

Integração Organizacional de Resultados de Reuniões

Carlos J. Costa

Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação, ISCTE, Lisboa.

Pedro A. Antunes

Departamento de Informática, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa

J. Ferreira Dias

Departamento de Ciências de Gestão, ISCTE, Lisboa

Resumo

Este artigo discute o problema da integração de resultados gerados pelos sistemas de apoio a reuniões (Electronic Meeting Systems, EMS). O nível de integração organizacional proporcionado pelos sistemas existentes é ainda fraco, especialmente no que diz respeito à fase do pós-reunião. De modo a estudar este problema foi desenvolvida uma abordagem baseada no conceito de género, especialmente adaptada para reuniões apoiadas por sistemas EMS. O artigo ilustra a aplicação do modelo numa organização concreta, sendo baseado numa amostra de 214 decisões tomadas no âmbito de reuniões de uma equipa de gestão.

1 Introdução

As reuniões são o mais divulgado e possivelmente o mais dispendioso tipo de coordenação de equipas de pessoas nas organizações. De acordo com a literatura, uma reunião pode custar até mil dólares por hora em custos salariais, havendo mais de três mil milhões de reuniões por ano só nos EUA [Nunamaker et al. 1997]. Devido a este enorme potencial de mercado, os sistemas de apoio a reuniões (*Electronic Meeting Systems*, EMS) têm sido vistos desde o início dos anos 80 como o Santo Graal para a melhoria dos processos e resultados de reuniões [Fjermestad e Hiltz 1999].

O papel dos EMS pode ser genericamente definido como facilitando dois aspectos fundamentais do trabalho de grupo: conteúdo e processo [Miranda e Bostrom, 1999]. Os EMS transformam os conteúdos estáticos das reuniões tradicionais (ex.: dados num quadro) em conteúdos dinâmicos que as pessoas podem facilmente manipular, modelar e partilhar. Os EMS também têm o potencial de alterar os processos das reuniões tradicionais, quer aumentando a participação, estimulando a colaboração, quer guiando as tarefas individuais e de grupo para assegurar resultados coerentes ou evitar conflitos.

Infelizmente, o sucesso dos EMS parece depender de demasiados factores. Por exemplo, [Dickson et al.1996] descobriram que alguns tipos de suporte a processos reduzem a eficácia do grupo (em particular, suporte a processos inflexíveis); [Miranda e Bostrom 1999] também descobriram que alguns tipos de suporte aos conteúdos têm um impacto negativo nos resultados das reuniões, ao passo que outros tipos de suporte têm um impacto positivo (por exemplo, o anonimato).

Para complicar ainda mais esta matéria, o papel dos EMS pode não se reduzir apenas ao apoio estrito a reuniões. O seu apoio pode estender-se à preparação das reuniões [Antunes e Ho, 1999a, 1999b], por exemplo com o objectivo de definir uma agenda ou clarificar posições preliminares que as pessoas podem trazer para a reunião. Os EMS podem ainda alargar o seu apoio à fase posterior à reunião, por exemplo apoiando a avaliação de resultados ou aumentando o envolvimento na realização das tarefas planeadas ou decididas na reunião.

Chegados a este ponto, deve-se dar ênfase a que, para além de poucas notáveis excepções, que serão descritas mais tarde, não há muito trabalho de investigação realizado no âmbito do suporte à fase de pós-reunião.

O nosso objectivo, reportado neste artigo, é de estudar este aspecto particular dos EMS, utilizando uma estratégia de dividir para conquistar. Uma vez que as funcionalidades dos EMS podem ser divididas em apoio a conteúdos e processos, nós começamos por analisar a dimensão do processo.

Mas como caracterizar os processos de pós-reunião? Sem essa caracterização não é possível especificar uma funcionalidade adequada para o EMS. Em primeira instância, eles têm por propósito a integração e eficácia organizacional. De facto, independentemente da qualidade do resultado produzido por uma reunião, esse resultado deve fluir para a organização e induzir a produção de bens e serviços ou influenciar as opiniões das pessoas. Se uma decisão é consequência de uma questão ou pedido, a resposta deve ser enviada para quem fez o pedido. Se foi decidido que alguém deveria executar uma tarefa, então essa pessoa deve ser informada e instruída. Se, durante a reunião, os participantes verificaram que não existia informação suficiente para tomar uma decisão, então será pedida informação a entidades internas ou externas. Todos estes resultados previsíveis de reuniões devem ser organizados, orquestrados e monitorizados durante a fase de pós-reunião. Este artigo descreve uma abordagem aplicável neste âmbito.

