 4, 6 e 23, assinalando de uma a duas alternativas de respostas, embora os enunciados não oferecessem essa possibilidade. No entanto, foram aceitas todas as marcações efetuadas pelos respondentes.

Igualmente, algumas questões não foram respondidas por alguns participantes da amostra, motivo pelo qual o total de respostas colhidas em uma ou em outra questão é inferior ao total de questionários recebidos, o que não invalida a pesquisa pela abrangência da amostra obtida.

Os resultados obtidos foram:

**Sua empresa é do setor de:** Entre os administradores que participaram da pesquisa, 73% atuam na área de serviços – atividade preponderante e crescente principalmente na cidade do Rio de Janeiro; 21% no ramo industrial e 6% são ligados ao setor comércio.

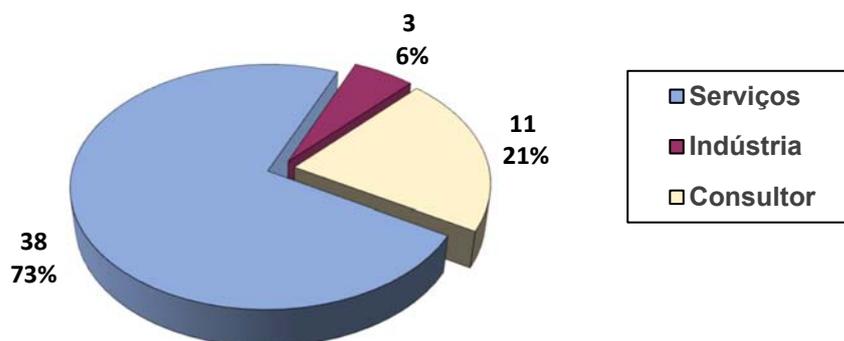


Gráfico 1: Setor da economia ao qual pertencem os pesquisados

**Quantos empregados (incluindo terceirizados) tem, aproximadamente, a sua empresa?** Na amostra pesquisada, o número médio de colaboradores encontrados nas empresas, por setor, foi o seguinte:

Quadro 3: Categorização dos participantes da pesquisa por setor da economia.

SERVIÇOS	COMÉRCIO	INDÚSTRIA
No Estado do RJ		
562	1.800	3.281
Fora do Estado do RJ		
970	900	5.667
Fora do Brasil		
3	0	4.660

**Sua posição na empresa é no nível de:** Entre os administradores participantes da pesquisa, 42% atuam no nível gerencial da empresa, 29% ocupam posições de diretoria, 20% são consultores e 9% são presidentes ou vice-presidentes de empresas ou instituições.

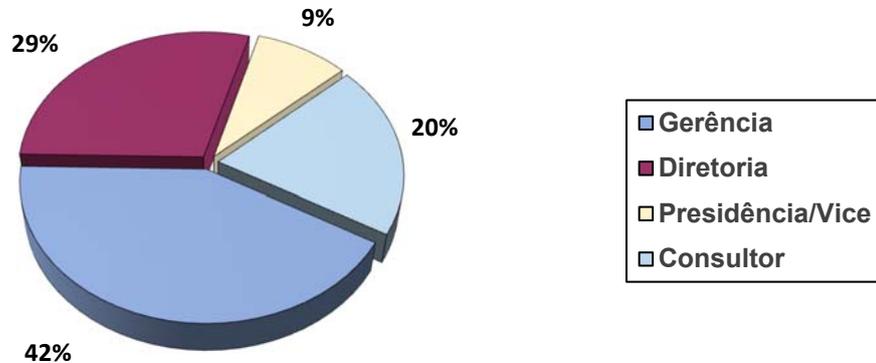


Gráfico 2: Posição funcional dos participantes da pesquisa

**Você considera a reunião de trabalho um importante recurso gerencial?** O resultado obtido, por si só, sobre a importância da reunião de trabalho como recurso gerencial, já revela o quanto significativo é o uso dessa ferramenta por parte dos administradores. Nenhum dos 68 respondentes se manifestou contrário ao uso da reunião como instrumento em seus ambientes de trabalho, apesar de tantos executivos a considerarem um “desperdício de tempo”. A totalidade dos administradores entende, pela essência da própria profissão, que as reuniões são essenciais para a facilitação dos seus processos de gestão, incluindo as comunicações entre equipes e a agilidade do processo decisório.

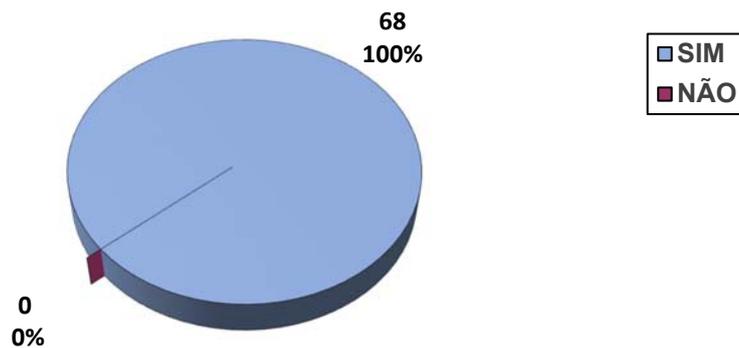


Gráfico 3: A importância da reunião de trabalho como recurso gerencial.

**As reuniões internas das quais você participa ou coordena são convocadas com que antecedência?** Percebe-se que quase metade (48%) dos administradores dispõem de mais de 48 horas para o planejamento das reuniões das quais participam o que parece ser bastante confortável para todos os participantes, *a priori*. No entanto, outros 41% têm apenas de 24 a 48 horas para se organizarem para esses encontros, o que pode apontar para a necessidade, ainda, de um melhor controle da agenda por parte daqueles que convocam as reuniões. Ou ainda para a falta de análise prévia da prioridade da reunião em relação às prioridades das demais tarefas - do promotor da reunião e dos demais participantes - pois reuniões somente devem ser convocadas quando não houver outra alternativa, de comunicação e/ou de solução de problema, que a substitua.

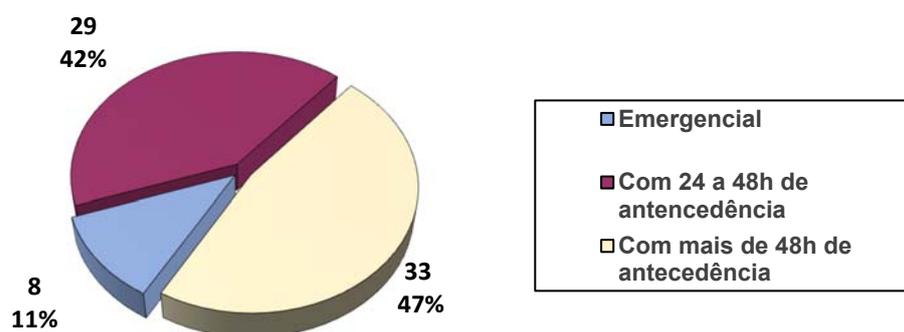


Gráfico 4: Antecedência com que as reuniões são convocadas.

**Com que frequência você realiza ou participa de reuniões de trabalho em sua empresa?** Confirmando a importância que os administradores atribuem às reuniões gerenciais, percebe-se, nesta indagação, que semanalmente quase metade desses profissionais estão envolvidos em reuniões seja uma a duas vezes por semana (31%) ou até quatro vezes na semana (18%). Vale destacar ainda que uma outra parcela significativa (21%) entre os respondentes afirma que realiza reuniões de trabalho apenas uma vez por mês e que outros 18% fazem suas reuniões de duas a três vezes no mês, o que pode ser um indício da crescente inserção das tecnologias de informação nos ambientes de trabalho, ou da propagação da relação de trabalho do tipo *home-office* entre a categoria.

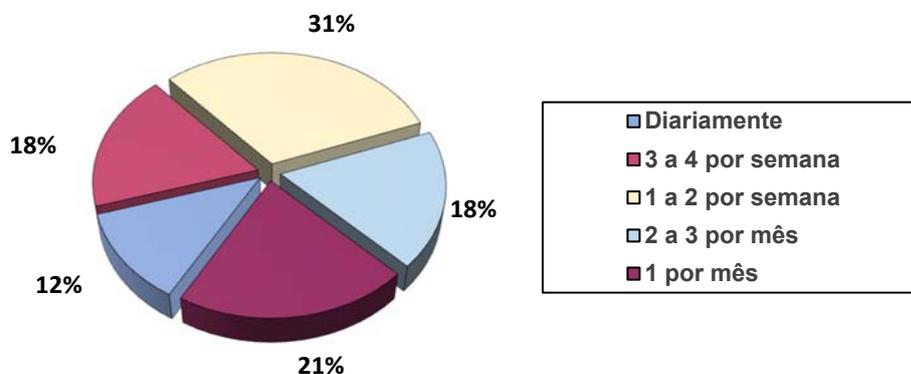


Gráfico 5: Frequência com que ocorrem as reuniões de trabalho.

