

Estudos e Monografias

Pontualidade em Portugal

Pessoas e Organizações

Índice

Introdução	4
Resultados gerais	6
Geral	6
Pontualidade em termos genéricos	7
Agendas e gestão do tempo	8
Reuniões	9
Cumprimento de prazos	10
Segmentação: efeitos demográficos sobre as respostas dadas	12
Auto-avaliação vs. Avaliação dos outros e das organizações	12
Outros parâmetros	13
Conclusões	16
Considerações prévias	16
Expectativas	16
Onde nos encontramos	17
As Empresas	18
As Lideranças	19
O meu m ² de influência	20
Metodologia	22
O questionário	22
A análise das respostas	22
Caracterização da amostra	24
Geral	24
Dimensão da organização	24
Nacionalidade da organização	24
Tipo de capital	25
Nível hierárquico das pessoas	25
Idade das pessoas	25
Anexo 1 - O Questionário	26
Anexo 2 – Alguns comentários dos inquiridos	27

Pontualidade em Portugal

Pessoas e Organizações: O Estudo

Introdução

Aristóteles, filósofo do século IV a.C., definiu o tempo como sendo a medida do movimento, o que implica a existência de uma sucessão de acontecimentos, que se desenrolam com um ritmo próprio, afectando os sistemas em mutação. Neste sentido, a pontualidade fala-nos de harmonia, sincronismo, suavidade.

No caso particular do Homem, sendo a única criatura que consegue tomar consciência da unidade da sua própria vida através da medida que é o tempo, capta a pontualidade como uma questão transversal que afecta tanto a sua vida pessoal como a vida social de uma forma sistémica.

Mas, o que é a pontualidade? Um hábito, uma forma **habitual** de viver as referências temporais do quotidiano e, portanto, uma forma de expressão própria para gerir prioridades na relação consigo próprio e com as outras pessoas. Nesta perspectiva, é mais uma dimensão da personalidade, integradora da imagem que cada pessoa transmite para fora de si e com a qual comunica.

No seu conjunto, a pontualidade de todos os indivíduos compõe a imagem cultural da sociedade e o modo como é feita a gestão do tempo e a importância dada aos compromissos assumidos leva a distinguir dois grupos culturalmente opostos. Assim são denominadas culturas monocrónicas, aquelas em que existe uma obsessão pelo relógio e culturas policrónicas, aquelas que são menos rigorosas com a pontualidade e os prazos. Nestas últimas, como a portuguesa, não é mal visto falhar os compromissos, sendo frequente a sobreposição de reuniões e preenchimento simultâneo das agendas, aparentando, por vezes, uma eficácia e produtividade que, na realidade, não se verificam.

Não é difícil compreender a enorme relevância que tem a realidade subjacente a esta imagem no contexto dos diversos países, se se pretender crescer em produtividade, se se tiver como objectivo tornar-se mais competitivo em comparação com outras sociedades.

Tal como se verifica com outros povos latinos do Sul da Europa, o gestor português possui uma grande capacidade para gerir a improvisação o que, muitas vezes, o leva a alterar as prioridades dos objectivos definidos, dos prazos determinados e das responsabilidades assumidas, em face da resolução de um problema urgente. É a esta tendência de levar o improvisado ao extremo que, em Portugal, se costuma dar o peculiar nome de “desenrascanço”¹.

Se, numa situação concreta e definida, este talento é de uma grande riqueza e potencial competitivo, com facilidade conduz os indivíduos a desleixar a programação e a perder o foco sobre aquilo que é verdadeiramente prioritário, numa perspectiva de médio prazo, e leva os grupos em que se trabalha a tolerarem uma flutuação no controlo dos objectivos definidos, dos prazos determinados e das responsabilidades assumidas anteriormente.

¹ “... to express an ability to solve a problem without having the knowledge or the adequate tools to do so, by use of imaginative resources or by applying knowledge to new situations. (...). Portuguese people strongly believe it to be one of their most valued virtues and a living part of their culture. Desenrascanço, in fact, is the opposite of planning - managing the problem so that it does not get completely out of control and without solution.” Wikipedia.

Com frequência a resolução dos problemas passa a ser feita numa batalha contra o tempo, verificando-se a total inexistência de estrutura e planeamento. Este tipo de comportamento tolerante e flexível gera uma gestão focada na acção e não no planeamento. Na literatura revista por Cunha (2005), o gestor da Europa Latina, e mais concretamente o gestor português, é descrito como imediatista, “deixando os compromissos para o último minuto e alterando planos há muito combinados”.

No entanto, assumindo uma abordagem criativa na resolução dos problemas, especialmente dos mais críticos e urgentes, própria da forma de gerir nacional, pareceu a cerca de 30 alumni AESE, presentes na sua X Assembleia, no passado dia 12 de Novembro de 2005, que valeria a pena realizar **trabalho de casa** neste aspecto pelo que se ofereceram para estudar a melhor forma de aliar uma eficaz gestão do tempo à criatividade, disciplinando esta última e pondo-a ao da primeira.

O estudo que se apresenta é o resultado de muitas horas de reflexão e investigação, individuais e em equipa, nem sempre vividos com pontualidade – em casa de ferreiro... – que desenham diagnósticos e apontam caminhos de resolução.

É pertinente, agora, recordar que os gregos antigos tinham duas palavras para o tempo: **chronos** e **kairos**. Enquanto o primeiro se refere ao tempo cronológico, ou sequencial, que é relevante na vivência da pontualidade, o **kairos** é um momento indeterminado no tempo em que algo especial acontece³. Mais propriamente o **Kairos** (καιρος) significa “o momento certo” ou “oportuno”. É neste segundo sentido que me parece que nos devemos colocar, hoje, assumindo que esta época que estamos a viver em Portugal é verdadeiramente o momento certo e oportuno para melhorar neste hábito... pois não haverá mais possibilidades, face à pressão competitiva que as empresas portuguesas sofrem em todos os níveis.

José Ramalho Fontes

Director-Geral

AESE – Escola de Direcção e Negócios

² Cunha, Miguel Pina (2005). Adopting or adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*.