2 Trabalhos Relacionados

Poucos investigadores têm discutido o apoio dos EMS à fase de pós-reunião. Destaca-se Milan Aiken, que de algum tempo a esta parte, tem procurado fazer a integração entre sistemas periciais e EMS ([Aiken et al., 1990], [Aiken e Carlisle, 1992], [Aiken e Govindarajulu, 1994], [Colon et al., 1994], [Aiken et al., 1994] e [Aiken e Vanjani, 1998]). De entre vários sistemas propostos, é de destacar o Expert Session Analyser (ESA) que impõe estrutura aos resultados de reuniões de modo a que possam ser utilizados como entradas de outros sistemas. Mais tarde, foram igualmente propostos um agente de recolha de informação [Aiken e Govindarajulu, 1994] e [Colon et al., 1994] e um agente de tradução de língua natural [Aiken et al., 1994]. Estes novos sistemas organizam os resultados de sessões de *brainstorming* [Aiken e Carlisle, 1992]. Outra ferramenta, designada “consolidador” de ideias, foi proposta para automatizar o processo de organização de ideias [Aiken e Carlisle, 1992]. Esta ferramenta condensa texto, identificando palavras chave e fazendo o seu emparelhamento com os comentários dos utilizadores.

Cire [Romano et al., 1999] é um sistema colaborativo de pesquisa de informação dedicado ao suporte cooperativo na procura e acesso de informação. Apesar do principal propósito deste sistema ser apoiar o processo de reunião, este sistema constrói uma memória partilhada que pode ser utilizada fora das reuniões, podendo assim incluir a fase de pós reunião.

[Raikundalia e Rees 1995] propuserem um sistema designado LoganWeb, que é um sistema de gestão de documentos electrónicos de reuniões para a World Wide Web. LoganWeb proporciona a transcrição das reuniões para vários formulários navegáveis na Web. LoganWeb também apoia o secretário da reunião na moderação das contribuições dos participantes.

3 Abordagem para Estudar o Processo de Pós-Reunião

Os processos de pós-reunião lidam principalmente com a integração organizacional dos resultados produzidos na reunião.

De acordo com [Simon 1997], este nível de integração organizacional requer a realização de pelo menos três passos: (1) desenvolvimento de um plano de comportamento para todos os membros implicados na organização; (2) comunicação dos componentes relevantes do plano a cada membro; e (3) vontade desses membros seguirem o plano. Considerando que o desenvolvimento de tal plano é uma componente necessária dos resultados das reuniões, e que a vontade pode apenas ser atingida por meios psicológicos, focalizamos a nossa atenção na dimensão da comunicação.

Uma tentativa recente de caracterizar a comunicação organizacional em termos concretos baseia-se no conceito de género, o qual teve a sua génese na literatura. Nesse contexto, um género considera uma categoria de obras literárias que, tendo a mesma finalidade fundamental, apresentarão estrutura parecida e obedecerão a normas semelhantes. O seu estudo sistemático entronca em Platão, na República e Aristóteles, na Poética, que procuraram tipificar as obras literárias de acordo com as suas características comuns. Durante séculos, este conceito foi utilizado quer como mera forma de organizar a literatura, quer como meio de impor regras à criação literária. O que originou tanto fortes oposições quanto defensores acérrimos. Estes conceitos passaram então para outras áreas da criação artística, nomeadamente o cinema e a televisão. Mais recentemente, este conceito foi importado e reformulado no âmbito da comunicação organizacional [Yates e Orlikowski, 1992]. A sua utilização tem sido generalizada, por forma a cobrir outras áreas da comunicação, sendo por exemplo utilizada para tipificar a comunicação na “Web” (veja-se, a título de exemplo [Crowston and Williams, 1999]). Um género de comunicação organizacional é um tipo de acção comunicativa socialmente reconhecida (ex.: memorandos, relatórios, resumos, cartas, reuniões, anúncios, seminários de formação, etc.) que é activado pelos membros de uma comunidade, como resposta a uma situação recorrente, e tendo um propósito organizacional específico [Yates e Orlikowski, 1992]. Um género estabelecido numa comunidade serve, através do seu uso, como forma de acção.