**Qual o tempo médio dessas reuniões?** A otimização do tempo, considerando-se o seu valor em um ambiente competitivo como o empresarial, parece ser uma grande preocupação dos administradores que em sua maioria absoluta (59%) despendem no máximo duas horas de suas jornadas em cada reunião, enquanto 28% dos que participaram desta enquete levam de duas a três horas nesses encontros. Por outro lado, são escassas (3%) as reuniões em que se despende mais de quatro horas, enquanto, *contrario sensu*, são poucas (10%) as reuniões em que se esgota a discussão em menos de uma hora.

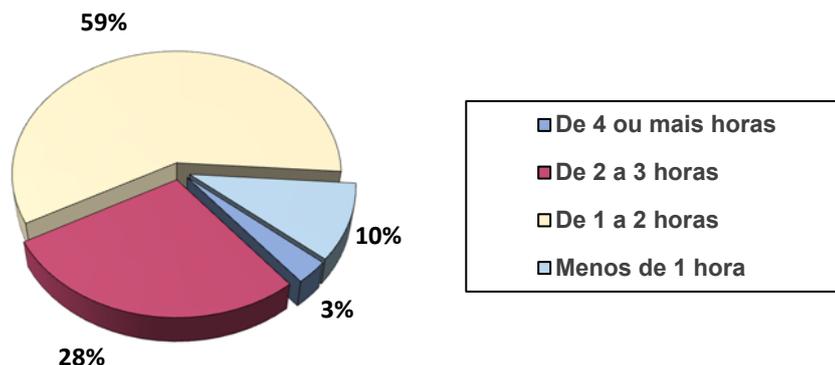


Gráfico 6: Tempo médio de duração das reuniões

**Essas reuniões, via de regra, são (de que tipo):** (nessa resposta se permitiu a marcação de um ou dois itens). Metade das reuniões das quais os administradores tomam parte são de caráter deliberativo (50%), envolvendo planejamento e avaliação de resultados, o que eleva a importância desse fórum para a categoria, já que tais situações exigem desses profissionais uma boa dose de concentração e de acerto na tomada de decisões. A seguir vêm as reuniões informativas (25%), onde a comunicação se sobressai como uma importante ferramenta, as de negociação (18%) que exigem capacidade de diálogo, e, por último, as de *brainstorming* (7%) onde se espera por criatividade e idéias inovadoras.

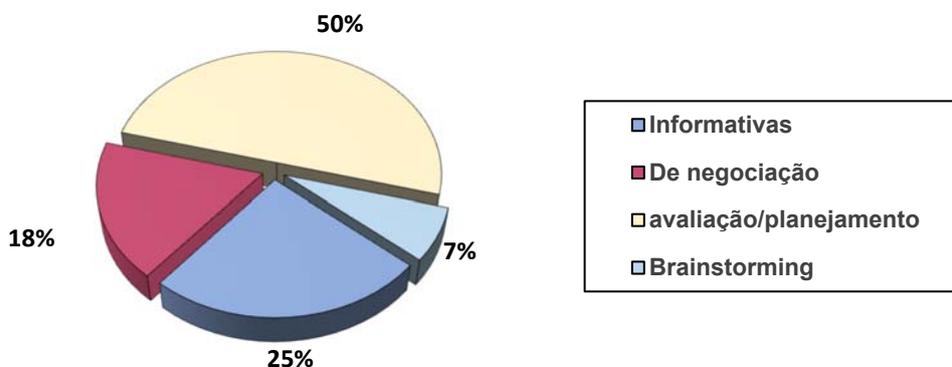


Gráfico 7: Tipologia das reuniões

**Geralmente essas reuniões ocorrem no nível de (nessa resposta se permitiu a marcação de 1 ou 2 itens):** As repostas atestam a heterogeneidade da amostra pesquisada, apontando administradores distribuídos em todos os itens pesquisados, o que era de se esperar dada a capilaridade e à sua capacidade de interagir com os diferentes níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. As reuniões intersetoriais (26% ), em especial, exigem dos administradores: capacidade de inter-relacionamento, visão holística da empresa, facilidade de comunicação, liderança e habilidade no diagnóstico e na tomada de decisões que atendam às expectativas organizacionais.

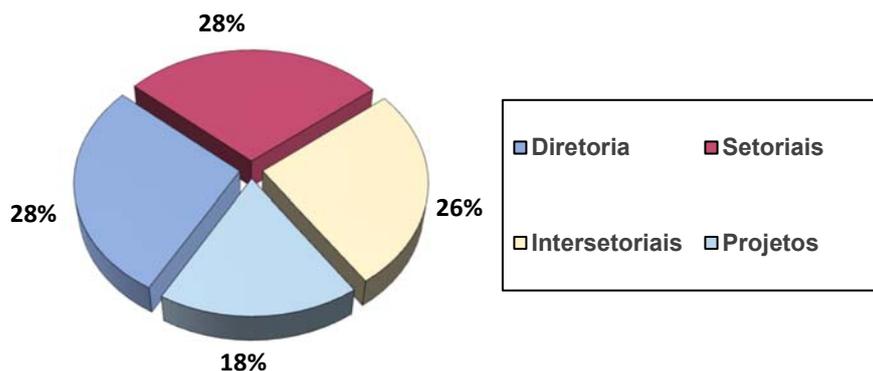


Gráfico 8: Nível hierárquico das reuniões

**Quantas pessoas, em média, participam das reuniões em que você está presente?**

O resultado desta questão surpreende, dada a quantidade de pessoas envolvidas na maioria das reuniões realizadas pelos administradores, ou das quais eles tomam parte: 30% das reuniões têm mais de oito pessoas envolvidas, e 27% têm de 6 a 7 participantes, o que é, nesse último caso, considerado razoável pelos especialistas. No entanto, em 33% das reuniões se têm de 4 a 5 participantes, e em apenas 10% dos encontros a equipe se restringe a 2 ou 3 participantes. O resultado sugere que o administrador é um elemento agregador que busca realizar, através da participação mais ampla de outros elementos da organização, as interseções necessárias ao entendimento e atendimento dos objetivos gerais das empresas.

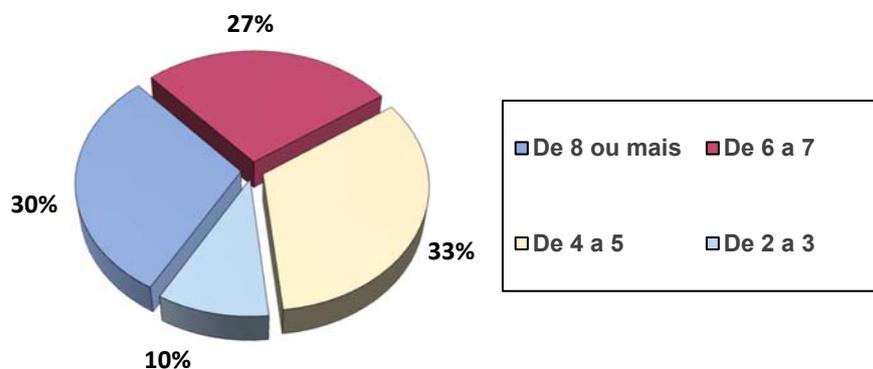


Gráfico 9: Quantidade de participantes nas reuniões

**Todas as pessoas presentes à reunião participam ativamente da reunião?** Observa-se que  $\frac{3}{4}$  dos participantes convidados para as reuniões não tem participação ativa no seu desenvolvimento, seja por omissão ou porque não deveriam ter sido convidados para essas reuniões. A falha pode ser de quem os convidou, desnecessariamente, o que acaba gerando desperdício de recursos para as empresas. Apenas 25% das pessoas participam ativamente das reuniões nas quais os administradores consultados estão presentes, o que parece ser um indicador preocupante quando se pensa em administração do tempo, integração e trabalho em equipe constante.

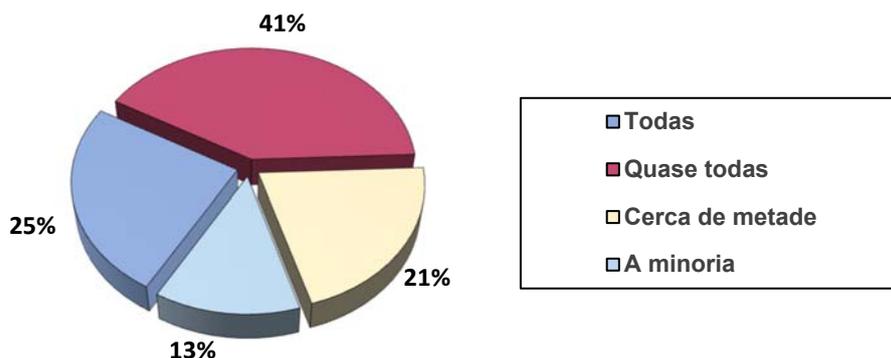


Gráfico 10: Participações nas reuniões

**A agenda (pauta) da reunião é previamente distribuída?** Configura-se aqui, a priori, mais um fato que contribui para a depreciação das reuniões nos ambientes organizacionais. Em apenas 16% dos casos os administradores – promotores ou convidados das reuniões – têm conhecimento prévio dos assuntos que serão discutidos, o que facilitaria um diálogo produtivo no decorrer do encontro. Além disso, em 44% das ocorrências a pauta quase nunca ou nunca é distribuída previamente, alijando os participantes de uma preparação adequada.

