

Eficácia e eficiência das equipas em contexto de reunião: Estudo de caso

The productivity of teams in the meeting context: Case study

Gabriela Gonçalves

Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Faro, Portugal
ggoncalves@ualg.pt

Inês Pereira

ines_pereira_mir@hotmail.com

Cristina Gonçalves

Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro, Portugal
cjesus@ualg.pt

Joana Vieira dos Santos

Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação, Faro, Portugal
jcsantos@ualg.pt

Rui Bártole Ribeiro

ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal
rui.ribeiro@ispa.pt

Resumo

A vida organizacional reveste-se de complexos processos e atividades diárias, que visam o aumento da eficiência e produtividade. Uma dessas atividades são as reuniões de trabalho. Apesar da sua utilidade em ajudar organizações e grupos a atingir os seus objetivos, os seus custos são elevados e descuidados por parte das organizações. Este estudo exploratório tem como finalidade a construção de uma fórmula de diagnóstico organizacional para a avaliação da eficácia das reuniões, focada na análise do custo-benefício de uma reunião de trabalho. Partindo de uma amostra de sete reuniões realizadas em uma unidade de gestão de uma instituição pública de ensino superior, os dados revelam que são tomadas em média cerca de seis decisões por reunião e que os custos de uma hora de reunião rondam os 496,68€, sendo o índice de produtividade de 198,67€. A aplicação deste instrumento em contexto organizacional poderá permitir uma maximização da eficácia das reuniões e do desempenho organizacional.

Palavras-chave: reuniões; análise custo-benefício; produtividade; eficácia; eficiência.

Abstract

Organizational life encompasses complex processes and daily activities aimed at increasing efficiency and effectiveness. Workplace meetings are one of such activities that, despite their usefulness in helping organizations to achieve their goals, can be an overlooked practice, with high financial burdens. This exploratory study intends to build an organizational diagnosis formula aimed at assessing the cost-benefit effectiveness of workplace meetings. Based on a sample of seven meetings in a management unit of a higher education public institution, our data show that each meeting results, on average, in six decisions, with the estimated cost in personnel time for each meeting of 496.68€ and a resulting productivity ratio of 198.67€ per decision. The application of our diagnosis formula might contribute to maximize the effectiveness of meetings and organizational performance.

Keywords: meetings; cost-benefit analysis; effectiveness; productivity; efficacy; efficiency.

1. Introdução

“Outra reunião não!” É o título de um artigo de Rogelberg et al. (2006) mas é também uma das frases mais ouvidas nas organizações!

As reuniões são um suporte para muitas das atividades organizacionais e os seus colaboradores despendem muito tempo nelas. Para muitos constituem uma verdadeira perda de tempo, de energia (Miller e Pincus, 2004) e de dinheiro! Apesar da contribuição evidente das reuniões no alcance dos objetivos das organizações, passar muito tempo em reuniões e ter muitas reuniões acarreta não só custos monetários para a organização, mas também custos a nível psicológico para os trabalhadores, já que afetam o seu bem-estar psicológico, causando sentimentos de fadiga, perceção de um trabalho pesado e insatisfação no trabalho (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012).

De acordo com Schwartzman (1986) os estudos organizacionais têm negligenciado as reuniões. Para esta autora, as reuniões têm sido utilizadas como uma ferramenta metodológica do estudo de outros tópicos (ex.: dinâmica de grupos e tomada de decisões) e não analisadas *per se* de forma correta. As investigações sobre reuniões são relativamente escassas, focando-se sobretudo no seu formato (Bluedorn, Turban e Love, 1999), na sua estrutura (Volkema e Niederman, 1995) ou no modo como são conduzidas (Kiesler e Sproull, 1992; Rawlins, 1990). As reuniões têm, ou pelo menos deveriam ter, como função primordial, ajudar as organizações e os seus colaboradores a atingir os seus objetivos. A sua utilidade como ferramenta organizacional é evidente. A análise do investimento que as organizações fazem nas reuniões e o seu retorno em termos de eficácia e eficiência é um tema que se reveste de extrema importância para uma gestão de recursos, quer humanos quer financeiros, contudo é um tema que tem sido muito pouco aprofundado. No contexto do ensino superior, as atividades dos docentes implicam uma elevada exigência cognitiva e, com frequência, o dispêndio de tempo muito além das quarenta horas semanais; no entanto, o resultado deste esforço é, em geral, impalpável. De entre as atividades encontram-se a lecionação de aulas, a orientação de alunos, as atividades de investigação e extensão, bem como a participação em diversas reuniões deliberativas. Todas estas tarefas integram uma produção quase sempre invisível aos olhos da própria comunidade académica e, em

particular, aos que se encontram fora da mesma (Borsoi, 2012). Dada a sua atualidade e pertinência, pretendemos, com este estudo de caso, contribuir para a construção de um instrumento organizacional que permita às organizações avaliar a eficiência das suas reuniões, a partir do seu custo-benefício e assim maximizar os seus resultados e melhorar o desempenho organizacional.

2. As reuniões

As reuniões fazem parte do dia-a-dia de qualquer organização ou grupo. De acordo com Tropman (2003) inúmeras decisões sobre o futuro da organização são tomadas diariamente, a maioria delas através de todos os tipos (face a face, eletronicamente, etc.) de reuniões.