³ É usada também em teologia para descrever a forma qualitativa do tempo, o “tempo de Deus”, enquanto chronos é de natureza quantitativa, o “tempo dos homens”

Resultados Gerais

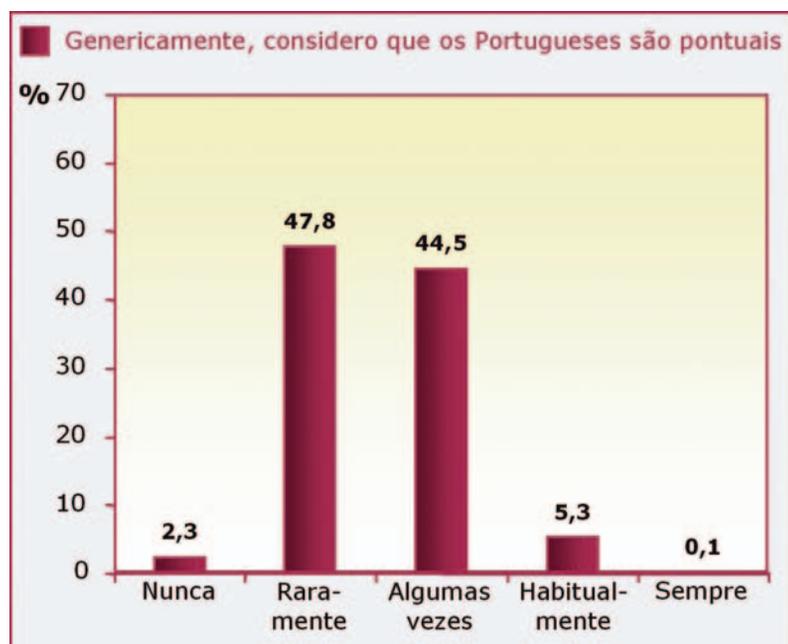
Geral

“O síndrome da pontualidade, ou a falta dela, surge normalmente associado à falta de planeamento que tanto caracteriza a actividade das empresas portuguesas que, por sua vez, se relaciona com o assumir de responsabilidade...” [Director de uma empresa no sector eléctrico]

Recebemos um total de 3462 respostas válidas, das quais 2969 continham informação demográfica. Apresentamos uma caracterização detalhada da amostra no capítulo “Caracterização da Amostra”.

Uma tão grande amostra deu-nos uma oportunidade única para investigar possíveis correlações entre as respostas e as várias dimensões demográficas.

Embora o foco deste estudo seja o total das respostas às perguntas do questionário, também têm interesse as características dos inquiridos e das suas organizações: será que o facto de uma empresa ser de capitais públicos, ser pequena, ou ser de uma ou outra nacionalidade afecta a pontualidade na organização?



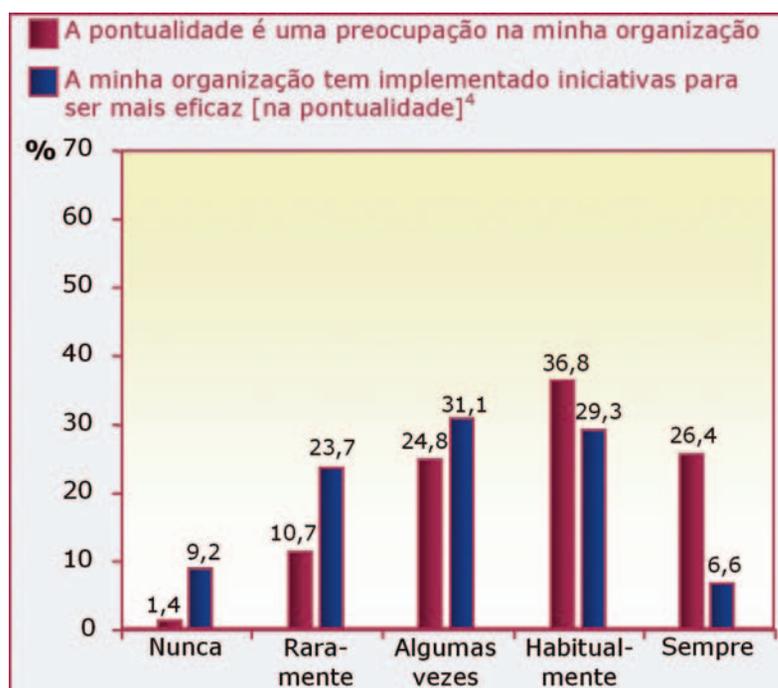
A primeira afirmação do questionário, “Genericamente, os Portugueses são pontuais”, solicitou a resposta mais negativa de todas. **Apenas 5,4% consideraram que os Portugueses são habitualmente ou sempre pontuais. Metade (50,1%) admite que os Portugueses são raramente, ou mesmo nunca, pontuais.**

Sem examinar qualquer outro dado, este resultado suporta inequivocamente a ideia de que a nossa cultura não valoriza a pontualidade: a pontualidade é algo que não merece atenção séria. Nesta visão, a preocupação com o cumprimento de horas estará melhor se for entregue a outros países – a “pontualidade britânica”, a “obsessão alemã”, etc.

Embora esta negatividade seja reflectida na maioria das outras respostas, veremos que a auto-avaliação dos inquiridos, bem como a visão sobre a necessidade de acção para combater a falta de pontualidade, sem falar do enorme interesse demonstrado neste estudo, sugerem que a “piada” já não faz rir e que as pessoas estão cada vez mais conscientes de que a nossa cultura também pode e deve incluir maior rigor no cumprimento de horários e prazos, sem com isso reduzir a nossa flexibilidade e criatividade.