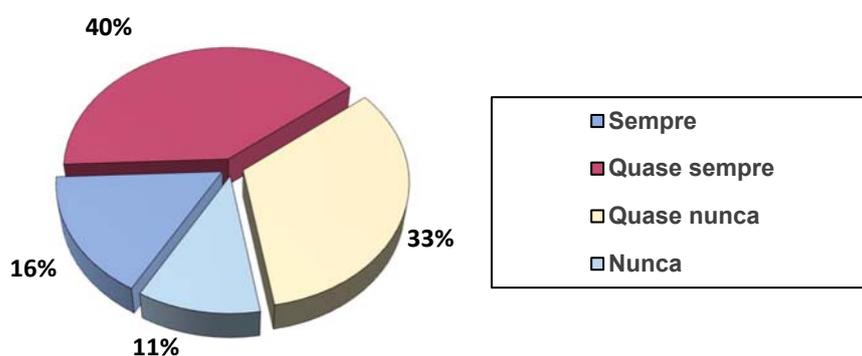


Gráfico 11: Distribuição da agenda antes da reunião

**A agenda (pauta) da reunião é rigorosamente obedecida?** Nesta questão já se encontra uma resposta mais adequada ao desenvolvimento e obtenção de reuniões produtivas. Toda a agenda (26%) ou a maior parte dela (51%) é seguida no decurso da reunião, numa demonstração de disciplina e compromisso com os objetivos traçados. Por outro lado, em 19% das situações, cerca de metade da agenda é obedecida e em somente 4% das reuniões a pauta é praticamente abandonada o que por certo desencadeia uma série de transtornos que comprometem o resultado final esperado.

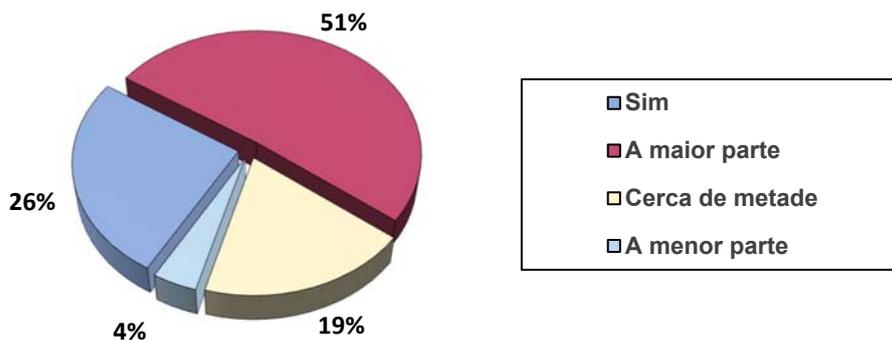


Gráfico 12. Obediência à pauta de reunião

**Há o registro sistemático (ata) do andamento da reunião?** O *follow-up* será facilitado na medida em que algum dos participantes, ou o próprio coordenador do encontro houver realizado o registro em ata -ou minuta- das principais decisões, responsáveis, metas e prazos a serem observados. Nas reuniões dos administradores sempre (36%) ou quase sempre (32%) esse procedimento é observado. No entanto, ainda aparece um percentual significativo em que 32% das reuniões os registros não ocorram ou sejam esporádicos.

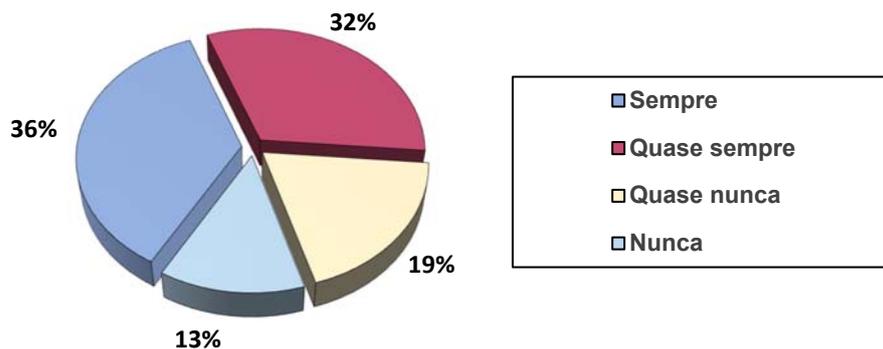


Gráfico 13: Registro sistemático do andamento da reunião

**Os participantes têm competência técnica para a tomada de decisão final?** Pode-se verificar que pessoas-chaves sempre (34%) ou quase sempre (52%) estão presentes às reuniões em questão, o que facilita sobremaneira a tomada de decisão, já que fatalmente se terá acesso às informações necessárias ao debate e à discussão de alternativas. Observe-se, *contrario sensu*, que 13% dos presentes quase nunca têm competência técnica para contribuir

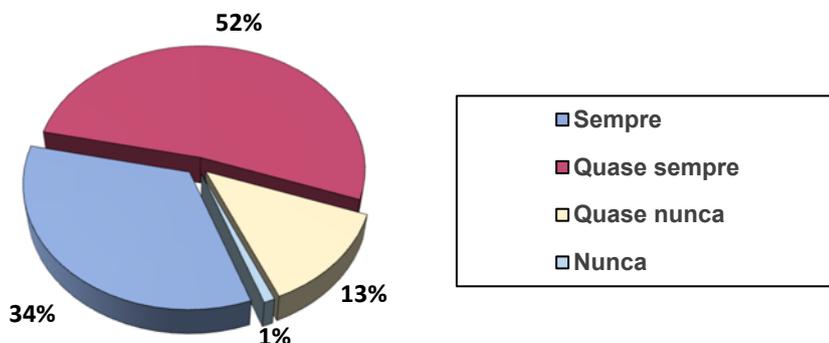


Gráfico 14: Autonomia técnica para a tomada de decisão

**Os participantes têm competência hierárquica para a tomada de decisão?** Como se pode verificar, a competência hierárquica, quando comparada com o indicador da “competência técnica”, cuja indagação foi formulada na questão anterior, está quase no mesmo nível de presença. Quase sempre (45%) ou sempre (36%) os decisores finais estão presentes às reuniões, o que é fundamental para o seu desenrolar e fechamento. Neste quesito, por outro lado, 19% dos respondentes afirmaram que as pessoas que teriam competência hierárquica para a tomada de decisão não estão presentes às reuniões. Ou seja, uma em cada cinco reuniões corre o risco de não chegar a uma conclusão final, já que os presentes carecem de autonomia para colocarem em prática aquilo que entendem como os melhores caminhos para a empresa.

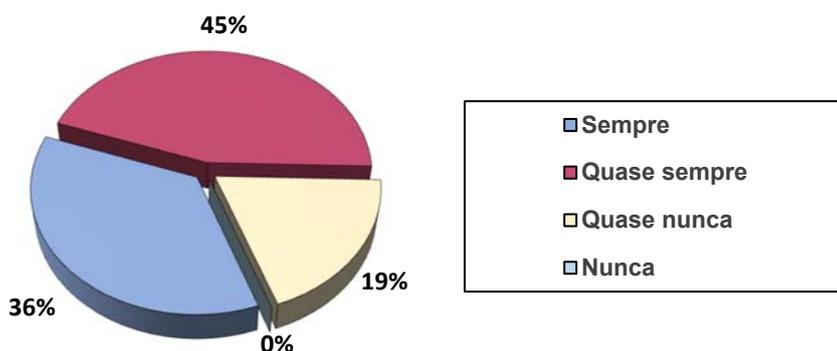


Gráfico 15: Autonomia técnica para a tomada de decisão

**Há falta de ordenação na reunião, com pessoas falando ao mesmo tempo?**  
 Embora quase nunca (56%) ocorram conversas paralelas que perturbem o bom andamento das reuniões, deve-se destacar que as comunicações falham em aproximadamente 35% das reuniões, o que justifica sua baixa produtividade e a falta de entendimento entre as pessoas em aproximadamente 1/3 desses encontros de trabalho.