Schwartzman (1986) definiu-as como encontros, previamente planeados, entre duas ou mais pessoas com o propósito de interagirem sobre assuntos de trabalho. Para Rogelberg (2006) as reuniões são interações sociais laborais com objetivos bem definidos, ocorrem entre duas ou mais pessoas, sendo mais estruturadas do que uma simples conversa, mas menos do que uma conferência. São pré-agendadas, duram em média trinta a sessenta minutos e podem ser realizadas face a face (presencialmente), à distância (ex.: videoconferências) ou mistas. Como Rogelberg et al. (2010) afirmaram, as reuniões são uma parte constitutiva da vida laboral, fornecendo um vasto leque de troca de informações, tomadas de decisão, planeamento e monitorização de processos, sendo cada uma destas componentes organizacionais essenciais ao desempenho e sucesso das equipas. Partindo da teoria da regulação da atividade que foi aplicada ao local de trabalho (ver Zijlstra et al., 1999), a gestão eficaz das reuniões é particularmente importante para as equipas, devido à interdependência dos seus membros, especialmente quando as equipas têm objetivos que envolvem trabalho complexo e dinâmico, que requerem interações intensivas (O'Neill e Allen, 2012).

As reuniões têm normalmente como objetivos a resolução de problemas, a tomada de decisões (ver McComas et al., 2007), a partilha de informação (McComas, 2003), a realização de *brainstormings* (Reinig e Shin, 2002) e a socialização. Além do mais, as reuniões apresentam-se como uma oportunidade de aprendizagem

organizacional, uma vez que são um contexto privilegiado para a transmissão e partilha de informação, espelhando o processo comunicacional e a cultura organizacional (Deshpande e Webster, 1989).

São igualmente um dos poucos cenários do local de trabalho no qual os colaboradores colocam em prática atividades funcionais, relacionais e culturais (ver Rogelberg et al., 2010).

De acordo com Yates e Orlikowski (1992), as reuniões podem ser vistas como uma das categorias da comunicação organizacional, à semelhança de outras como os memorandos, relatórios, seminários, e-mails e cartas de negócios. Estas categorias comunicacionais, que estão socialmente enraizadas nas organizações, definem os comportamentos comunicacionais das pessoas (Im, Yates e Orlikowski, 2005; Orlikowski e Yates, 1994). Estas categorias ou géneros da comunicação organizacional servem de modelo para a interação social que fornece fortes normas para a comunicação e coordenação (Yates e Orlikowski, 2002). Similarmente, Schwartzman (1986) reconhece as reuniões como uma forma social regulada por convenções específicas. Deste modo, as reuniões apresentam importantes diferenças culturais, variando assim de país para país e de cultura para cultura (Köhler, Cramton e Hinds 2012). Por exemplo, nos Estados Unidos, uma reunião tem como principal objetivo a tomada de decisões; no Japão, as reuniões servem para confirmar decisões que foram discutidas entre membros de pequenos grupos; no México, a reunião de trabalho serve para a construção de relações de confiança; na Holanda, a sua finalidade é identificar todas as fraquezas das abordagens ou planos definidos organizacionalmente (DiStefano e Maznevski, 2000).

Dada a sua utilidade não é surpreendente que o peso das reuniões tenha aumentado nas últimas décadas (Mosvick e Nelson, 1987).

Desde o estudo realizado por Mintzberg em 1973, que evidenciou que a maioria dos gestores passava cerca de 69% do dia de trabalho em reuniões, o tempo despendido em reuniões tem aumentado (ex.: Tobia e Becker, 1990). Esse tempo implica gastos diretos (salários associado ao tempo dos participantes), assim como gastos indiretos (custos de oportunidade, i.e., tempo que poderia ser usado para atividades mais produtivas) conforme evidencia Rogelberg, Scott e Kello (2007).

Outro tipo de custos indiretos está associado ao aumento da fadiga e stress dos trabalhadores (Luong e Rogelberg, 2005), insatisfação no trabalho e diminuição do comprometimento organizacional (Rogelberg et al., 2010). Quando as reuniões se focam em tópicos que tendem a deixar os trabalhadores ansiosos (como sejam, mudança de iniciativas e tarefas, *downsizing*), as organizações correm o risco de aumentar a incerteza dos trabalhadores e as intenções de *turnover* e diminuir as atitudes chave como a satisfação com o trabalho, o bem-estar psicológico, a satisfação comunicacional, a identificação organizacional (Downs e Hazen, 1977; Johnson et al., 1996), e conseqüentemente, pode conduzir à perceção de quebra no contrato psicológico.

A forma como as reuniões são geridas, e o tempo e dinheiro que nelas são investidos, são uma das maiores preocupações das organizações. Cerca de 50% das reuniões acabam por ser uma perda de tempo (Mosvick e Nelson, 1987), um terço desse tempo é improdutivo e dois terços das reuniões falham no alcance dos objetivos propostos (Green e Lazarus, 1991). De acordo com Davis (2011), a maioria das reuniões falha devido à falta de conhecimento, à falta de competências e à falta de ação. Também a sua duração interminável, a impreparação dos participantes, o desconhecimento da agenda, os conflitos (Pina e Cunha et al., 2005) ou mesmo uma fraca liderança, são fatores que contribuem para o fracasso da reunião e para o tédio e frustração dos seus participantes. Preparar antecipadamente a reunião e o seu desenho estratégico, considerando os temas a tratar, a hora, o local, a disposição da sala e de lugares, os participantes, etc. é um processo fundamental para evitar, ou pelo menos tentar evitar, o insucesso de mais uma reunião. Algumas grandes empresas criaram estratégias para uma melhor gestão das reuniões: a Amazon Corporation, por exemplo, implementou a diretriz das duas *pizzas* (Deutschman, 2004), i.e., o número de pessoas presentes numa reunião não deve exceder o número de pessoas que duas *pizzas* conseguem alimentar; a Intel Corporation decorou a sala de reuniões com cartazes onde se pode ler: “Sabes o propósito desta reunião? Tens uma agenda? Sabes qual o teu papel?” (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012).