O género é definido por um propósito e uma forma. Num estudo empírico examinando a troca de comunicação num grupo de trabalho distribuído, que comunicava basicamente através de correio electrónico, [Orlikowski e Yates 1994] identificaram os seguintes propósitos: mensagem informacional; comentário sobre processos de grupo ou utilização de meios; proposta de regras, características e convenções; pedido de informação, classificação ou elaboração; resposta a mensagens anteriores; e categorias residuais.

A forma do género diz respeito a aspectos observáveis da comunicação, tais como meio, aspectos da estrutura e características linguísticas. No estudo referido anteriormente [Orlikowski e Yates, 1994], foram identificadas várias formas, tais como mensagens anexadas, elementos gráficos, cabeçalhos, aberturas, informalidades, conclusões, assinaturas ou linha de assunto.

Note-se que a análise de géneros não é um exercício teórico de categorização abstracta, mas deve estar intimamente relacionada com a situação concreta de uma comunidade que o usa. Um género apoia-se e emerge da prática social, quer de trabalho, quer de comunicação quer de gestão. O que importa é o que os membros da comunidade (ou pelo menos os mais qualificados) reconhecem como géneros (outros exemplos de trabalhos nesta área são [Bergquist e Ljungberg, 1999]; [Crowston e Williams, 1999]).

Ocasionalmente, os géneros estão interligados de forma a constituírem processos comunicativos mais complexos. Estes processos complexos, designados por sistemas de géneros [Orlikowski e Yates, 1998], consistem em géneros interligados que são activados numa sequência típica em relação a cada um, sendo os seu propósitos de alguma forma relacionados.

[Orlikowski e Yates 1998] apresentaram um tal sistema de géneros para caracterizar as reuniões. De acordo com estas investigadoras, uma reunião é composta por quatro géneros (Figura 1): logística da reunião; agenda da reunião; reunião propriamente dita; e actas da reunião.

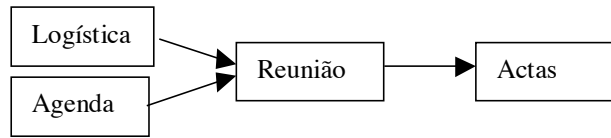


Figura 1- Reunião como sistema de géneros (Adaptado de [Orlikowski e Yates, 1998])

Obviamente que este sistema é tão abrangente que dificilmente pode ser utilizado para descrever processos de reunião em detalhe. Porém, é um ponto de partida para o estudo da matéria. Uma forma de prosseguir no estudo deste assunto é através quer da decomposição quer da especialização de géneros (algo que já foi feito para o estudo dos processo organizacionais, veja-se [Malone et al., 1997]). Através da decomposição pode-se dividir o sistema num conjunto de componentes (Figura 2). A reunião pode ser dividida num conjunto de decisões (D1, D2...), a agenda pode ser decomposta em tópicos e a acta pode ser decomposta em declarações comunicativas (DC1, DC2...). Tipicamente, cada tópico de agenda tem uma relação directa com um tema de reunião e uma declaração comunicativa.

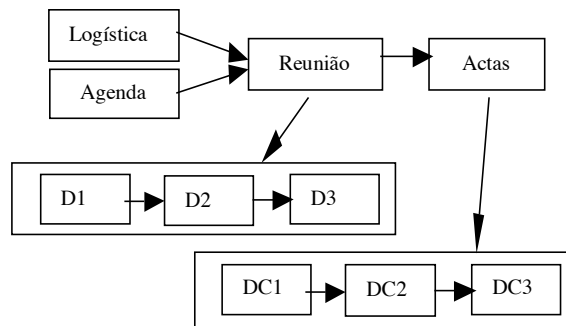


Figura 2 - Decomposição

Devemos notar que esta decomposição facilmente atinge um ponto onde a noção de género se perde, devido à perda do reconhecimento social. Deste modo, pode-se tentar a via da especialização do sistema de géneros. Géneros específicos de logística, agenda, reunião e acta podem juntar-se e formar sistemas especializados de géneros de reunião, tais como reunião estratégica, reunião operacional, reunião de *brainstorming*, etc (Figura 3). Contrariamente à decomposição, a especialização preserva a identificação social.