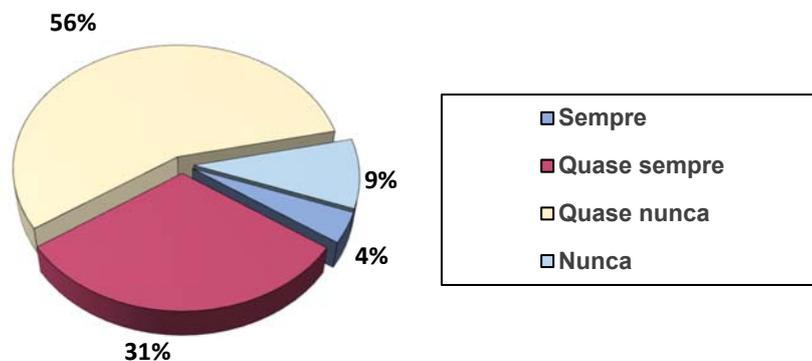


Gráfico 16: Disciplina dos participantes durante a reunião

**Há a necessidade de consultas externas a pessoas não presentes à reunião?**  
 Apenas em 15% das situações quase sempre se faz necessária a consulta externa a pessoas não presentes às reuniões, o que de certa forma valida o fato de que em algumas reuniões “quase nunca” se tem competência técnica (14%) ou hierárquica (19%) para a tomada de decisão.

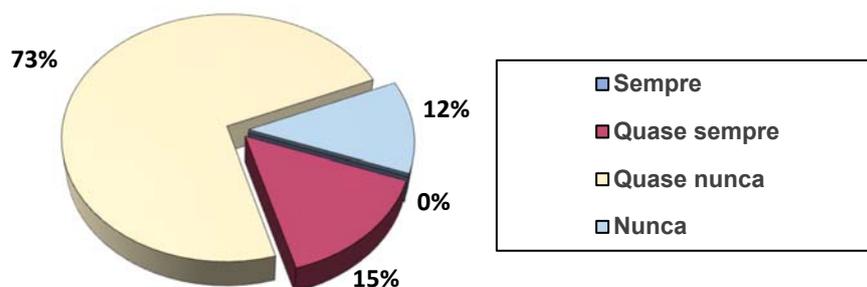


Gráfico 17: Consultas externas durante a reunião

**Conflitos interpessoais surgem durante a reunião?** Em somente 6% das reuniões, sob enfoque neste trabalho, não ocorrem os conflitos entre os profissionais presentes, ao passo que em apenas 7% delas os conflitos são constantes. Mas, na maioria dos casos, os conflitos quase nunca (65%) estão presentes. No entanto, trata-se de um outro aspecto comportamental com o qual devem se preocupar os administradores quando da convocação das equipes que tomarão parte de reuniões.

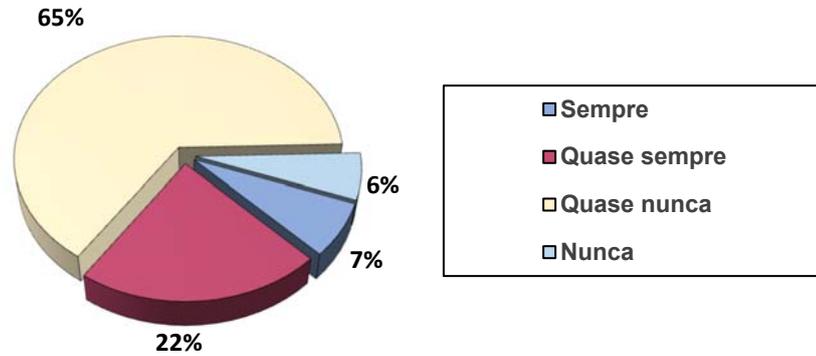


Gráfico 18: Conflito durante reunião

**No caso da existência desses conflitos, eles são superados no decorrer da reunião?** Os dados, aqui alentadores, são de que em 85% das situações de ocorrência de conflitos, se busca chegar a um bom termo ainda durante ou ao final da reunião, o que pode significar que as discussões mais acaloradas em busca de soluções não revelam diferenças pessoais dentro da organização. No entanto, em 15% dos encontros de trabalho os conflitos não são solucionados tempestivamente, o que pode prejudicar o fluxo de informações, o trabalho em equipe e, portanto, o bom andamento da “máquina administrativa”.

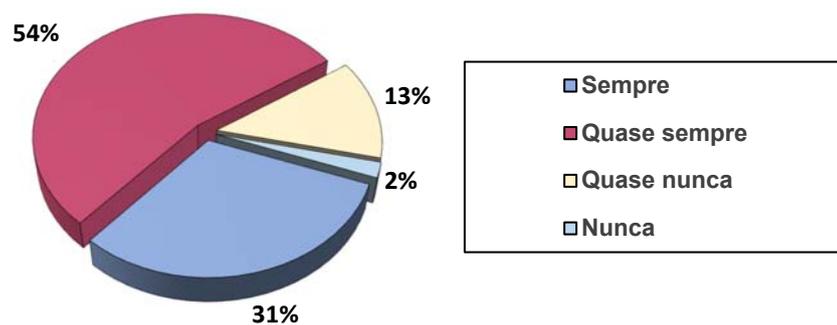


Gráfico 19: Resolução de conflitos durante a reunião

**Há o registro dos itens de ação (o que, quem, quando), para o acompanhamento dos resultados após as reuniões?** Pode-se inferir pelas repostas a esta questão que, embora as atas não sejam tão freqüentes para 32% dos respondentes, procura-se sempre (30%) ou quase sempre (47%) definir as responsabilidades e prazos ao final da reunião, sinalizando para um acompanhamento do que ficou nelas decidido. Em outras reuniões, porém, quase nunca (14%) ou nunca (9%) se estabelecem tais parâmetros, dificultando o entendimento sobre “o que fazer”, “quem fazer” e “em que prazo fazer”. Tal anomalia gerará frustração pela ausência de resultados futuros e, certamente, fundará as bases para um clima de má vontade na participação em próximas reuniões desse tipo.

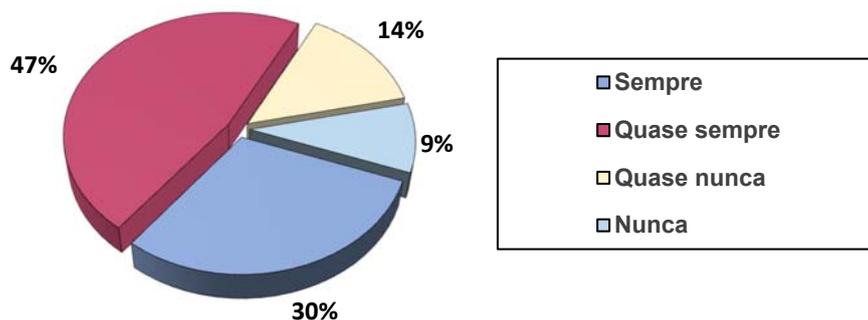


Gráfico 20: Registros durante a reunião

**Há falta de clareza na definição das missões atribuídas a cada participante?** Não parece ser muito significativo o percentual de reuniões nas quais as missões atribuídas a cada membro da equipe não tenham ficado claras. Somente em 20% das vezes as missões nunca ou quase nunca ficaram bem definidas, o que corrobora o resultado apresentado na questão anterior onde em 22% das reuniões não são definidos os planos de ação.

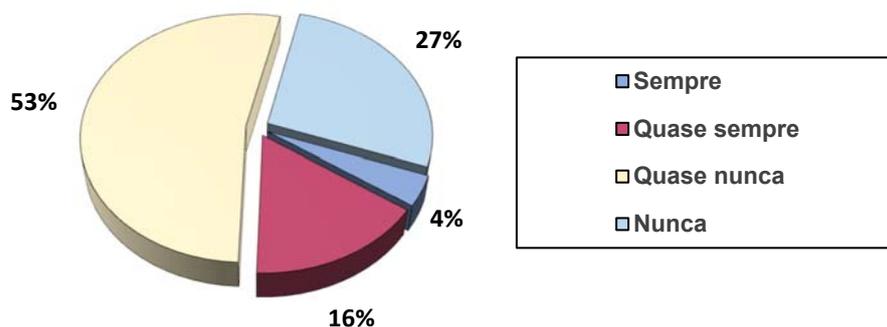


Gráfico 21: Definição de missões aos participantes

### Há a avaliação, a posteriori, dos resultados da reunião (previsto x realizado)?

Em relação aos acompanhamentos após a reunião, menos de 1/3 dos resultados passa “sempre” por esse follow-up o que é extremamente desejável. No entanto, em 36% das situações “quase sempre” há o feedback, e em 34% “quase nunca” ou “nunca” se checa o que foi decidido na reunião com aquilo foi realizado até dado momento, o que também contribui para o descrédito de muitos em relação às reuniões, gerando desconfiâncias de sua efetividade.