Não só a preparação da reunião é um fator chave, como também a avaliação dos seus custos e benefícios. Avaliar o investimento da organização numa reunião e o seu retorno, tendo como base a sua eficiência, é sem dúvida um critério fundamental e

imprescindível para que as organizações reestruturem a sua estratégia comunicacional, focando-se nos fatores críticos de sucesso, com vista a um melhor desempenho, evitando gastos em recursos tangíveis (dinheiro e tempo) e intangíveis (desgaste psicológico dos recursos humanos).

3. Eficácia e eficiência de uma reunião

A maneira como as reuniões são geridas tem implicações não só na saúde económica das organizações ou grupo, mas também na saúde psicológica e emocional dos seus membros (Rogelberg, Shanock e Scott, 2012). Para Alessandra e Hunsaker (1993) as reuniões são a atividade comunicacional mais dispendiosa do mundo empresarial. Romano e Nunamaker (2001) estimaram que a maioria das organizações gasta cerca de 7% a 15% do seu orçamento em reuniões. Um estudo realizado pela empresa Xerox em 1995 permitiu estimar, com base na duração de uma reunião e dos salários dos colaboradores, que os seus custos diretos com reuniões rondavam cerca de cem milhões de dólares/ano (Romano e Nunamaker, 2001). De acordo com Alessandra e Hunsaker (1993), os gestores perdem em média cerca de 25% a 35% do seu tempo em reuniões e o custo médio de cada reunião ronda os mil dólares. Segundo Van Vree (1999), nas organizações com menos de dez pessoas, os trabalhadores passam cerca de 10% do seu tempo a preparar ou realizar reuniões, e nas organizações com 500 ou mais pessoas, os trabalhadores gastam em média 75% do seu tempo, nessas mesmas atividades. Considerando todos estes gastos, avaliar a eficácia e eficiência das reuniões será uma mais-valia para as organizações, já que lhes permitirá gerir um dos bens mais preciosos - o tempo - e aumentar a produtividade.

De acordo com Rogelberg, Shanock e Scott (2012), há duas formas de estimar o custo de uma reunião tendo como base o tempo nela despendido. Uma das formas é através da informação do número de reuniões e tempo gasto por cada colaborador numa reunião, juntamente com a informação acerca do seu salário; o investimento numa reunião pode ser calculado por pessoa, divisão ou toda a organização, por dia ou semana de trabalho. Para analisar o retorno desse investimento, deverá recolher-se informação acerca da sua eficácia/eficiência. Esta análise pode ser feita através de um questionário aplicado aos participantes, com o objetivo de recolher informação sobre

a eficiência e o valor da reunião. Outra hipótese é através de observadores treinados, internos ou externos à organização, que ficam encarregues de observar uma amostra de reuniões, fazer o seu acompanhamento e fornecer estimativas sobre a sua eficiência e valor. Através dessa informação poderá ser feita uma estimativa da percentagem de tempo útil *versus* o tempo desaproveitado (improdutivo) nas reuniões, assim como a percentagem de reuniões que são realmente necessárias.

Para Cohen et al. (2011) a avaliação das reuniões feita pelos participantes é de extrema importância, já que o modo como percebemos o ambiente ajuda-nos a formar atitudes perante esse ambiente, o que irá afetar a maneira como pensamos e nos comportamos nesse ambiente, agora e no futuro (Ajzen e Fishbein, 1980). Isto significa que o modo como os colaboradores percecionam uma reunião poderá ter importantes implicações atitudinais e comportamentais. De facto, todas as decisões tomadas numa sala de reuniões refletem a competência e o carácter de cada participante, a maneira como cada um lida com o conflito, a forma como comunica, a sua habilidade para a resolução de problemas e o seu nível de responsabilidade (Davis, 2011).

Se os colaboradores de uma organização possuem realmente valor para a instituição e se o capital humano é realmente uma forma de capital (Sturman, 2012), as atividades desenvolvidas pelos recursos humanos no seio da organização, como é o caso das reuniões de trabalho, possuem um custo proporcional ao valor dos colaboradores nelas envolvidos, que face à importância dos *outputs* produzidos para a estratégia organizacional nos dá uma indicação da eficiência das mesmas.

Tomando como base as propostas de Rogelberg, Shanock e Scott (2012), o objetivo deste estudo de caso, será a construção de uma fórmula de análise da eficácia/eficiência de reuniões, que possa ser adequada a cada organização e ao conteúdo das reuniões, sem recorrer a observadores nem à subjetividade da perceção. Pretende-se criar um padrão de funcionamento, que se adeque ao perfil da situação, e permita identificar aquilo que é percebido e desejado numa reunião de trabalho. Desta forma, as organizações poderão encontrar um índice de avaliação das suas reuniões e proceder a melhorias que visem a redução de custos como o dinheiro, o tempo e o aumento de produtividade de cada reunião, melhorando assim a sua rentabilidade e desempenho organizacional.

Para cálculo da produtividade de uma reunião de trabalho tomou-se por referência os estudos de análise de utilidade utilizados para a tomada de decisão por determinadas práticas da gestão de recursos humanos (Boudreau, 1983; Cascio, 2000). Para Boudreau (1983), a análise de utilidade corresponde a um conjunto de teorias e medidas concebidas para descrever, prever e/ou explicar o que determina a utilidade ou deseabilidade das opções de decisão. Uma das maiores dificuldades nos estudos de análise de utilidade consiste na quantificação do benefício monetário para a organização. No caso do presente estudo, a abordagem é feita pela inversa, ou seja, o objetivo consiste em atingir um modelo que permita determinar o custo de uma reunião e não o seu benefício relativamente a um outro modelo de comunicação e/ou tomada de decisão organizacional. Contudo, para a determinação do custo e produtividade das reuniões de trabalho e à semelhança da métrica SDy utilizada nos estudos de análise de utilidade (que corresponde, de acordo com Sturman (2012), ao valor monetário equivalente a um desvio-padrão na variável tomada para critério), será considerada uma percentagem do salário equivalente a 40% (Hunter e Schmidt, 1983; Schmidt e Hunter, 1983). O valor de 40% do salário de um colaborador é visto como a percentagem que está diretamente associada ao seu contributo para a produtividade organizacional. É um valor convencionado, eventualmente conservador, mas frequentemente referenciado na literatura (ver Cronshaw et al., 1987).