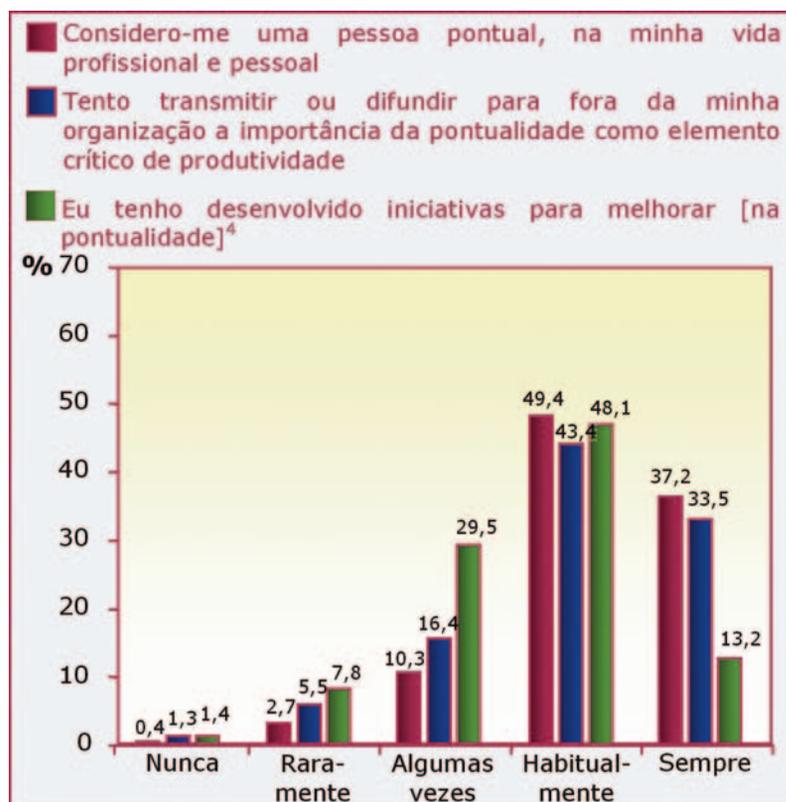
Pontualidade em termos genéricos

“A pontualidade é um factor de produtividade...Quem não é pontual ou não respeita os outros ou então não é profissional...” [Administrador de uma empresa de Construção]



Apesar da pontualidade ser um conceito pouco praticado, começa a consolidar-se a percepção de que este facto representa um defeito importante e que as organizações têm de combater o problema. Assim, **quase dois terços (63,2%) dos questionados afirmam que pontualidade é uma preocupação nas suas organizações** e apenas 12,1% reportam que raramente ou nunca entra no pensamento organizacional. A acção sobre a falta de pontualidade acontece mas é menos generalizada: **pouco mais de um terço (35,9%) respondeu que as suas organizações têm**

implementado iniciativas para melhorar o desempenho nesta área⁴, e quase outro terço respondeu que acções deste tipo são raras ou inexistentes.



Ao nível individual os inquiridos têm opiniões muito mais favoráveis – aliás, de todas as respostas, o desempenho pessoal dos questionados traduz os resultados mais positivos de todos. Seja qual for a opinião sobre as organizações e sobre o resto dos Portugueses, esta amostra é, aparentemente, exemplar no seu comportamento pontual.

86,8% dos questionados consideram-se pessoas pontuais, e 37,2% afirmam que são sempre pontuais. Mais à frente comparamos a auto-avaliação com a avaliação feita sobre os outros.

⁴ No questionário estas foram as últimas duas perguntas, e utilizaram a expressão “nos pontos acima referidos”, em vez das palavras “na pontualidade” referidas nos gráficos.

Do mesmo modo, os nossos inquiridos surgem também como modelos de “evangelização” sobre a importância de pontualidade, em notável contraste com as acções das organizações onde trabalham. **Três quartos (76,9%) procuram, habitualmente ou sempre, transmitir a importância da pontualidade.** Uma mera percentagem de 6,8% nunca ou raramente tenta. Além disso, estas palavras são transformadas em acção: **61,3% têm habitualmente ou sempre desenvolvido iniciativas para melhorar a pontualidade nas suas organizações.** Este valor representa quase o dobro da percentagem equivalente referente às iniciativas tomadas nas organizações.

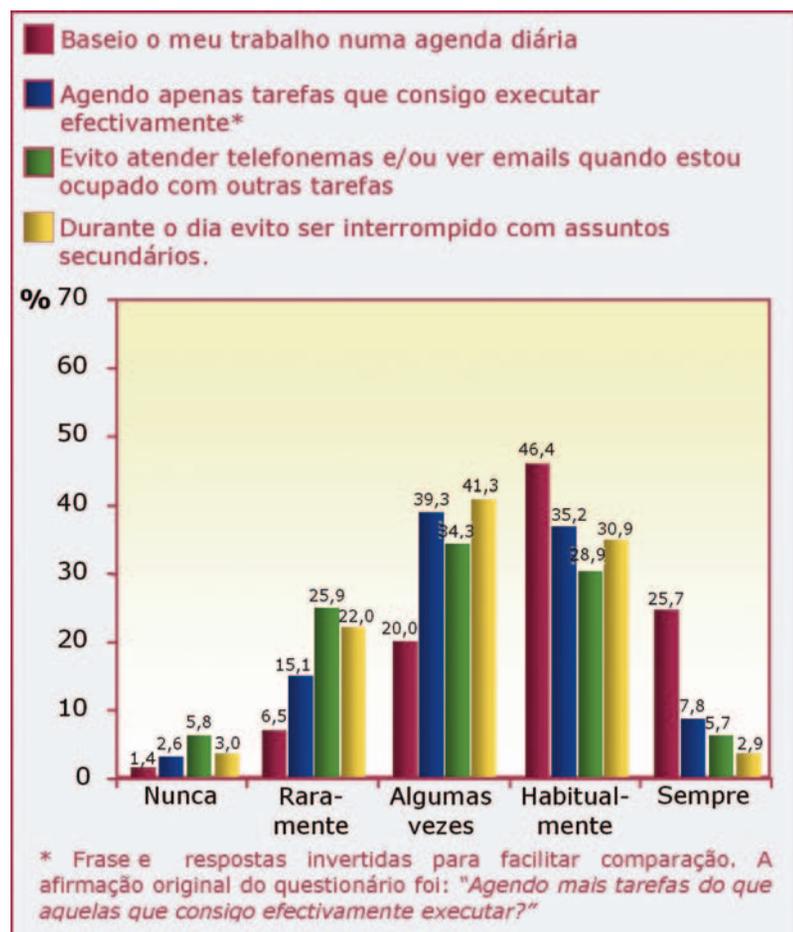
Agendas e gestão do tempo

“...Agendar bem é uma arte que muitos pouco valor lhe dão...” [Administrador de uma empresa de serviços]

A gestão do tempo de uma maneira sistemática e estruturada é a ferramenta chave para uma melhor apreensão e aplicação de uma atitude pontual. Neste contexto, a utilização eficaz da agenda, bem como o planeamento do trabalho e das interrupções que o podem destruir, são muito importantes. Existem bastantes estudos académicos sobre a questão das interrupções no trabalho; os mais recentes indicam que, em média, somos interrompidos de três em três minutos, ou por nós próprios ou pelos outros⁵.