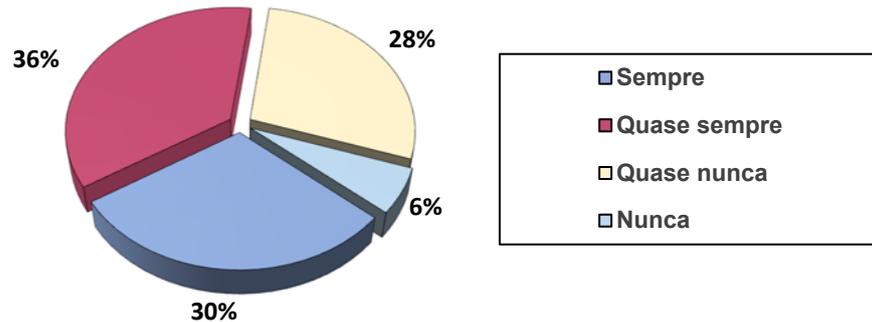


Gráfico 22: Acompanhamentos pós-reunião

### Como os resultados da reunião são comunicados aos interessados?

Aproximadamente metade (49%) dos administradores entrevistados afirma que o correio eletrônico (*e-mail*) já é o principal meio de comunicação para difusão dos resultados da reunião aos interessados, havendo ainda uma fração de 6% de administradores que se valem da intranet ou site da empresa para enviar ou receber essas comunicações. As comunicações verbais (26%) ou por meio impresso (13%) parecem estar perdendo espaço para as tecnologias da informação que podem transmitir de forma mais rápida e atingir abrangentemente diversos segmentos das organizações, criando a integração desejada por meio de uma comunicação mais ágil e eficaz.

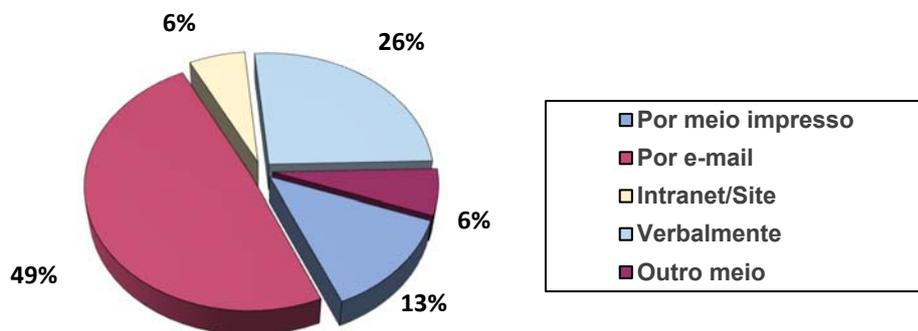


Gráfico 23: Comunicações dos resultados da reunião

**A sua empresa dispõe de recursos tecnológicos para a troca de informações internas por meio eletrônico (e-mails, intranet, groupware, etc)?** Quais? A resposta anterior é sustentada pelo resultado desta questão, onde a grande maioria dos administradores afirma que suas empresas dispõem de tecnologias para a troca de informações internas confirmando as estatísticas apresentadas na fundamentação teórica, que dão conta do rápido avanço que se observa nas práticas das empresas quanto ao uso cada vez maior dessas tecnologias.

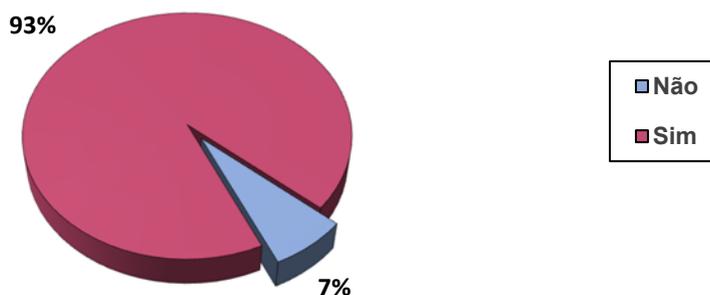


Gráfico 24: Comunicações internas por meios eletrônicos

**Os instrumentos utilizados para essas comunicações virtuais são:**

- a. E-mail (correio eletrônico) – 48 citações
- b. Intranet – 34
- c. Rede de compartilhamento de arquivos – 03
- d. Vídeo conferência – 02
- e. Internet – 02
- f. Tv corporativa (canal fechado); groupware; telefone; Lotus Notes; Skype; ICQ; MSM - 01 citação cada.

O correio eletrônico e a intranet são, portanto, os caminhos mais utilizados pelos administradores para estabelecerem suas comunicações internas nas empresas ou instituições onde atuam, sendo que 64% das repostas neste item vieram da área de serviços, 31% da indústria e 5 % do comércio. Isso revela, ou confirma, que a categoria está acompanhando as evoluções tecnológicas e de forma representativa participa da grande rede que hoje interliga os profissionais dos mais variados ramos por todo o mundo.

**A sua empresa (caso tenha filiais ou escritórios distantes) utiliza-se de recursos para realizar reuniões à distância? Qual/Quais?** Apesar do custo, em declínio, para a implantação de tecnologias que facilitam a troca de dados, som e imagens, simultaneamente e a distância, já é representativo o contingente de empresas (44%) que se valem desses recursos para contatos da matriz com suas filiais ou vice-versa. O uso dessa comunicação remota aproxima as equipes em torno de objetivos organizacionais comuns, facilitando a interação e reduzindo custos de treinamentos in loco, de deslocamentos e, sobretudo, de tempo.

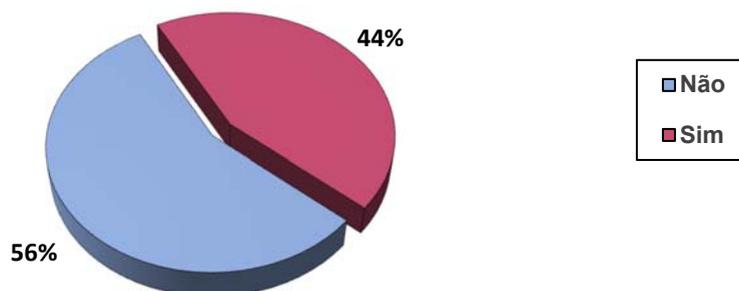


Gráfico 25: Reuniões a distância

**Os instrumentos utilizados para essas reuniões virtuais são:**

- Vídeo-conferência – 16 citações
- Conference call (foneconferência) – 03
- Skype – 02
- Intranet – 02
- E-mail - 01

Percebe-se uma difusão da vídeo-conferência, como ferramenta de aproximação, entre as empresas cujos escritórios e/ou filiais necessitam de uma comunicação constante, rápida e de baixo custo levando-se em conta ainda que 60% dos administradores que apontaram esse recurso são do ramo industrial, onde o tempo e a agilidade são cada vez mais decisivos, e 40% são do setor de serviços.

**Em caso de resposta positiva à pergunta acima, o uso de tecnologias para comunicação à distância melhorou a administração do tempo e o processo decisório?** Como se pode observar pelo gráfico abaixo, a introdução de tecnologias para a comunicação a distância tem facilitado enormemente a administração do tempo, as comunicações e o processo decisório dos administradores, na medida em que 86% deles afirmam que seus desempenhos melhoraram a partir do uso intensivo dessas ferramentas.

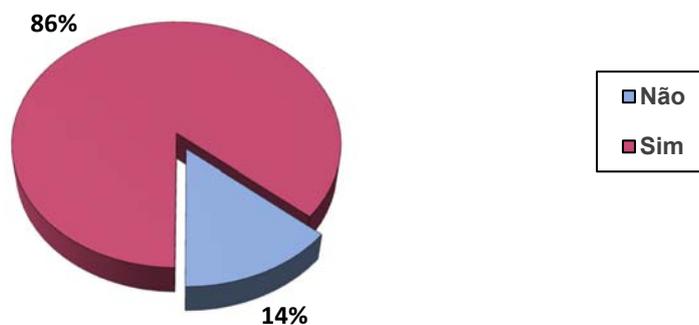


Gráfico 26: Reuniões a distância X produtividade

**Em sua opinião, a disseminação de recursos de tecnologia da informação - como o correio eletrônico/e-mail - contribuiu para a redução da demanda por reuniões presenciais?** Seguindo a mesma tendência, e confirmando a hipótese levantada no escopo desta dissertação, mais de 2/3 dos administradores que participaram da pesquisa admitem que suas reuniões presenciais têm ficado menos freqüentes quando passam a se valer dos recursos de interação por uso intensivo de correios eletrônicos ou intranet. A redução do número de reuniões presenciais realizadas periodicamente libera os administradores para outras tarefas, incluindo os contatos virtuais com suas equipes. Inúmeros pontos que antes eram abordados apenas em reuniões presenciais ou através de contatos telefônicos dispendiosos, passaram a ser respondidos imediatamente através da troca de mensagens curtas e objetivas em tempo real. Apenas 26% dos administradores (já excluindo os 7% que não dispõem de e-mails em suas empresas ou locais e trabalho) ainda não têm essa certeza ou percepção das mudanças que as tecnologias da informação estão causando nas rotinas de trabalho.