4. Metodologia

4.1. Amostra

Foram consideradas as sete reuniões realizadas entre 15 de outubro de 2012 e 30 de abril de 2013. Os membros do órgão, assim como a presidência, a vice-presidência e o secretário não sofreram alterações. As sete reuniões totalizam vinte horas de trabalho.

4.2. Procedimento

Com o objetivo de calcular um índice de parametrização das reuniões a partir da análise de custo-benefício, foram recolhidos dados quantitativos e qualitativos sobre

sete reuniões de uma unidade de gestão de uma organização do ensino superior, com vista à compreensão dos seus princípios, objetivos e funcionamento.

Inicialmente, foram solicitadas algumas informações ao responsável por secretariar as referidas reuniões, como as datas de realização e a duração de cada reunião (com indicação da hora de início e fim), as folhas de presença, a ordem de trabalhos e os tópicos abordados.

4.3. Instrumento

Após a recolha de dados, e tendo por base o estudo de Rogelberg, Shanock e Scott (2012), o objetivo foi a construção de um instrumento que permitisse determinar a produtividade de uma reunião, tendo como referência as decisões tomadas. Deste modo, com vista ao cálculo do valor médio de cada hora de reunião, e através da análise da folha de presenças, foi contabilizado o número de membros presentes (A) bem como o vencimento/hora (B€) de cada um de acordo com a sua categoria profissional (Quadro 1).

Quadro 1: Custo com salários durante uma hora de reunião

Membros = $A_1 + \dots + A_i = A$, em que i representa cada membro e A o número de total de membros que participam na reunião

Salário médio dos membros = $(A_1€ + \dots + A_i€)/A = B$, em que $A_i€$ representa o salário médio (mensal) de cada membro

Custo hora em salários = $B/22$ dias úteis de trabalho/ 8 horas trabalho¹ = Z€

De seguida, foram contabilizados o tempo de duração (em horas) de uma reunião (Y), e contabilizados os custos da sala (S) e o material impresso (M), e juntamente com a informação anterior (Z€), contabilizou-se o custo médio de uma hora de reunião (Quadro 2).

¹ Por simplificação considerou-se vinte e dois dias úteis de trabalho e oito horas/dia.

Quadro 2: Fórmula de cálculo para custo da reunião

$$Z\text{€} \times Y + (S+M) = W \text{ (custo médio de uma hora de reunião)}$$

Para o cálculo da produtividade (P€), o custo médio de uma hora de reunião (W) foi multiplicado pelo índice de produtividade média (40%), como se pode observar no Quadro 3.

Quadro 3: Produtividade (em €) de uma hora de reunião

$$W \text{ (custo médio de uma hora de reunião)} \times 0.40 = P\text{€}$$

Para o cálculo da eficácia, recorreremos a três membros deste tipo de unidades de gestão. Os juízes analisaram os pontos da ordem de trabalhos de cada reunião, e, construíram uma escala de ponderação com base no tipo de decisões tomadas (Tabela 1):

Tabela 1: Escala de ponderação por tipo de decisão

Tipo de Decisão	Valor atribuído
Decisões simples	1
Decisões moderadas	3
Decisões complexas	5

Para o cálculo do número total de decisões tomadas numa reunião, procedeu-se à soma das decisões, de acordo com a escala de ponderação. Por exemplo, se numa reunião forem tomadas três decisões simples, quatro decisões moderadas e duas decisões complexas, então o número total de decisões (TD) será: $TD = (3 \times 1) + (4 \times 3) + (2 \times 5)$. Deste modo, e com o objetivo de calcular o valor médio das decisões tomadas em cada reunião (MDT), o passo seguinte consiste na soma de todas as decisões

tomadas (NTD) em todas as reuniões analisadas, a dividir pelo tempo total das reuniões (Quadro 4):

Quadro 4: Número médio de decisões tomadas em cada reunião

NTD (número total de decisões tomadas em todas as reunião analisadas) / total horas de todas as reuniões = MDT (número médio das decisões tomadas em cada reunião)

5. Análise dos Dados

Após a análise de todos os dados recolhidos, e com recurso às fórmulas atrás mencionadas, procedeu-se aos cálculos para determinação do custo-benefício de uma reunião.

Em primeiro lugar, foi calculado o custo com salários de acordo com a categoria de cada membro presente (vinte e cinco), numa reunião com uma duração de 115 minutos (1:55 hora), sendo o correspondente custo médio de hora com salários 486,48€. Foram também considerados os custos com a sala (10€)² e o material impresso (0,40€)³, obtendo assim o valor de 496,68€ (Quadro 5).

Quadro 5: Custo médio de uma hora de reunião

$$486,48\text{€} + 10\text{€} + 0,40\text{€} = 496,68\text{€}$$

De seguida foi calculada a produtividade, recorrendo ao índice de produtividade média (40%) que foi multiplicado pelo custo médio de uma hora de reunião, obtendo-se o valor de 198,67€ de produtividade (Quadro 6).

² Foi considerado o valor/hora que a sala poderia gerar caso fosse arrendada.

³ Foi considerado o valor médio de impressão dos materiais em suporte papel do moderador.