As pessoas que responderam ao nosso questionário consideram-se relativamente disciplinadas na organização das suas agendas e do seu trabalho.

Mais de 70% (72,1%) baseiam o seu trabalho, habitualmente ou sempre, numa agenda diária. Significativo é também o facto de **quase 30% ainda não usarem esta ferramenta básica de gestão e controlo do tempo.** Ao mesmo tempo existe uma certa tendência para tentar cumprir mais tarefas do que realisticamente possível. **57% dos inquiridos aceitam que agendam mais tarefas do que aquelas que efectivamente conseguem executar,** e 18% fazem isto habitualmente ou até sempre.



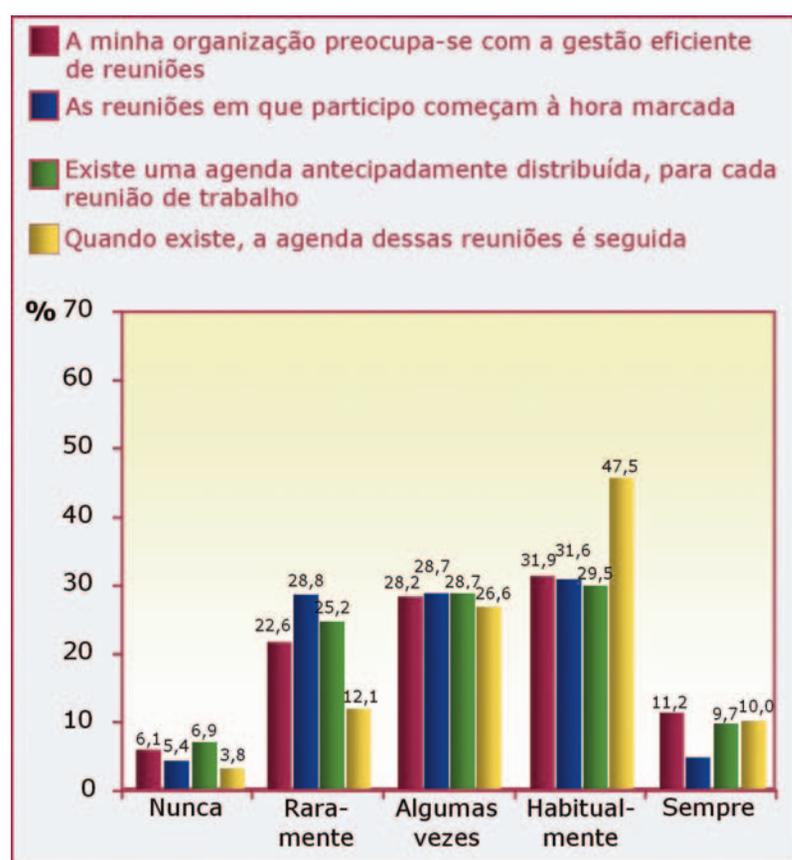
⁵ Por exemplo: **The cost of not paying attention: how interruptions distract knowledge workers**, Jonathan Spira, Joshua Fentuch, Basex, 2005. **The nature of managing multiple activities in the workplace**, Victor Gonzalez, Gloria Marks, UCI, 2006.

A disciplina para evitar interrupções quando ocupado não é muito forte. **Apenas um terço (34,6%) evita, sempre ou habitualmente, visualizar emails ou atender telefonemas quando ocupados com outras tarefas e uma proporção semelhante (31,7%) nunca ou raramente os evitam.** A situação é similar no que se refere às interrupções por “assuntos secundários”, com **apenas 33,8% das pessoas a afirmar que evitam, sempre ou habitualmente, ser interrompidas por assuntos secundários.**

Reuniões

“A cuidada planificação e gestão de reuniões no seio das organizações reflecte sérias preocupações com a organização, eficiência e produtividade do trabalho...” [Accionista de uma empresa de consultoria]

Um dos efeitos mais perturbadores e onerosos da falta de pontualidade e produtividade no mundo do trabalho reside na eficácia das reuniões. Cada minuto de atraso de um membro de uma equipa é multiplicado no seu custo pelo número de pessoas que estão sentadas à espera e pela redução generalizada na produtividade das outras pessoas que, embora de fora da reunião, dependem dos que a frequentam. Uma má gestão da agenda da reunião, dos seus processos, do debate e das tomadas de decisões aumenta exponencialmente o efeito multiplicador de custos inúteis e perda



de produtividade. Embora a questão da pontualidade nas reuniões seja às vezes vista como um exagero germânico ou anglo-saxónico, a eficácia na gestão de reuniões torna-se crítica para a proficiência de uma organização e para a sua cultura de rigor e eficácia, quer internamente, quer na forma como se relaciona com o exterior.

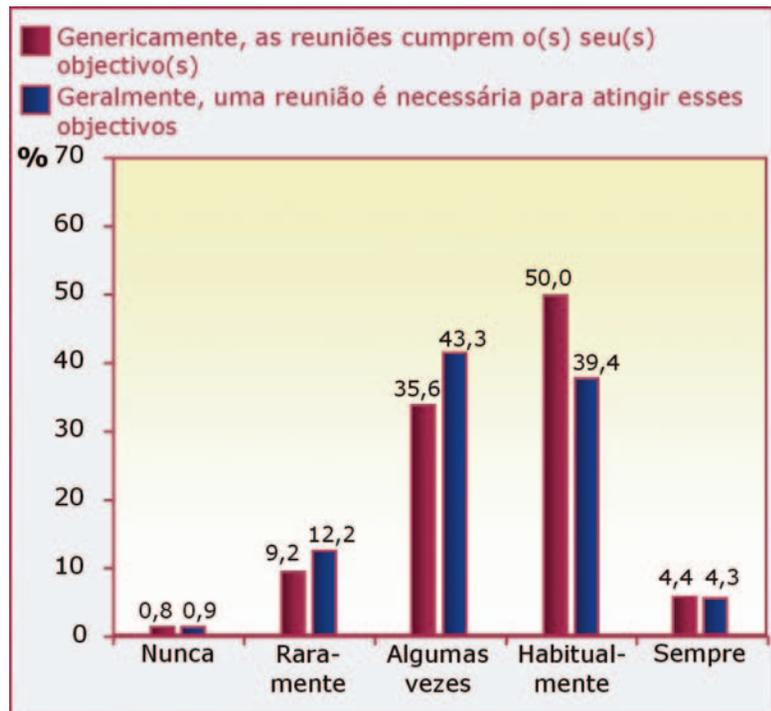
Dada a importância deste aspecto prático da pontualidade, o questionário contém seis perguntas sobre reuniões – quase um terço do total. Os resultados não são particularmente animadores.