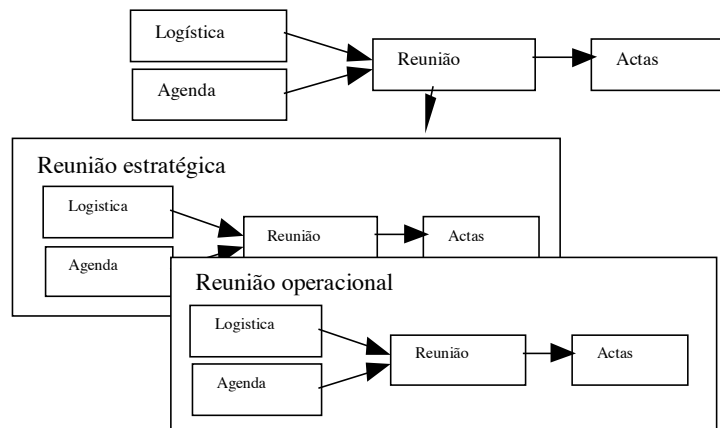


Figura 3 - Especialização

Até este momento foi descrita uma abordagem possível para analisar os processos de pós-reunião baseados no conceito de géneros – actos comunicativos socialmente reconhecidos – que, combinados entre si permitem construir processos comunicativos – sistemas de géneros. Os sistemas de géneros podem então ser decompostos e especializados. Finalmente, os processos de pós-reunião englobam tópicos de agenda, assuntos de reunião e declarações comunicativas, todos combinados de modo a formarem sistemas de reunião específicos. Na próxima secção será mostrado como esta abordagem pode ser utilizada na prática.

4 Utilização da Abordagem

A natureza situada dos géneros torna difícil o desenvolvimento de suporte computacional ao processo de pós-reunião sem antes analisar como as comunidades de pessoas realizam as suas reuniões e transferem os resultados para a organização.

Como tentativa para perceber esta matéria e, ao mesmo tempo, avaliar a abordagem proposta, foi analisada uma grande colecção de resultados produzidos em reuniões de direcção por uma equipa pertencente a uma organização pública de grande dimensão.

Esta lista é composta por 214 decisões tomadas em 30 reuniões, que tiveram lugar num período de 4 anos (1996 a 1999).

Para analisar as reuniões foram seguidos os seguintes passos:

- Identificação dos géneros de logística;
- Divisão de cada reunião em decisões;
- Identificação dos géneros de decisão;
- Identificação dos géneros de tópicos de agenda;
- Identificação dos géneros de declarações comunicativas;
- Identificação dos sistemas de géneros utilizados.

Este trabalho foi realizado com o apoio de pessoas ligadas à instituição, mas não directamente relacionadas com a produção de resultados, bem como com pessoas que, estando ligadas a instituições idênticas a esta, trabalham neste tipo de órgãos.

Começando pela análise dos géneros logísticos, chegou-se à conclusão que existia apenas um. Com efeito, as reuniões realizam-se com uma frequência pré-estabelecida, existindo apenas uma forma de convocação de reuniões, com características muito bem estabelecidas no âmbito do regimento do órgão.

As 30 reuniões foram decompostas em decisões. O número de decisões varia muito, de 3 a 16 em cada reunião. Estas decisões foram então agrupadas nos seguintes géneros: decidir acção, decidir plano unitário, adiar decisão e decidir plano continuado.

“Decidir acção” é um género que agrupa todas as decisões orientadas para acções específicas a realizar por um agente específico e geralmente bem identificado, quer na organização quer fora desta.

“Decidir plano unitário” é um género de decisão que tem como resultado o planeamento de actividades num dado horizonte temporal mais ou menos alargado.

“Adiar decisão” é um género de decisão em que se decide não decidir, isto é, em situações em que existe pouca informação ou por alguma outra razão não é conveniente tomar uma decisão e se define que essa decisão será tomada no futuro.

“Decidir plano continuado” é um género que tem como resultado a produção de políticas, regras e regulamentos que têm um determinado nível de continuidade e frequência de utilização.

Nesta organização, o surgimento destas decisões resulta directamente de tópicos de agenda previamente estabelecidos. Nesse sentido, foram identificados os seguintes géneros de tópicos de agenda: pedidos ocasionais e pedidos repetitivos.