Quadro 6: Produtividade (em €) de uma hora de reunião

$$496,68€ \times 0,40 = 198,67€$$

Posteriormente, procedeu-se à análise da ordem de trabalhos, com o objetivo de contabilizar o número de decisões tomadas e a sua ponderação correspondente, consoante o tipo de decisão (simples, moderada ou complexa) (Tabela 2). Após a soma de todas as decisões, o valor total de decisões tomadas nas sete reuniões foi de 121 decisões.

Tabela 2: Análise e ponderação das decisões tomadas

	Decisões Simples	Decisões Moderadas	Decisões Complexas	Total de Decisões (Output)	Duração		Output (40%)
	1	3	5		Minutos	Horas	
1.ª Reunião	4	4	2	26	180	3:00	10,4
2.ª Reunião	1	0	1	6	305	5:08	2,4
3.ª Reunião	5	5	1	25	150	2:50	10
4.ª Reunião	3	3	1	17	105	1:75	6,8
5.ª Reunião	3	3	1	17	145	2:42	6,8
6.ª Reunião	3	4	0	15	165	2:75	6
7.ª Reunião	2	4	1	19	135	2:25	7,6
				T = 121	T = 1185	T = 19:75	

Para o cálculo do número médio de decisões tomadas, o número total de decisões tomadas (121) foi dividido pelo número de horas total das sete reuniões (1185 minutos ± vinte horas), obtendo-se assim o valor 6 (Quadro 7):

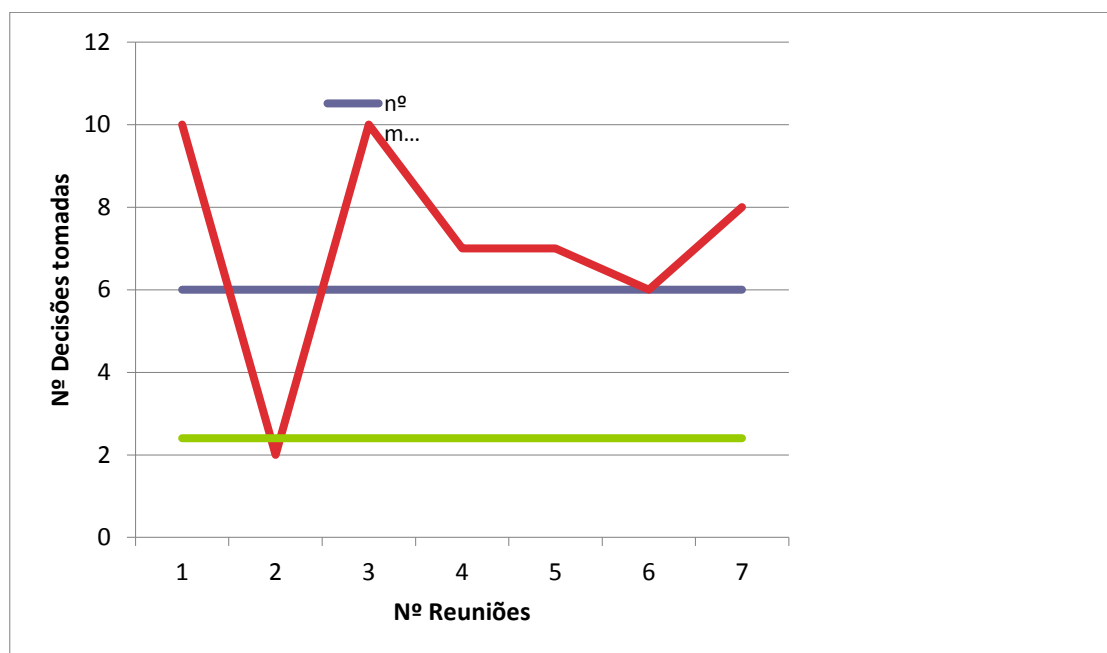
Quadro 7: Número médio das decisões tomadas por hora em cada reunião

$$121 / 20 \text{ horas} = 6.05$$

Através do Gráfico 1 é possível observar que as reuniões que se encontram acima do valor 6.05 (número médio das decisões tomadas em cada reunião, por hora) são reuniões bastante produtivas, já que foram tomadas mais de seis decisões. Recorrendo ao índice médio de produtividade de 40%, é possível identificar um patamar de

eficiência/resultados das reuniões, que se situa entre o valor 2,4 e o valor 6, sendo que 2,4 corresponde aos 40% de produtividade dessa média. Na amostra de sete reuniões analisadas é possível verificar que apenas uma das reuniões apresenta um valor abaixo da média (2.ª reunião), já que em cinco horas foram apenas tomadas seis decisões, o que corresponde a uma baixa produtividade.

Gráfico 1: Análise do número de decisões tomadas em sete reuniões da unidade de gestão analisada



6. Conclusão

Com o avanço das tecnologias de comunicação e informação, seria expectável que a necessidade de reuniões no local de trabalho diminuísse, contudo o número de reuniões continua a aumentar nas organizações (Scott, Shanock e Rogelberg, 2012). O seu contributo em ajudar as organizações e grupos a alcançar os seus objetivos é óbvio, mas os seus custos a nível humano e financeiro são elevados.