56,9% dos inquiridos relatam que as suas organizações não têm o hábito de se preocupar com a gestão eficiente de reuniões. Quanto à

pontualidade, a situação é, provavelmente, o que se esperava: **quase dois terços (62,9%) indicam que habitualmente as reuniões não começam à hora marcada** (ou seja, começam a horas apenas algumas vezes, raramente ou nunca). **Apenas 39,2% estão habituados a receber uma agenda antes de cada reunião,** o que quer dizer que a grande maioria das pessoas chega às reuniões sem ter tido a possibilidade de se preparar devidamente. O único ponto minimamente positivo é que **mais**

de metade (57,5%) diz que a agenda (quando existe) é cumprida. Mesmo assim, isto implica que para a outra metade (42,5%), não é usual seguir a agenda estabelecida.

As reuniões ocupam cada vez mais tempo aos colaboradores dentro das organizações: em 1990, 72% de managers questionados num estudo nos EUA relataram passar mais tempo em reuniões do que cinco anos antes⁶. Além disso, outros estudos sugerem que há uma correlação negativa entre o tempo ocupado em reuniões e o bem-estar das pessoas envolvidas⁷. Assim, com toda a falta de rigor e eficiência encontrada pelo nosso estudo, era de esperar que, pelo menos, as reuniões fossem vistas como necessárias. Mas neste aspecto, mais uma vez, as respostas são preocupantes.



Como se vê no gráfico, apenas um pouco mais de metade dos inquiridos (54,4%) dizem que as reuniões cumprem os seus objectivos habitualmente ou sempre. Assim, para a outra metade, a grande maioria das reuniões falha no seu propósito essencial. Pior ainda, parece que na maioria dos casos as reuniões nem eram necessárias: 56,4% reportam que habitualmente as reuniões não eram necessárias para atingir os seus objectivos (ou seja, apenas algumas vezes, raramente ou nunca eram necessárias).

Cumprimento de prazos

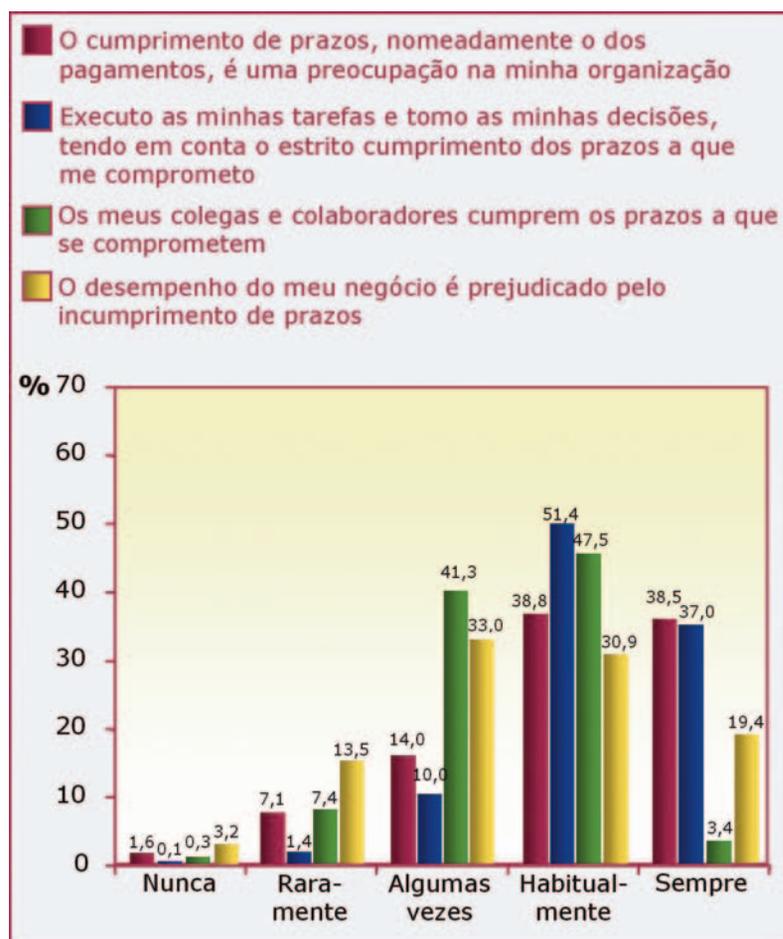
“Um dos factores de clara improdutividade do sistema produtivo nacional é o ambiente generalizado de incumprimento de prazos...” [Accionista de uma empresa industrial]

Enquanto a gestão eficaz de reuniões tem um efeito mais relevante na produtividade interna de uma organização, o (in)cumprimento de prazos muitas vezes tem efeitos mais amplificados, nomeadamente para o exterior, afectando clientes, parceiros e o mercado em geral.

Neste caso, a “intenção” para cumprir prazos é forte: **77,3% reportam que o cumprimento de prazos é uma preocupação nas suas organizações**, metade dos quais reforçando que é **sempre** uma preocupação.

⁶Making the most of meeting time, Tobias & Becker, Training and Development Journal 44, 1990.

⁷Meetings and More Meetings: The Relationship Between Meeting Load and the Daily Well-Being of Employees. Luong & Rogelberg, Group Dynamics, Research and Practice Vol 9, 2005.



questionados indica que o desempenho do seu negócio é prejudicado pelo incumprimento de prazos, e metade (50,3%) reporta que este prejuízo acontece habitualmente ou sempre.