Os pedidos ocasionais são tópicos de agenda que surgem de forma não programada, dependendo das contingências e abrangendo um leque de aspectos muito variados.

Os pedidos repetitivos são aqueles que surgem de acordo com um determinado padrão. É o caso dos orçamentos anuais que são elaborados, discutidos e aprovados sensivelmente na mesma altura todos os anos.

Após se ter identificado os géneros logístico, tópico de agenda e decisão, falta ainda identificar os géneros de declaração comunicativa. Foram identificados nove desses géneros: reposta, instrução, aprovação de documentos, agenda, regra (regulamento ou esclarecimento), transferência de documento, pedido de informação, nota informativa, delegação.

A resposta é um género cujo principal propósito é a resposta a uma proposta, pedido ou oferta. Contém tipicamente uma resposta do tipo sim ou não. O receptor da resposta é aquele que fez ou realizou o pedido, proposta ou oferta. O pedido tanto pode ser uma reclamação sobre um serviço ou então uma proposta de contratação apresentada por outro departamento ou serviço.

Instrução é um género que tem por propósito transmitir uma ordem a alguém num dado momento. O receptor da comunicação é aquele que será responsável pela realização da tarefa. Geralmente, relacionada com a instrução está também uma resposta sobre o andamento da tarefa.

A aprovação de documentos é uma comunicação pública a dizer que algo foi aprovado. Por exemplo, o orçamento é da responsabilidade desta estrutura organizacional, mas outros departamentos ou serviços fazem uso dele. Depois de ser aprovado, este documento está disponível para quem dele necessite.

Agenda é um género que tem por propósito adiar e calendarizar uma tarefa numa reunião futura, traduzindo-se na criação de um ponto de ordem de trabalhos.

Regras, regulamentos e esclarecimentos são comunicações para todos os departamentos ou mesmo entidades externas que se relacionem com a organização. O seu propósito é a criação de novas formas de trabalhar no futuro. Estas regras, regulamentos e esclarecimentos são produzidos por esta estrutura organizacional durante o processo de reunião. Se são produzidos por outros departamentos e aqui são apenas aprovados, então o género utilizado é o descrito anteriormente e não este.

Transferência de documentos é uma comunicação a dizer que alguns documentos podem ser dados a uma entidade específica (interna ou externa). Esta comunicação inclui uma autorização e o documento anexado.

Pedido de informação é um género cujo propósito principal é pedir informação a um departamento específico ou a uma entidade externa. Por exemplo, pode-se verificar que para tomar uma decisão sobre um contrato tenha que ser consultado um assessor jurídico.

A nota informação é um género cujo principal propósito é de informar um certo departamento, pessoa ou entidade externa. Tipicamente, todos os géneros têm este propósito, porém este género não tem outro propósito explícito para além de informação.

Delegação é um género utilizado para nomear uma pessoa ou grupo para uma posição. Pode ser nomeada uma comissão para resolver um problema. Neste género deverá ser definido o problema, objectivos envolvidos bem como as pessoas que irão lidar com ele.

Géneros	Propósito	Forma	Receptor	Exemplos
Resposta	Responder a um pedido formal	Valor de decisão: S, N	Quem faz o pedido: - departamento interno típico (ex. financeiro) - trabalhadores - entidades externas - outros serviços	- aceitação de despesas
Instruções	Ordem/instrução formal de uma acção	Definição de tarefa	Explicitamente definida (trabalhadores individuais ou departamentos)	- “Pagar empregado X”
Aprovação de documentos	Aprovar determinado documento	Valor de decisão: S, N	Não explicitamente definido (Apenas pelo conteúdo)	- Aprovação de orçamento
Agenda	Calendarizar Adiar decisões	Agenda	Reunião	- Decidir decidir na próxima reunião
Regra, regulamento, esclarecimento	Definição de regras organizacionais		Não definido explicitamente (Apenas pelo conteúdo)	
Transferência de documentos	Transferir documentos	Documentos associados	Explicitamente definidos	- Publicar o relatório anual
Pedido de informação	Perguntar por informação		Definido explicitamente	- Pedir informação a um consultor legal sobre um contrato.
Delegação	Delegar poder a uma pessoa ou a uma comissão	Deve indicar a missão tal como o nome da comissão ou da pessoa.	Pessoas envolvidas	- Criação de uma comissão para avaliação de contrato
Nota Informativa	Informar		Explicitamente definido	