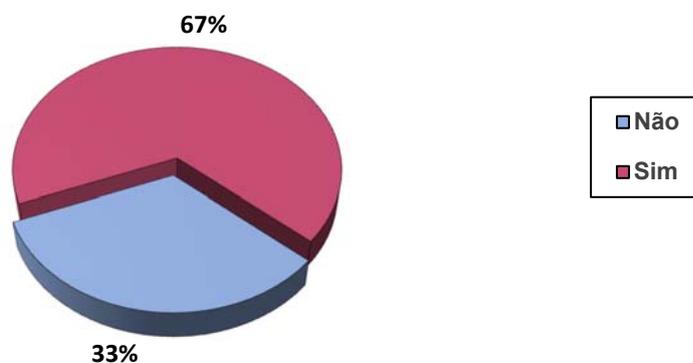


Gráfico 27: Reuniões produtivas X tecnologias da informação

**Que nota média, de 1 (ruins) a 5 (ótimas), você daria para as reuniões das quais você participa, dentro ou fora de sua empresa?** Apesar da importância que os administradores unanimemente atribuem às reuniões, há uma parcela que considera deficiente (7%) ou relativamente deficiente (39%) as reuniões das quais participam como convidados. Em contrapartida, a maioria considera boas (48%) ou ótimas (7%) as reuniões presenciais para as quais são convocados.

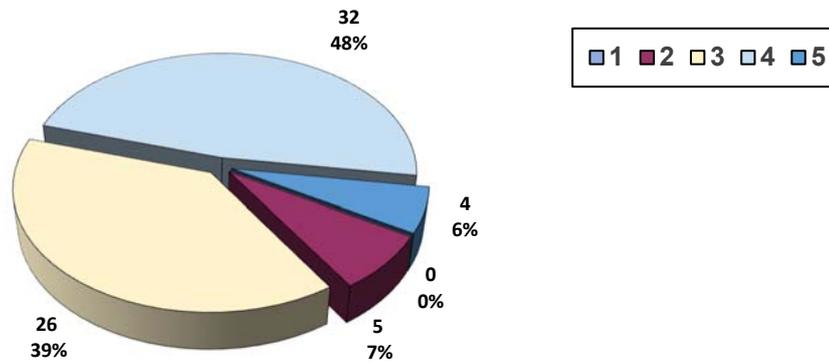


Gráfico 28: Avaliação das reuniões como participantes

**Que nota média, de 1 (ruins) a 5 (ótimas), você daria para as reuniões que você coordena?** Já quando assumem a coordenação dessas reuniões, pode-se inferir, pelos resultados registrados nesta questão, que os administradores percebem um melhor resultado nesses encontros de trabalho, chegando a 61% os que julgam suas reuniões boas e 9% os que consideram ótimas as reuniões que coordenam. Apenas 2% reprovam as reuniões que são realizadas sob suas coordenações.

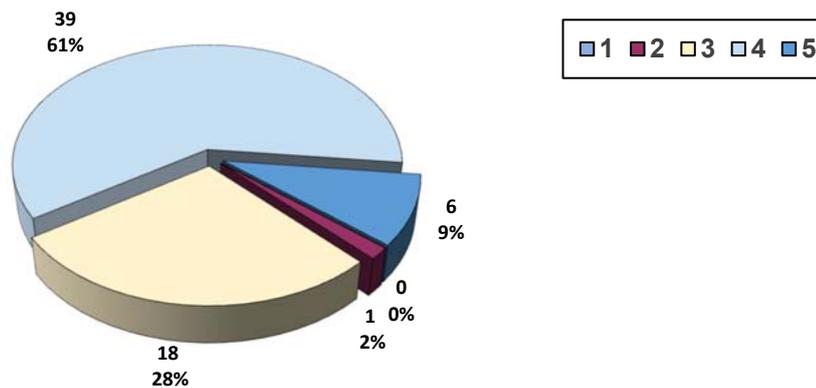
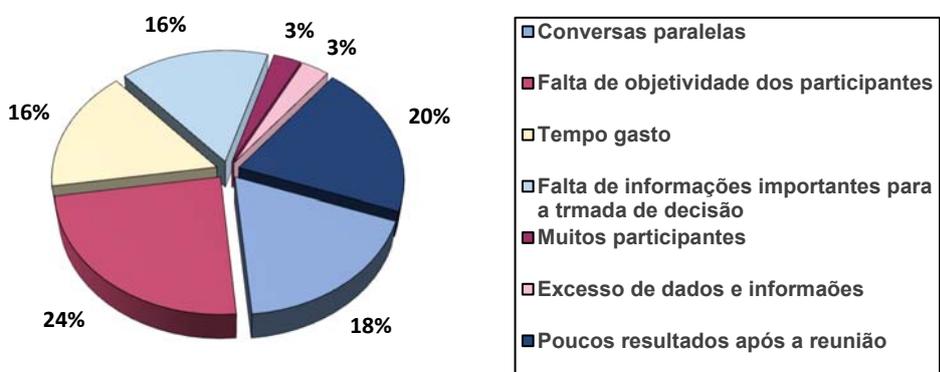
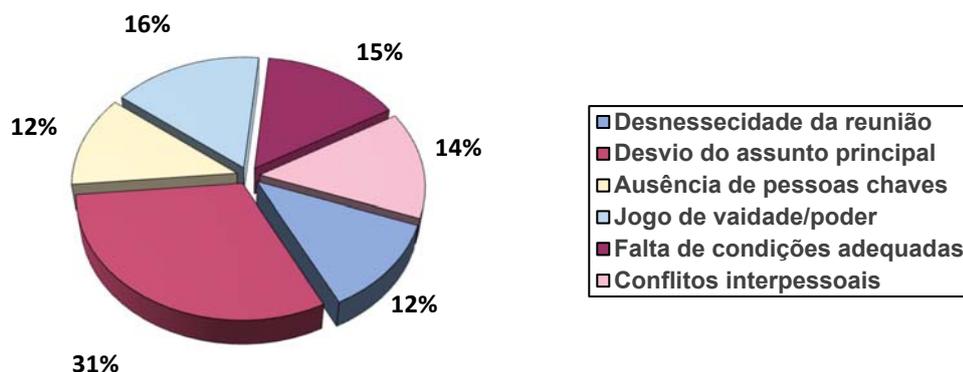


Gráfico 29: Avaliação das reuniões como condutores

**Marque abaixo (até 5 itens) o que mais lhe preocupa quando participa de reuniões:** Dentre as opções de resposta oferecidas aos administradores pesquisados, as maiores preocupações deles quando participam de reuniões presenciais são: desvio do assunto principal (44 respostas), falta de objetividade dos participantes (38 respostas), poucos resultados após as reuniões (31 respostas), conversas paralelas (28 respostas) e o tempo gasto nas reuniões (25 respostas). Percebe-se uma relação de causa e efeito nos problemas apontados pelos administradores. Ou seja, a falta de objetividade dos interventores conduz às conversas paralelas, que por sua vez geram o desvio do assunto principal, fazendo com que o tempo despendido em reuniões seja além do que se esperava, e os resultados aquém dos desejados. Em uma segunda escala de preocupação constam a falta de condução adequada (22) e conflitos interpessoais (21), que também poderiam fazer parte da problemática anterior, além da desnecessidade da reunião (18), implicando no desperdício de tempo e de outros recursos, e da ausência de pessoas chaves na reunião (17), o que prejudicaria a discussão e a tomada de decisão final. Entre as preocupações menos citadas, estão o “número de participantes” e o “excesso de dados e informações” na reunião (ambos com apenas 4 citações). Isto pode ser interpretado pelo desejo dos administradores de contarem, nas reuniões, com o maior número de informações possíveis para a construção de cenários, elaboração de alternativas e de soluções abrangentes, de interesse geral, principalmente visando o momento das tomadas de decisões.



Gráficos 30 e 31: O que mais preocupa durante as reuniões

**Marque abaixo (até 5 itens) o que mais lhe interessa quando participa de reuniões:** Por sua vez, o que os administradores buscam com maior frequência nas reuniões presenciais são resoluções de problemas (54 respostas), troca de informações (50 respostas), tomada de decisão (43 respostas) e idéias inovadoras (39 respostas), o que de certa forma representam objetivos fins e complementares no contexto do desempenho gerencial desses profissionais. Numa posição intermediária à indagação feita nesta questão, aparecem a sinergia (24), o aprendizado (22) e a integração departamental (20), como interesses também almejados durante as reuniões, embora não prioritariamente. Não desprezíveis, a solução de conflitos (17 respostas) e a convergência de procedimentos (19 respostas), são as preocupações menos citadas, podendo significar uma reação dos administradores à padronização de idéias e à conformidade nos processos administrativos, já que o conflito poderá ser sadio quando bem administrado.