Como vimos antes – e vamos analisar em seguida este efeito com mais rigor – a auto-avaliação dos indivíduos é muito positiva: **88,4% afirmam que habitualmente ou sempre executam as suas tarefas e tomam as suas decisões, tendo em conta o estrito cumprimento dos prazos com que se comprometem.** Mas parece que o desempenho louvável de muitos dos nossos inquiridos é condicionado pelas falhas dos colegas. **Apenas 50,9% reportam que os seus colegas cumprem, habitualmente ou sempre, os prazos a que se comprometem.** Neste contexto notamos que dez vezes mais pessoas (37%) reportam que cumprem sempre os prazos quando comparados com os seus colegas (3,4%).

O prejuízo causado pelo incumprimento de prazos é muito alto: **83,3% dos**

Segmentação: efeitos demográficos sobre as respostas dadas

Referimos no capítulo “Metodologia” que dado o grande número de possíveis correlações entre respostas e dados demográficos, decidimos simplificar a análise em duas vertentes:

- Agrupámos as perguntas em seis dimensões principais
- Apenas reportamos correlações com significância alta (maior de 99%)

Nesta parte da análise, ao agrupar perguntas, invertemos as respostas às duas perguntas que expressam ideias negativas⁸ para podermos analisar o grau positivo da pontualidade nas várias vertentes.

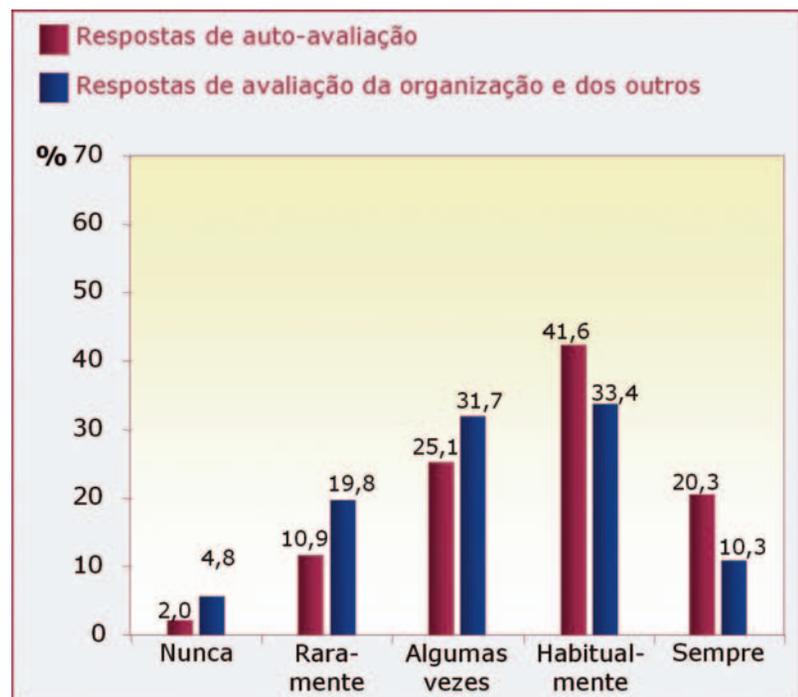
Auto-avaliação vs. Avaliação dos outros e das organizações

“Sem sombra de dúvida os Portugueses têm como hábito enraizado chegar atrasados, o que se torna problemático com reuniões envolvendo muitas pessoas. Assim, em lugar de combater o hábito decidi conviver com ele. As reuniões são sempre convocadas com 30 minutos de antecedência em relação à hora efectiva...” [Director numa empresa de gestão de centros comerciais]

Já nos referimos às aparentes contradições entre a avaliação que as pessoas fazem do seu próprio comportamento em termos de pontualidade e a que atribuem aos outros e às suas organizações.

Dividimos as perguntas sobre comportamento do indivíduo (auto-avaliação) daquelas que avaliam o comportamento das organizações e dos colegas (hetero-avaliação). Esta análise mostra que **61,9% das pessoas acredita que, habitualmente ou sempre, se comportam de uma maneira pontual, com uma boa gestão de**

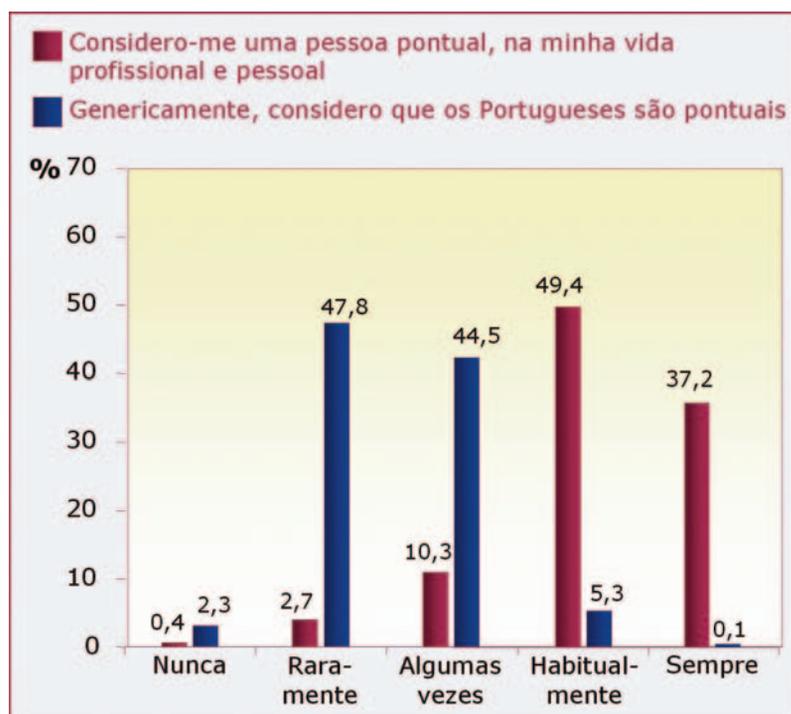
tempo e de prazos, enquanto as mesmas pessoas julgam que apenas 43,7% dos seus colegas e organizações se comportam da mesma maneira⁹.



⁸“Agendo mais tarefas do que aquelas que consigo efectivamente executar” e “O desempenho do meu negócio é prejudicado pelo incumprimento de prazos.”