Figure 4 – Géneros de declaração comunicativa

Após se analisar os géneros associados a este tipo de reuniões, procurou-se ligá-los, criando-se assim um (ou vários) sistemas de géneros de reuniões. Como consequência, foi obtido o repertório de sistemas de reuniões que se mostra na Figura 5. Nesta figura evidenciam-se basicamente quatro sistemas de géneros, que poderão ser designados de acordo com os géneros da reunião: decisão para a acção, decisão de plano unitário, adiar decisão e decisão de plano permanente. Por exemplo, o sistema de géneros decisão para a acção é composto pelos seguintes géneros: (1) pedido ocasional, (2) decisão para a acção e ainda por (3) reposta, (4) instrução e (5) transferência de documento. O género informação pode estar ligado a qualquer dos sistemas de géneros referido. Apenas por uma questão de tornar a figura legível, não é mostrado o género logístico.

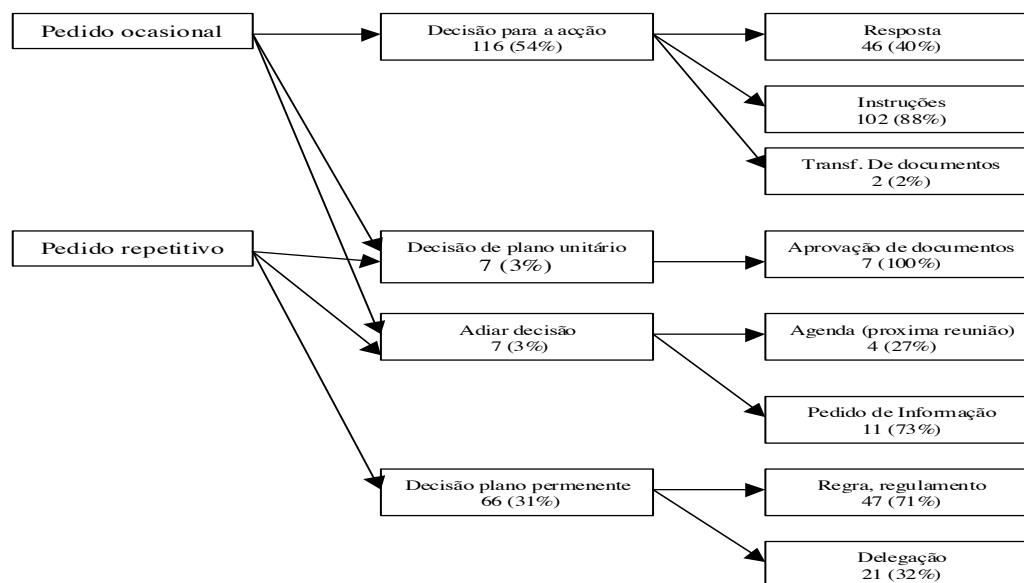


Figura 5 – Sistemas de gêneros utilizados

A identificação dos sistemas de gêneros utilizados permitiu ter um conhecimento do funcionamento dos processos mais directamente relacionados com as reuniões. Porém, como a ênfase aqui pretendida vai para os processos de pós reunião entendeu-se que se deveria analisar mais detalhadamente os gêneros utilizados para dar forma aos resultados das reuniões. Neste sentido, foi pedido a diversas pessoas que caracterizassem cada uma das decisões, usando os gêneros que tinham sido propostos. Verificou-se então que das 214 decisões, 10 (cerca de 5%) foram classificadas em mais que um género de decisão, 116 (cerca de 54%) utilizaram o género decisão para acção, 7 (cerca de 3%) utilizaram o género decisão de plano unitário, 15 (aproximadamente 7%) utilizaram o género adiar decisão enquanto que o segundo género mais utilizado foi a decisão de plano permanente com 66 decisões, correspondente a 31% do total. Como se pode verificar mais de 50% das decisões correspondem a decisões correntes. No que diz respeito aos resultados produzidos por estas decisões verifica-se que o género decisões para acção produziu 46 repostas, 102 instruções e 2 transferências de documentos, correspondendo respectivamente a 40%, 88% e 2% das decisões. Quer isto dizer que a maioria das decisões deste género tiveram como resultado instruções e algumas delas tiveram em simultâneo como resultado respostas. No caso das decisões de plano permanente, verifica-se que produziram como resultado 47 regras, regulamentos e esclarecimentos enquanto e 21 delegações ou nomeações, existindo duas decisões que produziram simultaneamente os dois gêneros.