Neste estudo exploratório foi analisada uma amostra de sete reuniões realizadas por uma unidade de gestão de uma organização de ensino superior. Através da análise de custos com salários, recursos e tempo, e da contabilização do número de decisões tomadas por hora, como indicador da sua eficácia, foi possível identificar um número ótimo daquilo que se pode considerar uma reunião eficaz para a referida unidade e

que pode ser utilizada como valor padrão para unidades de gestão similares. Neste caso, para a produtividade, o valor a considerar é de 198,67€ e o valor médio de decisões tomadas por hora considerado rentável é de 6. Apenas uma reunião apresentou um valor abaixo dessa média, pelo que podemos concluir que as reuniões realizadas pela unidade de gestão são em média eficazes/eficientes, quer em termos do número de decisões tomadas, quer em termos de produtividade. A fórmula avançada neste estudo permitirá às organizações, ajustando ao seu perfil e situação, definir um número ótimo daquilo que é considerado rentável, quer em termos de custos, quer em termos daquilo que é o número ideal de decisões tomadas por cada reunião. Desta forma, as organizações poderão identificar as suas falhas e proceder a melhorias com vista à rentabilidade das suas reuniões. É importante salientar que os objetivos das reuniões da unidade de gestão do nosso estudo (e que se encontram em todas as instituições de ensino superior) dizem respeito a tomadas de decisão (aprovar ou não). Se por um lado o poder de decisão no ensino superior tem um elevado grau de partilha, por outro lado as decisões neste tipo de unidades de gestão são maioritariamente por maioria. O mesmo não acontece em outras unidades de gestão ou em outras instituições públicas e privadas em que as reuniões destinam-se a decidir, a resolver problemas, a encontrar soluções, a organizar atividades, etc. A importância da eficácia e eficiência das reuniões explica que empresas invistam recursos financeiros no desenvolvimento de competências no trabalho em equipa, nomeadamente na tomada de decisão em equipa. A título de exemplo, as decisões nas equipas médicas seguem complexos *scripts* de procedimentos (ex.: Christensen e Abbott, 2000; Roelofsen, Lankhorst e Bouter, 2001)

A análise de uma reunião permitirá às organizações verificar se o seu investimento é compatível com o seu retorno, e a partir dessa informação reestruturar a sua gestão comunicacional, melhorando não só o desempenho organizacional, mas também incrementando maiores níveis de satisfação no trabalho, motivação dos trabalhadores e bem-estar psicológico. Além disso, uma gestão eficaz de reuniões é fundamental para o sucesso da gestão de equipas, visando a redução de conflitos e melhorando a cultura comunicacional da organização. Conforme Moura (2014), as etapas a considerar no cálculo da produtividade são: a) definir uma unidade de medida; b) escolher um limite temporal; c) medir o resultado do trabalho; d) calcular o tempo de

trabalho; e finalmente e) o resultado da produtividade. Esta estratégia de cálculo de produtividade é comumente utilizada pelas organizações e pelos países, no entanto não tem sido aplicada a atividades específicas como reuniões. Foi este o nosso propósito.

Relativamente ao instrumento compete-nos tecer algumas considerações. Neste primeiro estudo, optamos por limitar a complexidade das variáveis simplificando os gastos do pessoal, pelo que não foram contemplados outros encargos com os recursos humanos (nomeadamente seguros), assim como outros gastos indiretos (e.g., deslocações). Em estudos futuros e de forma a afinar um instrumento que sirva a uma análise mais fidedigna e útil das reuniões esta questão é relevante. Em estudos futuros é igualmente relevante considerar uma operacionalização do tipo de decisões mais sensível à heterogeneidade do universo de decisões. Consideramos que o critério de ponderação para o tipo de decisão deve ser melhorado recorrendo a um maior número de juizes. Por outro lado, dever-se-á considerar em estudos futuros a operacionalização dos objetivos das reuniões que não de decisões.

Atualmente as expectativas face aos sistemas de videoconferência aumentaram significativamente (Martins e Oliveira, 2011), uma vez que contribuem positivamente para a sensação de presença nas várias atividades (Gunawardena e Zittle, 1997). Deste modo, seria interessante, em termos futuros, analisar a eficiência/eficácia de uma reunião frente a frente, em comparação com a utilização de novas tecnologias.

Esta é uma temática de extrema importância e utilidade para a gestão de recursos humanos, e os estudos sobre o tema são relativamente escassos, nomeadamente em Portugal. Estudos futuros poderão aprofundar e melhorar esta técnica de análise de eficácia de reuniões, cruzando-a com as técnicas observacionais e com questionários de perceção de eficácia da reunião, satisfação e motivação dos trabalhadores e os seus níveis de produtividade. Também a globalização das organizações e o contacto multicultural diário, levanta novos desafios na temática das reuniões, já que, conhecer as preferências culturais de comunicação e os comportamentos adotados nas reuniões poderá reduzir os conflitos em colaborações internacionais.

Organizações de sucesso não devem encarar as reuniões como algo negativo, muito pelo contrário, devem encará-las como fenómenos organizacionais que podem ser ativamente geridas e eficazes. Avaliar a produtividade e a eficácia de uma reunião

permitirá às organizações de hoje melhorar o seu desempenho, evitando desperdício de recursos.

Referências Bibliográficas:

- AJZEN, I. e FISHBEIN, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- ALESSANDRA, A.J. e HUNSAKER, P.L. (1993). *Communicating at Work*. New York: Simon & Schuster.
- BLUEDORN, A.C., TURBAN, D.B. e LOVE, M.S. (1999). The Effects of Stand-Up and Sit-Down Meeting Formats on Meeting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 277–285. DOI: 10.1037/0021-9010.84.2.277
- BORSOI, I.C.F. (2012). Trabalho e Produtivismo: Saúde e Modo de Vida de Docentes de Instituições Públicas de Ensino Superior. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 81-100. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v15i1p81-100
- BOUDREAU, J.W. (1983). Economic Considerations in Estimating the Utility of Human Resource Productivity Improvements Programs. *Personnel Psychology*, 36(3), 551-576.
- CASCIO, W.F. (2000). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* (4.ª ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- COHEN, M.A., ROGELBERG, S.G., ALLEN, J.A. e LUONG, A. (2011). Meeting Design Characteristics and Attendee Perceptions of Staff/Team Meeting Quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104. Doi: 10.1037/a0021549
- CHRISTENSEN, C. e ABBOTT, A.S. (2000). Team Medical Decision Making. In G.B. Chapman e F.A. Sonnenberg (Orgs.), *Decision Making in Health Care: Theory, Psychology, and Applications* (pp. 267-285). Cambridge: Cambridge University Press.
- CRONSHAW, S.F., ALEXANDER, R.A., WIESNER, W.H. e BARRICK, M.R. (1987). Incorporating Risk into Selection Utility: Two Models for Sensitivity Analysis and Risk Simulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40(2), 270-286. DOI: 10.1016/0749-5978(87)90016-1
- DAVIS, S. (2011). *This Meeting Sux: 12 Acts of Courage to Change Meetings for Good*. Madison: FacilitatorU.com Press.
- DESHPANDE, R. e WEBSTER, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. DOI: 10.2307/1251521
- DEUTSCHMAN, A. (2004). Inside the Mind of Jeff Bezos. *Fast Company*, 85. Disponível em <http://www.fastcompany.com/magazine/85/bezos_2.html> consultado em 30/03/2014.
- DISTEFANO, J.J. e MAZNEVSKI, M.L. (2000). Creating Value with Diverse Teams in Global Management. *Organizational Dynamics*, 29(1), 45-63. DOI: 10.1016/S0090-2616(00)00012-7
- DOWNS, C.W. e HAZEN, M.D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73. DOI: 10.1177/002194367701400306
- GREEN, W.A. e LAZARUS, H. (1991). Are Today's Executives Meeting with Success? *Journal of Management Development*, 10(1), 14-25. DOI: 10.1108/02621719110139034
- GUNAWARDENA, C.N. e ZITTLE, F.J. (1997). Social Presence as a Predictor of Satisfaction within a Computer-Mediated Conferencing Environment. *American Journal of Distance Education*, 11(3), 8-26. DOI: 10.1080/08923649709526970
- HUNTER, J.E. e SCHMIDT, F.L. (1983). Quantifying the Effects of Psychological Interventions on Employee Job Performance and Work-Force Productivity. *American Psychologist*, 38(4), 473-478. DOI: 10.1037/0003-066X.38.4.473

- IM, H.-G., YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (2005). Temporal Coordination through Communication: Using Genres in a Virtual Start-Up Organization. *Information Technology & People*, 18(2), 89-119. DOI: 10.1108/09593840510601496
- JOHNSON, J.R., BERNHAGEN, M.J., MILLER, V. e ALLEN, M. (1996). The Role of Communication in Managing Reductions in Work Force. *Journal of Applied Communication Research*, 24(3), 139-164. DOI: 10.1080/00909889609365448
- KIESLER, S. e SPROULL, L. (1992). Group Decision Making and Communication Technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 96–123. DOI: 10.1016/0749-5978(92)90047-B
- KÖHLER, T., CRAMTON, C.D. e HINDS, P.J. (2012). The Meeting Genre across Cultures: Insight from Three German-American Collaborations. *Small Group Research*, 43(2), 159-185. DOI: 10.1177/1046496411429600
- LUONG, A. e ROGELBERG, S.G. (2005). Meetings and More Meetings: The Relationship between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 58-67. DOI: 10.1037/1089-2699.9.1.58
- MARTINS, S.F. e OLIVEIRA, L. (2011). As Tecnologias de Videoconferência no Ensino Superior Público Português: Tendências e Boas Práticas. *Observatorio*, 5(4), 225-255.
- MCCOMAS, K.A. (2003). Citizen Satisfaction with Public Meetings used for Risk Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 31(2), 164– 184. DOI: 10.1080/0090988032000064605
- MCCOMAS, K.A., TUIITE, L.S., WAKS, L. e SHERMAN, L.A. (2007). Predicting Satisfaction and Outcome Acceptance with Advisory Committee Meetings: The Role of Procedural Justice1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(5), 905–927. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2007.00192.x
- MILLER, R.F. e PINCUS, M. (2004). *Running a Meeting that Works* (3rd ed.). New York: Barron's.
- MIINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper e Row.
- MOSVICK, R. e NELSON, R. (1987). *We've Got to Stop Meeting Like This! A Guide to Successful Business Meeting Management*. Glenview: Scott Foresman.
- MOURA, J.P. (2014). Como Medir a Produtividade no Trabalho. Disponível em <<http://www.economias.pt/como-medir-a-produtividade-no-trabalho/>> consultado em a0 de janeiro de 2015.
- O'NEILL, T.A. e ALLEN, N.J. (2012). Team Meeting Attitudes: Conceptualizations and Investigation of a New Construct. *Small Group Research*, 43(2), 186-210. DOI: 10.1177/1046496411426485
- ORLIKOWSKI, W.J. e YATES, J. (1994). Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 541-574.
- PINA E CUNHA, M., REGO, A., CAMPOS E CUNHA, R., CABRAL-CARDOSO, C. e NEVES, P. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- RAWLINS, C. (1990). The Impact of Teleconferencing on the Leadership of Small Decision-Making Groups. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(2), 37–52. DOI: 10.1300/J075v10n02_04
- REINIG, B.A. e SHIN, B. (2002). The Dynamic Effects of Group Support Systems on Group Meetings. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 303–325. DOI: 10.1080/07421222.2002.11045728
- ROELOFSEN, E.E., LANKHORST, G.J. e BOUTER, L.M. (2001). Translation and Adaptation of a Questionnaire to Assess the Group Processes of Rehabilitation Team Conferences. *Clinical Rehabilitation*, 15(2), 148-155. DOI: 10.1191/026921501674553635
- ROGELBERG, S.G., SHANOCK, L.R. e SCOTT, C.W. (2012). Wasted Time and Money in Meetings: Increasing Return on Investment. *Small Group Research*, 43(2), 236-245. DOI: 10.1177/1046496411429170