⁹A diferença das respostas médias para os dois grupos de respostas é estatisticamente muito significativa (>99%)

Este contraste é especialmente marcante quando os indivíduos se comparam com os Portugueses em geral. **Apenas 5,4% das pessoas acham que os Portugueses são pontuais** (habitualmente ou sempre), mas **86,6% das mesmas afirmam que elas próprias são pontuais** – até **mais de um terço (37,2%) dos inquiridos declaram-se sempre pontuais, comparado com um valor perto de zero (0,1%) para os Portugueses em geral**. É de salientar que 98,3% das pessoas que responderam são Portugueses.



(37,2%) dos inquiridos declaram-se sempre pontuais, comparado com um valor perto de zero (0,1%) para os Portugueses em geral. É de salientar que 98,3% das pessoas que responderam são Portugueses.

Do mesmo modo, parece que os indivíduos são muito mais proactivos do que as suas organizações na tentativa de melhorar todos os comportamentos ligados à pontualidade. Observando os gráficos sobre a pontualidade em termos genéricos (ver pág. 6) verificamos que **enquanto 61,3% das pessoas desenvolvem, habitualmente ou sempre, iniciativas para melhorar a**

pontualidade e 75,9% tentam “transmitir ou difundir para fora da [sua] organização a importância da pontualidade, como elemento crítico de produtividade”, as mesmas reportam que **apenas 35,9% das suas organizações implementam iniciativas para este tipo de melhoria**. Dado que quase metade (46,6%) dos inquiridos tem lugares de decisão (Direcção, Administração/ Gerência ou Accionista/Sócio), a falta de transformação de iniciativa pessoal em acção organizacional é surpreendente.

Outros parâmetros

Em termos gerais a análise de correlações demonstra algumas diferenças importantes entre os vários grupos demográficos, com a excepção das perguntas sobre o comportamento individual, onde em traços gerais, todos se consideram igualmente bons cumpridores.

Dimensão da empresa

“A minha experiência mostra que as empresas com maior visibilidade junto do grande público, tipicamente grandes empresas cotadas, se apresentam, pelo menos para o exterior, como as mais eficientes na ‘gestão do tempo’.” [Director de uma empresa de serviços].

Em geral (na pontualidade genérica e nos agregados de pontualidade na organização) **existe uma correlação negativa entre a dimensão da empresa e a pontualidade, ou seja, quanto maior a empresa, pior a pontualidade**. A correlação é especialmente significativa na gestão de reuniões. Quando examinamos diferenças¹⁰ entre os subgrupos de dimensão das empresas, descobrimos que há pouca diferença entre micro (<10 trabalhadores) e pequenas empresas (10 a 25), mas existem

¹⁰Testes bilaterais de diferenças entre médios. Significância >99%.

diferenças importantes entre as micro e pequenas empresas quando comparadas com as maiores. A área que menos varia com a dimensão da organização é a gestão e cumprimento de prazos. Há poucas diferenças nestas estatísticas entre empresas médias (26 a 100 e 101 a 500) e grandes (>500). Em resumo, **as pequenas empresas são, de modo geral, mais eficazes na gestão de tempo do que as médias e grandes.**

Nacionalidade da empresa

“Tendo desenvolvido toda a minha vida profissional...em companhias multinacionais até [ter iniciado recentemente] a minha colaboração numa organização portuguesa, verifiquei uma diferença substancial...no que diz respeito a ‘pontualidade’ no seu sentido mais lato...”
[Administrador de uma empresa farmacêutica].

A nacionalidade da empresa afecta em geral a pontualidade, a gestão de reuniões e a gestão e o cumprimento de prazos. As diferenças mais significativas verificam-se entre empresas portuguesas e todas as outras nacionalidades em geral. Para as nacionalidades com amostras suficientemente grandes para serem comparadas individualmente, as diferenças mais significativas foram encontradas entre as portuguesas e as britânicas e entre as portuguesas e as norte-americanas. No entanto, os resultados mostraram menores diferenças entre as organizações portuguesas e as francesas ou as espanholas. Surpreendentemente, e contra o tradicional estereótipo, as diferenças detectadas entre entidades nacionais e as de origem alemã foram menos significativas do que as encontradas, conforme referido, relativamente às comparações com as britânicas e norte-americanas.

A conclusão específica é que **a gestão de reuniões e a gestão de prazos é significativamente melhor nas empresas britânicas e norte-americanas.**

Tipo de capital da empresa

Em geral, há alguma correlação entre o comportamento pontual e o tipo de capital – privado, misto e público. **As diferenças são especialmente significativas entre os sectores privado e público, particularmente em que se refere à gestão de reuniões e à gestão e cumprimento de prazos.** A diferença entre as empresas privadas e as de capital misto é razoavelmente menor.

Nível hierárquico

“Na [minha] entidade... curiosamente, são exactamente os membros do Board que não cumprem prazos e horários.” [Director de uma empresa de turismo]

Para esta análise, agrupámos os vários níveis hierárquicos em três grupos – Dirigentes (accionistas, sócios, administração, gerência, direcção), Quadros Intermédios e Outros Níveis. Aqui há diferenças muito significativas para todos os aspectos de pontualidade analisados no estudo entre os Dirigentes e ambos os outros grupos, mas não entre os Quadros Intermédios e os Outros Níveis. **Assim, os Dirigentes fizeram uma auto-avaliação mais positiva, bem como avaliaram as suas organizações**

como mais pontuais em quase todos os aspectos. Apenas na gestão e cumprimento de prazos, as diferenças são menos significativas.

Idade dos inquiridos

“...os colaboradores com responsabilidade mais jovens têm muito mais preocupações com cumprimento de prazos e de agendas de reuniões do que os antigos, com sérias dificuldades a estes níveis por não estarem habituados a tomar decisões em grupo, mas a um tipo de gestão mais autoritário...” [Administradora de uma empresa metalúrgica]

Em termos gerais há, de facto, uma correlação significativa entre idade e comportamento pontual, com a excepção da gestão e cumprimento de prazos. Ou seja, **quanto mais velha é a pessoa, melhor é a auto-avaliação da sua própria pontualidade e melhor é a sua opinião sobre a pontualidade na sua organização.** De acordo com esta análise, confirmámos que, quanto maior a diferença entre as idades dos subgrupos, mais divergentes são as suas avaliações. Por outro lado, os efeitos são mais claros entre os jovens com menos de 30 anos e todos os grupos mais velhos. As diferenças entre as pessoas de 35 anos e as de 55 anos são menos significativas.