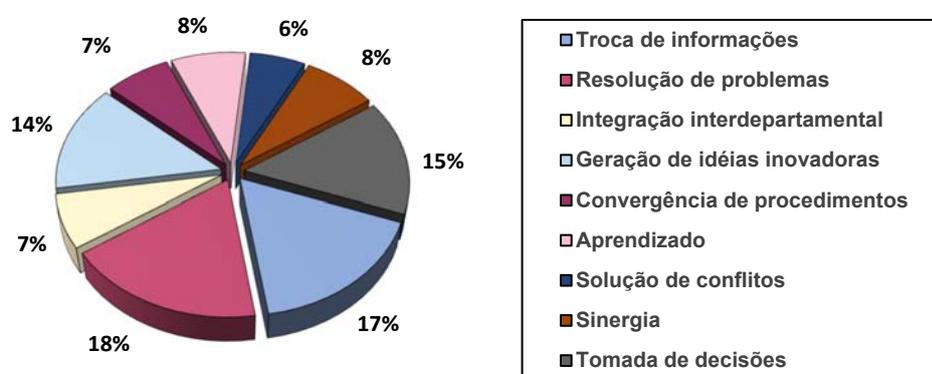


Gráfico 32: O que mais interessa durante as reuniões

Ao final da apresentação dos resultados desta pesquisa, e das inferências realizadas, fica evidente a importância que os administradores atribuem às reuniões de trabalho, e passou-se a conhecer um pouco mais sobre algumas das características dessas instâncias deliberativas, como, por exemplo, sua frequência, número médio de participantes, duração, comportamentos e utilização das tecnologias da informação que apóiam esses encontros.

Fica claro ainda a utilidade dos e-mails na distribuição da ata e nas comunicações dos resultados obtidos ao final das reuniões, e que essas ferramentas têm contribuído para a otimização das comunicações intergrupais o que por sua vez acaba por melhorar o fluxo de informações, a diminuir a necessidade de reuniões frequentes e a tornar mais produtivas as que são realizadas.

## 5. CONCLUSÃO

A partir da coleta de dados realizada, e com as devidas e competentes orientações acadêmicas, ressalve-se a possibilidade de ajustes no presente estudo a partir do surgimento de novas questões para trabalhos análogos e para outras inferências que complementem a pesquisa ou os resultados apresentados.

Reitere-se ainda a delimitação do presente projeto em relação à amostra obtida - principalmente profissionais domiciliados na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro - o que, no entanto, não invalida a proposta uma vez que os participantes da amostra são de grande representatividade no mercado de trabalho e mesmo na economia brasileira.

Obteve-se resultado expressivo quando 100% dos administradores respondentes à pesquisa afirmaram que consideram as reuniões de trabalho como importantes recursos gerenciais para a condução de seus negócios. Esses profissionais buscam nas reuniões oportunidades para a resolução de problemas organizacionais; troca de informações; momentos para tomadas de decisão e idéias inovadoras; entre outros benefícios.

Como se tentou mostrar, o fenômeno da proliferação de tecnologias da informação atinge de forma cada vez mais intensa as comunicações intra e interorganizacionais, o que vem causando uma revolução sem precedentes nos processos administrativos, embora muitas vezes isso esteja ocorrendo de forma mais ou menos desorganizada. Percebe-se que as interações por meio de correios eletrônicos (e-mails) ou intranet ainda não encontram padrões ou regras de utilização claramente definidos pelas empresas, o que dificulta a adoção dessas tecnologias de uma maneira <sup>017%</sup> totalmente eficaz.

A hipótese levantada inicialmente foi plenamente confirmada, uma vez que mais de 2/3 dos administradores que participaram da pesquisa admitem que suas reuniões presenciais têm ficado menos freqüentes quando passam a se valer dos recursos de interação por uso intensivo de correios eletrônicos ou intranet. A redução do número de reuniões presenciais realizadas periodicamente libera os administradores para outras tarefas, incluindo os contatos virtuais com suas equipes. Inúmeros pontos que antes eram abordados apenas em reuniões presenciais ou através de contatos telefônicos dispendiosos, passaram a ser respondidos imediatamente através da troca de mensagens curtas e objetivas em tempo real. Apenas 26% dos administradores (já excluindo os 7% que não dispõem de e-mails em suas empresas ou locais e trabalho) <sup>3%</sup> ainda não têm essa certeza ou percepção das mudanças que as tecnologias da informação estão causando nas rotinas de trabalho.

A grande maioria dos administradores afirma ainda que as empresas onde trabalham dispõem de tecnologias para a troca de informações internas, confirmando as estatísticas apresentadas na fundamentação teórica, que dão conta do rápido avanço que se observa nas práticas das empresas quanto ao uso cada vez maior dessas tecnologias. O correio eletrônico e a intranet são os caminhos mais utilizados pelos administradores para estabelecerem suas comunicações internas nas empresas ou instituições onde atuam, sendo que 64% das repostas neste item vieram da área de serviços, 31% da indústria e 5 % do comércio. Isso atesta que a categoria está acompanhando as evoluções tecnológicas e de forma representativa participa da grande rede que hoje interliga os profissionais dos mais variados ramos por todo o mundo.

Tais ferramentas estão postas, talvez ainda merecendo aperfeiçoamentos, mas prontas para uso, em benefício dos objetivos individuais e organizacionais, em função da

otimização do tempo, da produtividade, das comunicações, dos processos decisórios, entre uma série de outros benefícios que elas propiciam ou têm potencial para propiciar.

Já o emprego da tecnologia A, B ou C em cada empresa para a otimização de suas reuniões, variará em razão do fim a que se destina o contato, a mensagem, ou dependerá até mesmo da tipologia ou da agenda da reunião que se deseja realizar. Portanto não se deve afirmar qual o melhor instrumento para essa interatividade, mas sim que os administradores devem saber qual ferramenta deverá ser empregada em cada situação com que se defrontarem no seu dia-a-dia.

No caso do presente estudo buscou-se identificar as características das reuniões das quais os administradores tomam parte e as tecnologias que vêm em auxílio a esse fenômeno organizacional tão comum e muitas vezes negligenciado pelo seu uso indevido e descontrolado.

Percebeu-se pela pesquisa desenvolvida que as reuniões gerenciais são de fato importantes para os administradores, quais os recursos que estão à disposição desses profissionais e qual o seu grau de satisfação ou insatisfação com esses encontros de trabalho. Quanto aos citados recursos, observou-se que as tecnologias da informação podem e devem socorrer os profissionais de gestão, tomando as reuniões suas aliadas no trabalho diuturno, seja de forma presencial ou virtual, cujo leque de opções se procurou apresentar neste trabalho.

Verificou-se que os e-mails (correios eletrônicos) têm sido utilizados como meio de comunicação por 93% dos profissionais entrevistados e que esses recursos, dentre outros como a vídeo conferência, têm contribuído bastante para a redução das reuniões presenciais, na opinião de 67% dos administradores que participaram da pesquisa.

Assim, através de comunicações bem planejadas e do uso de tecnologias adequadas, o administrador poderá planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as reuniões de trabalho de uma forma muito mais eficiente, eficaz e efetiva.

Quanto aos fatores que de certa forma ainda parecem merecer mais atenção por parte dos gestores, para melhorarem seus desempenhos profissionais, pode-se destacar: a necessidade de convocação de reuniões com mais antecedência, bem como a distribuição da agenda para que todos se preparem adequadamente; a quantidade de pessoas presentes às reuniões, o que pode significar a presença de pessoas que nem sempre contribuem com a reunião.

Igualmente preocupam, conforme denunciado pelos pesquisados, vícios como: desvio do assunto principal por parte dos integrantes das reuniões; falta de objetividade nos debates; conversas paralelas durante as reuniões e poucos resultados obtidos após as reuniões O que acaba representando desperdício de tempo.

Curiosamente não se percebeu flagrantes anomalias nas reuniões realizadas pelos cinco administradores que responderam não possuir e-mails em suas empresas, o que pode ser explicado pelo fato de serem quatro pequenas empresas e uma média empresa, portanto com baixo número de empregados, maior integração por outros canais de comunicação tradicionais e profissionalismo em suas culturas organizacionais.

Registre-se ainda que não existe “receita de bolo” para se alcançar o sucesso em uma reunião presencial ou virtual. As reuniões sempre serão diferentes umas das outras, mesmo aquelas em que os atores são os mesmos, ou se eles tiverem participado de uma ótima reunião há poucos dias, já que diversos fatores influenciam o ambiente. Não existem tampouco, regulamentos que padronizem os comportamentos dos participantes em uma reunião gerencial. No entanto, diretrizes básicas podem e devem ser consideradas para maximizarmos os seus resultados. Portanto, não se deve raciocinar sobre a reunião ideal, mas sim sobre como se pode buscar a reunião desejável, por meio de planejamento e bom senso.

Como dizia Albert Einstein, “Os computadores são incrivelmente rápidos, precisos e burros. Os homens são incrivelmente lentos, imprecisos e brilhantes. Juntos seu poder ultrapassa os limites da imaginação”. E por esse caminho deve-se continuar buscando atingir o melhor que se espera dos administradores: resultados positivos para as organizações, e satisfação para empregados, colaboradores, clientes e sociedade.