O processo de classificação e os resultados finais evidenciam algumas das características dos gêneros:

- Existe um número relativamente reduzido de gêneros. Por exemplo, no caso das declarações comunicativas, uma percentagem significativa corresponde a instruções dadas a outros departamentos, tais como contabilidade, tesouraria, serviços administrativos, equipamento, secretaria ou serviços de estacionamento.
- Cada decisão pode produzir mais de um género de declaração comunicativa. Por exemplo, há várias decisões que têm como consequência uma instrução a um serviço e informação a outros.

- Cada género pode ainda ser dividido em sub-géneros com diferenças mínimas, sejam receptores diferentes ou formas ligeiramente diferentes. Por exemplo, as respostas podem ser enviadas para utentes, empregados ou para outras entidades externas.

Também foram observadas algumas reacções a este trabalho de classificação cuja análise mais detalhada parece ser de grande utilidade para trabalho futuro:

- A explicitação do uso dos géneros é uma boa oportunidade de identificar problemas de comunicação. Por exemplo, foram encontrados pedidos cujos proponentes nunca foram informados da sua aceitação ou rejeição.
- A identificação explícita de géneros permite a criação de suporte informático contextualizado para a natureza situada das reuniões, permitindo reduzir faltas de comunicação (por exemplo, esquecimentos), melhorar o conhecimento sobre a comunicação e reduzir a carga de trabalho.

5 Discussão

A abordagem proposta neste artigo é útil na medida em que permite caracterizar os processos de pós-reunião com base em conceitos partilhados por todos os participantes nas reuniões.

Por definição, os géneros resultam da interacção da comunidade de utilizadores e, conseqüentemente, são entendidos pelas pessoas envolvidas. Com esses géneros, os participantes nas reuniões não necessitam de identificar ou definir componentes cuja abstracção não conheçam, seja por serem demasiado vagos ou minuciosos.

Por outro lado, tornando explícito o sistema de géneros, possibilita-se um melhor acompanhamento dos fluxos de informação na organização.

Os resultados entretanto obtidos pelo trabalho aqui reportado estão a ser usados para análise e desenho de um sistema de suporte ao processo de pós-reunião. Este sistema está a ser desenvolvido com base nos sistemas de géneros que foram identificados. Nesse sentido, foi já criada uma especificação funcional do referido sistema:

- Permitir aos participantes a selecção de géneros de reunião (refira-se que neste caso se trabalhou apenas num género de reunião: a reunião directiva).
- Divisão lógica das reuniões em logística, tópicos de agenda, decisões e declarações comunicativas.
- Permitir aos participantes a selecção de géneros de decisão, fornecendo igualmente sugestões sobre o género mais adequado para uma situação específica.
- Automatizar a geração de declarações comunicativas e, a partir delas gerar automaticamente a produção de actas de reunião.
- Identificar nas actas de reunião quais as ligações ao sistema de géneros, por forma a enriquecer a substância das actas de reunião.

6 Conclusão

O problema abordado neste artigo é o da integração organizacional dos resultados de reuniões. De modo a resolver o problema, foi proposta uma abordagem que clarifica os tipos de actividades envolvidas no processo de reunião e onde o conceito de género é um conceito central.

A abordagem permite especificar com detalhe quais os requisitos que devem ser resolvidos ao nível de implementação.

A grande vantagem desta abordagem é que o conjunto de requisitos deriva directamente de práticas partilhadas e reconhecidas por uma comunidade de utilizadores. A utilização de um sistema com estas características encontra-se portanto facilitada, permitindo que os utilizadores seleccionem um tipo concreto de comunicação, definido por eles próprios, ao invés de terem de identificar e equacionar a filosofia da comunicação.

Por outro lado, a abordagem exige que estes géneros sejam adequada e claramente definidos para cada comunidade de utilizadores. Verificou-se no entanto que é necessário um número relativamente reduzido de géneros para descrever os resultados de uma reunião numa organização.