- ROGELBERG, S.G., ALLEN, J.A., SHANOCK, L., SCOTT, C. e SHUFFLER, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172. DOI: 10.1002/hrm.20339
- ROGELBERG, S.G., SCOTT, C. e KELLO, J. (2007). The Science and Fiction of Meetings. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 18-21.
- ROGELBERG, S.G. (2006). Meetings at Work. In S.G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 474–475). Thousand Oaks: Sage.
- ROGELBERG, S.G., LEACH, D.J., WARR, P.B. e BURNFIELD, J.L. (2006). “Not Another Meeting”! Are Meeting Time Demands Related to Employee Well-Being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96. Doi: 10.1037/0021-9010.91.1.83
- ROMANO, N.C. e NUNAMAKER, J.F. (2001). Meeting Analysis: Findings from Research and Practice. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 1). Washington DC: IEEE Computer Society Washington.
- SCHMIDT, F.L. e HUNTER, J.E. (1983). Individual Differences in Productivity: An Empirical Test of Estimates Derived from Studies of Selection Procedure Utility. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 407-414. Doi: 10.1037/0021-9010.68.3.407
- SCHWARTZMAN, H.B. (1986). The Meeting as a Neglected Social Form in Organizational Studies. In B.M. Staw e L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 233–258). Greenwich: JAI Press
- SCOTT, C.W., SHANOCK, L.R. e ROGELBERG, S.G. (2012). Meetings at Work: Advancing the Theory and Practice of Meetings. *Small Group Research*, 43(2), 127–129. DOI: 10.1177/1046496411429023
- STURMAN, M.C. (2012). Employee Value: Combining Utility Analysis with Strategic Human Resource Management Research to Yield Strong Theory. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 768-792). New York: Oxford University Press.
- TOBIA, P.M. e BECKER, M.C. (1990). Making the Most of Meeting Time. *Training & Development Journal*, 44(8), 34–38.
- TROPMAN, J.E. (2003). *Making Meetings Work: Achieving High Quality Group Decisions*. London: Sage.
- VAN VREE, W. (1999). *Meetings, Manners, and Civilization: The Development of Modern Meeting Behaviour*. London: Leicester University Press
- VOLKEMA, R.J. e NIEDERMAN, F. (1995). Organizational Meetings: Format and Information Requirements. *Small Group Research*, 26(1), 3–24. DOI: 10.1177/1046496495261001
- YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (1992). Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media. *Academy of Management Review*, 17(2), 299-326. DOI: 10.5465/AMR.1992.4279545
- YATES, J. e ORLIKOWSKI, W.J. (2002). Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms. *International Journal of Business Communication*, 39(1), 13-35. DOI: 10.1177/002194360203900102
- ZIJLSTRA, F.R.H., ROE, R.A., LEONORA, A.B. e KREDIET, I. (1999). Temporal Factors in Mental Work: Effects of Interrupted Activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 163-185. DOI: 10.1348/096317999166581

GABRIELA GONÇALVES: Licenciada em Psicologia Social e das Organizações e doutorada em Ciências Psicológicas (pela UCL, Louvain-la-Neuve, Bélgica), trabalhou durante vários anos como consultora e diretora de recursos humanos. Desde 2002 é Professora Auxiliar na Universidade do Algarve. Atualmente além das atividades de docência e de investigação é diretora do curso de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Mantém proximidade com a comunidade empresarial enquanto consultora. Participa em diversos projetos de investigação quer com investigadores nacionais quer estrangeiros no âmbito do comportamento organizacional e da cognição social. Endereço institucional: Faculdade de

Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

INÊS PEREIRA: Mestre em Psicologia Social e das Organizações (2013), Licenciatura em Psicologia (2011). Atualmente, encontra-se a realizar um estágio profissional na Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla, Delegação Distrital de Faro. Os atuais interesses de investigação entram-se na área da Responsabilidade Social, Identificação e Empenhamento Organizacional. Endereço institucional:

CRISTINA GONÇALVES: Mestre pela Universidade do Algarve em Gestão Empresarial. Docente da Universidade do Algarve nas unidades curriculares de Contabilidade. Autora de diversos artigos, livros e comunicações em congressos nacionais e internacionais. Colabora frequentemente com entidades públicas e privadas no âmbito da sua área de especialidade. Endereço institucional: Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, Campus da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

JOANA VIEIRA DOS SANTOS: Professora Auxiliar no Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve. Doutoramento em Psicologia das Organizações (2011), Mestrado em Psicologia da Saúde (2005), Licenciatura em Psicologia, na especialidade de Social e das Organizações (2004). Realizou uma estância de investigação na Universidade Metodista de São Paulo (2012). Atualmente, exerce funções de vice-coordenadora do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, bem com coordenadora departamental de Mobilidade, pela Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Os atuais interesses de investigação centram-se na análise de Dinâmicas Organizacionais e no seu impacto para a saúde e bem-estar dos colaboradores. Endereço institucional: Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

RUI MANUEL BÁRTOLO-RIBEIRO: Doutoramento em Psicologia com especialização em Avaliação Psicológica pela Universidade de Coimbra e Mestre em Comportamento Organizacional e licenciado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Professor Auxiliar no ISPA onde leciona na área da Avaliação Psicológica e Psicologia Organizacional e onde também é Diretor do Centro de Avaliação Psicológica. Autor de capítulos de livros com mais de 20 artigos em revistas especializadas nacionais e internacionais no âmbito da Avaliação Psicológica e Seleção de Pessoal. Atualmente acumula com a atividade docente funções de gestão, sendo Diretor de Recursos Humanos e Vogal da Direção do ISPA, CRL. Ex-Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea Portuguesa (2001-2006). Endereço institucional: ISPA – Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Rua Jardim do Tabaco, 34,1149-041 Lisboa.

Submitted: 15 June 2014.

Accepted: 6 March 2015.