Sugere-se que a presente pesquisa seja replicada em outras regiões do Brasil, dividida por segmentos específicos da economia, em meios acadêmicos e junto a outros profissionais que atuam no contexto empresarial. A partir daí serão possíveis comparações, construção de novos indicadores, medições quanto à evolução do comportamento e outras ilações não realizadas até o momento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANDRADE, Antonio Rodrigues de. O fluxo de informação e a eficiência operacional das organizações: um ensaio sob a perspectiva da tecnologia da informação. In: SEGET - SIMPÓSIO DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 2004, Resende/RJ, Anais do SEGET. Rio de Janeiro: AEDB, 2004.

ANDRADE, Rui Otávio Berrardes; ALYRIO, Rovigati Danilo & MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva. Princípios de negociação: ferramentas e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

ARANHA, Ana. Socorro! Não agüento mais fazer tanta coisa ao mesmo tempo! Revista Época. São Paulo, 27/02/2006, n° 406, p. 52-60, 2006.

BAUER, Ruben. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BAZERMAN, Max H. Processo decisório: para cursos de administração e economia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BITTENCOURT, Francisco. Gerando reuniões produtivas. Site do IMVC. [www.institutoimvc.com.br](http://www.institutoimvc.com.br), acessado em 17/02/2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Nelson Pereira da. A variável ouvir no processo de comunicação. Caderno de Administração & Negócios. Ano I/N° 1. Edição 01. Rio de Janeiro: 2005.

CROCCO, Luciano e GUTTMANN, Erik. Consultoria empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAFT, Richard. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVEL, Eduardo, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de. Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha e BERTON, Luiz Hamilton. Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FORSYTH, Patrick. Como fazer reuniões produtivas. São Paulo: Nobel, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comportamento organizacional: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. Tempo do executivo: Um programa de autodesenvolvimento. 7. ed. São Paulo: OPC, 1994.

INSTITUTO MVC – [www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br) - acessado em 17/02/2005.

KAYE, Steve. Guia de bolso do gerente: reuniões produtivas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

KOTTER, John P. O que os gerentes-gerais eficazes realmente fazem. In: Harvard Business Review. Gerência de alta performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 64-66

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVY, Pierre. A Inteligencia Coletiva. São Paulo: Editora Loyola, 1998.

ONAGA, Marcelo. Por que trabalhamos tanto. Revista Exame. São Paulo, 18/01/2006, edição 859, ano 40, p. 22-28, 2006.

SANTOS, Daniel. Fortes da Internet. Revista PCWORLD. São Paulo, nº 155, p. 14, junho de 2005.

QUINN, Robert F. et al-Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. Outra reunião? Teoria e Prática para a Realização de Reuniões Eficazes. 4. ed. Rio de Janeiro: COP Editora, 1994.

SNAIR, Scott. Chega de Reunião: menos conversa, mais ação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Gerindo Habilidades e Competências. Apostila do FGV Executivo JR. Módulo3. Rio de Janeiro. Outubro/2005.

## APÊNDICE



### PROPOSTA DE PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Prezado(a),

O questionário **não identificável** abaixo tem por objetivo colher resultados sobre o comportamento de profissionais/executivos diante das reuniões de trabalho, e faz parte de um projeto de dissertação para o curso de mestrado em Estratégia em Negócios que venho realizando na UFRRJ, com conclusão prevista para março/abril de 2006.

As informações recebidas terão caráter sigiloso. O tempo estimado para que você responda a todas as questões é de, no máximo, **7 minutos**.

Solicito que, uma vez preenchido o formulário, seja o mesmo enviado para o e-mail [lfuerthadh.com.br](mailto:lfuerthadh.com.br) ou para o fax 21-2568-3046.

Caso você tem interesse em receber, posteriormente, por e-mail, os resultados desta pesquisa e/ou a dissertação depois de concluída, entre em contato comigo.

Agradeço desde já por sua valiosa participação e. coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

**Adm. Leonardo R. Fuerth**

21-8747-1963

21-2567-1060 – comercial

## QUESTIONÁRIO NÃO IDENTIFICÁVEL

1. **Você considera a reunião de trabalho um importante recurso gerencial?**  
 sim  não
2. **As reuniões internas das quais você participa ou coordena são convocadas:**  
 emergencialmente  com 24 a 48h de antecedência  com mais de 48h de antecedência
3. **Com que freqüência você realiza ou participa de reuniões de trabalho em sua empresa?**  
 diariamente  3 a 4 por semana  1 a 2 por semana  2 a 3 mês  1 por mês
4. **Qual o tempo médio dessas reuniões?**  
 de 4 ou mais horas  de 2 a 3 horas  de 1 a 2 horas  menos de 1 hora
5. **Essas reuniões, via de regra, são** (marque 1 ou 2 itens):  
 informativas  de negociação  deliberativas (avaliação/planejamento)  *brainstorming*
6. **Geralmente essas reuniões ocorrem no nível de** (marque 1 ou 2 itens):  
 diretoria  setoriais  intersetoriais  projetos
7. **Quantas pessoas, em média, participam das reuniões em que você está presente?**  
 de 8 ou mais  de 6 a 7  de 4 a 5  de 2 a 3
8. **Todas as pessoas presentes à reunião participam ativamente da reunião?**  
 todas  quase todas  cerca de metade  a minoria
9. **A agenda (pauta) da reunião é previamente distribuída?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca
10. **A agenda (pauta) da reunião é rigorosamente obedecida?**  
 sim  a maior parte  cerca de metade  a menor parte
11. **Há o registro sistemático (ata) do andamento da reunião?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca
12. **Os participantes têm competência técnica para a tomada de decisão final?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca
13. **Os participantes têm competência hierárquica para a tomada de decisão?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca
14. **Há falta de ordenação na reunião, com pessoas falando ao mesmo tempo?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca
15. **Há a necessidade de consultas externas a pessoas não presentes à reunião?**  
 sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**16. Conflitos interpessoais surgem durante a reunião?**

sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**17. No caso da existência desses conflitos, eles são superados no decorrer da reunião?**

sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**18. Há o registro dos itens de ação (o que, quem, quando), para o acompanhamento dos resultados após as reuniões?**

sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**19. Há falta de clareza na definição das missões atribuídas a cada participante?**

sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**20. Há a avaliação, a posteriori, dos resultados da reunião (previsto x realizado)?**

sempre  quase sempre  quase nunca  nunca

**21. Como os resultados da reunião são comunicados aos interessados?**

por meio impresso  por e-mail  intranet/site  verbalmente  outro meio

**22. A sua empresa dispõe de recursos tecnológicos para a troca de informações internas por meio eletrônico (e-mails, intranet, groupware, etc)?**

não  sim: Qual/quais? \_\_\_\_\_

**23. A sua empresa (caso tenha filiais ou escritórios distantes) utiliza-se de recursos para realizar reuniões à distância?**

não  sim: Que recurso(s)? \_\_\_\_\_

**24. Em caso de resposta positiva à pergunta acima, o uso de tecnologias para comunicação à distância melhorou a administração do tempo e o processo decisório?**

sim  não

**25. Na sua opinião, a disseminação de recursos de tecnologia da informação - como o correio eletrônico/e-mail - contribuiu para a redução da demanda por reuniões presenciais?**

sim  não

**26. Que nota média, de 1 (ruins) a 5 (ótimas), você daria para as reuniões das quais você participa, dentro ou fora de sua empresa?**

1  2  3  4  5

**27. Que nota média, de 1 (ruins) a 5 (ótimas), você daria para as reuniões que você coordena?**

1  2  3  4  5

**28. Marque abaixo (até 5 itens) o que mais lhe preocupa quando participa de reuniões:**

- desnecessidade da reunião
- desvio do assunto principal
- ausência de pessoas chaves
- jogo de vaidades/poder
- falta de condução adequada
- conflitos interpessoais
- conversas paralelas
- falta de objetividade dos participantes
- tempo gasto
- falta de informações importantes para a tomada de decisão
- muitos participantes
- excesso de dados e informações
- poucos resultados após a reunião
- \_\_\_\_\_

**29. Marque abaixo (até 5 itens) o que mais lhe interessa quando participa de reuniões:**

- troca de informações
- resolução de problemas
- integração interdepartamental
- geração de idéias inovadoras
- convergência de procedimentos
- aprendizado
- solução de conflitos
- sinergia
- tomada de decisão
- sinergia
- \_\_\_\_\_

**30. Fique à vontade para tecer comentários sobre os temas tratados nesta pesquisa ou correlatos a ela:**

---

---

---

**31. Sua empresa é do setor de:**

- serviços
- comércio
- indústria

**32. Quantos empregados (incluindo terceirizados) tem, aproximadamente, a sua empresa?**

- No Estado do RJ
- Fora do Estado do RJ
- Fora do Brasil

**33. Sua posição na empresa é no nível de:**

- gerência
- diretoria
- presidência/vice
- consultor
- \_\_\_\_\_