Esta abordagem também demonstra ser útil na análise e optimização da integração entre as reuniões e a organização. A título de exemplo, foi observado que em algumas situações, os pedidos não obtiveram resposta, pois tais respostas não tinham sido institucionalizadas para um conjunto de situações ou então pura e simplesmente ter-se-iam esquecido de responder.

Referências

Aiken, M., A Shirani, T Singleton, "A Group Decision Support System for Multicultural and Multilingual Communication", *Decision Support Systems*, Vol. 12, No. 2, Setembro, 1994, pp. 93-96

Aiken, M. e J. Carlisle, "An automated idea consolidation tool for computer supported cooperative work", *Information and Management*, Vol. 23, 1992, pp. 373-382.

Aiken, M. e C. Govindarajulu, "Knowledge-Based Information Retrieval for Group Decision Support Systems", *Journal of Database Management*, Vol. 5, No. 1, Inverno, 1994.

Aiken, M., L. Motiwalla, O. Sheng, J. Nunamaker jr, "ESP: An Expert System for Pre-Session Group Decision Support Systems Planning", *Proceedings of the Twenty-Third Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawai, 2-5 de Janeiro, 1990, pp. 279-286

Aiken, M. e M. Vanjani, "An Automated GDSS Facilitator" *SWDSI 1998 Conference*, Dallas, Texas, 1998

Antunes, P. e T. Ho, "Facilitation Tool - A Tool to Assist Facilitators Managing Group Decision Support Systems". *Nineth Workshop on Information Technologies and Systems (WITS '99)*. Charlotte, North Carolina, Dezembro, 1999

Antunes, P., T. Ho, L. Carriço,. "A GDSS Agenda Builder for Inexperienced Facilitators". *Proceedings of the 10th EuroGDSS Workshop*. Copenhagen, Denmark. Junho, 1999

Bergquist, M e J. Ljungberg, "Genres in Action: Negotiating Genres in Practice", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*. Maui, Hawaii, 5-8 de Janeiro, 1999

Colon, S., M. Aiken, B. Reithel, A Shirani, "A Natural Language Processing Based Group Decision Support System", *Decision Support System*, Vol.12, 1994, pp.181-188

Crowston, K e M. Williams, "The Effects of Linking on Genres of Web Documents", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, Hawaii, 5-8 de Janeiro, 1999

Dickson, G, J. Partridge, L. Robinson, "Exploring Modules of Facilitative Support for GDSS Technology", *MIS Quarterly*, 17(2) , 1996, pp. 173-194.

Fjermestad, J. e S. Hiltz, "An assessment of group support systems experimental research: Methodology and results". *Journal of Management Information Systems*, 15(3), 1999, pp 7-149.

Malone, T., K. Crowston, J. Lee, B. Pentland, C. Dellarocas, G. Wyner, J. Quimby, C. Osborne, A Bernstein, "Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes", *CCS WP 198*, MIT, 1997.

Miranda, S. e R. Bostrom, Meeting facilitation: Process versus content interventions. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 1999, 89-114.

Nunamaker, J., R. Briggs, D. Mittleman, D. Vogel, P. Balthazard,. "Lessons from a dozen years of group support systems research: A discussion of lab and field findings" *Journal of Management Information Systems*, 13(3)., 1997

Orlikowski, W. e J. Yates, "Genre Repertoire: The Structuring of Communicative Practice in Organizations", *Administrative Science Quarterly*; 39, 1994, pp. 547-574.

Orlikowski, W. e J. Yates, "Genre Systems: Structuring Interaction through Communicative Norms" *CCS WP 205, Sloan MIT WP 4030*, MIT, Julho, 1998.

Raikundalia, G. e M. Rees, "Scenario of Web User Interface Tools for Electronic Meeting Document Generation and Presentation" *QCHI95 Symposium*, Bond University, 21 Agosto, 1995.

Romano, N., J. Nunamaker, D. Roussinov, H. Chen, H., "Collaborative Information Retrieval Environment: Integration of Information Retrieval with Group Support Systems", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, Hawaii, January 5-8,1999

Simon, H., *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations* (4 th ed.). Simon & Schuster Inc, 1997.

The 3M Meeting Management Team, 1994. *Mastering meetings*. McGraw-Hill, Inc.

Yates, J e W. Orlikowski, "Genre of organizational communication: "A structurational approach to studying communication and media", *Academy of Management Review*, 17, 1992, pp- 299-326