Grau académico

Embora a análise demonstre alguma correlação entre grau académico e pontualidade em geral, o efeito não é muito forte. A única área de diferença mais significativa foi uma que, curiosamente, mostrou pouca variação para os outros parâmetros: **peçoas com formação superior deram uma avaliação significativamente mais alta nas perguntas relacionadas com gestão da agenda do que as peçoas com níveis de formação mais baixos.**

Conclusões

“A pontualidade é um factor contribuinte para a produtividade, quando alargada a toda agenda de serviço: reuniões, entrega/aquisição de reports ou produtos, programa de decisões, etc. A pontualidade quando dinamizada no sentido top down, pode evoluir para um dos factores mais positivos da cultura de uma organização. [Sócio de uma empresa de serviços].

Considerações prévias

A primeira constatação que nos cumpre fazer tem que ver com a enorme adesão e interesse que esta iniciativa provocou. Milhares de pessoas, de diversas origens, sectores e níveis profissionais da vida nacional associaram-se a este projecto, cujo principal objectivo seria o de tentar descortinar, por detrás dos preconceitos e das “frases feitas”, o que pensamos realmente sobre o tema da pontualidade no nosso país nas suas diversas vertentes e o que está ou pode ser feito para melhorar.

Esse interesse ficou demonstrado pela quantidade de respostas ao questionário mas também e mais importante ainda na nossa perspectiva, pelos inúmeros contributos, sugestões e relatos de experiências vividas ou conhecidas e oferta de disponibilidade para apoiarem uma intenção de mudança.

Se alguma dúvida pudesse subsistir sobre a importância ou oportunidade deste projecto, todos estes factos a vieram dissipar.

Expectativas

Todas as reflexões e debates sobre o tema pontualidade em Portugal, em variados fóruns e com pessoas de diversas origens e níveis profissionais, que antecederam a decisão de lançamento deste estudo, sempre foram consensuais numa questão nuclear: a pontualidade não é um ponto forte dos Portugueses.

Assim, a nossa expectativa de base era de certa forma óbvia. Os resultados deste estudo demonstrariam claramente esse facto e hoje, perante a análise concreta dos resultados, podemos afirmar que essa expectativa original foi amplamente concretizada e que aquela consensualidade não residia numa mera suposição, mas era efectivamente o corolário de uma percepção geral e transversal à sociedade portuguesa.

Quando a esmagadora maioria dos participantes (94,6%) responde que os Portugueses não são habitualmente ou sempre pontuais, isto não pode deixar, seja qual for o ângulo de análise, de ser considerado um facto relevante, especialmente se levarmos em conta que está reforçado pela consistência e amplitude da amostra de participantes.

De facto, os Portugueses não são pontuais e isso não será a grande novidade deste estudo. Sempre afirmámos em várias e pretéritas ocasiões que o nosso problema comum não era o da consciencialização dos Portugueses sobre este facto, como está demonstrado. O desafio é bem maior e bem mais complexo. O desafio é o de mudar este comportamento e deixarmos de uma vez por todas de pactuar com o imobilismo e com o argumento cultural fatalista de “somos assim mesmo, o que se há-de fazer?”

Onde nos encontramos

O panorama geral é desolador. Senão, veja-se:

Ao nível dos indivíduos, cerca de

- 95% dos portugueses não são habitualmente pontuais.
- 30% dos portugueses não têm o hábito de basear o seu dia de trabalho numa agenda diária.
- 60% das pessoas agendam mais tarefas do que aquelas que sabem conseguir efectivamente realizar.
- Dois terços das pessoas normalmente não conseguem evitar serem regularmente interrompidas quando estão ocupados com outras tarefas planeadas.

Ao nível das organizações, os dados continuam alarmantes. Cerca de

- Mais de um terço das organizações não se preocupa efectivamente com a pontualidade.
- Dois terços das organizações não têm habitualmente implementado iniciativas para melhorar nas áreas de gestão mencionadas no estudo.
- 60% das organizações não tem uma preocupação consistente com a gestão eficiente das reuniões.
- Dois terços das reuniões no nosso país não começam à hora marcada.
- Metade das reuniões não possui uma agenda de trabalhos distribuída antecipadamente.
- Quando existe agenda, em 40% dessas reuniões não é seguida.
- Metade das reuniões não cumpre os objectivos que era suposto atingir.
- 60% das reuniões não seria habitualmente necessária para conseguir os objectivos propostos.
- Um quarto das organizações não se preocupa normalmente com o cumprimento dos prazos, designadamente de pagamentos
- 80% das empresas vê o desempenho do negócio ser prejudicado pelo incumprimento de prazos

Qualquer tentativa (assistimos a algumas, de facto) para calcular o tempo a nível nacional (o dinheiro, bem entendido) perdido na sequência desta intrincada teia de disfunções e de desperdícios, facilmente nos apresenta números assustadores. E esta é a questão fulcral.

O nosso deficit nacional de atitude pontual, seja na presença atempada ao compromisso seja no pagamento escrupulosamente dentro dos prazos acordados, é acima de tudo uma característica que condiciona negativamente a eficiência e a competitividade da nossa sociedade e da nossa economia e, porque não acrescentar, a sua sanidade enquanto espaço de desenvolvimento pessoal e profissional.

Embora não tenha sido objectivo deste processo demonstrar, do ponto de vista económico, a

evidência desta relação, podemos afirmar que estamos perante uma enorme irresponsabilidade social e profissional com impactos marcantes na performance do nosso país. Portugal, enquanto entidade que coexiste num mundo global e impiedoso do ponto de vista concorrencial, não se pode dar ao luxo de não jogar o jogo da competitividade sem ter uma clara intenção de o ganhar. E para o ganhar todos os factores são importantes. E os suscitados por este trabalho, embora aparentemente tão básicos e óbvios que para muitos são insignificantes, constituem na nossa opinião, pilares fundamentais onde deve assentar um modelo de sociedade concretizadora.

Alguns dos participantes alegaram (como o demonstraram através de comentários apenas às respostas) que a pontualidade não deve ser sobrevalorizada e que mais importante é a capacidade de cumprir objectivos e produzir resultados num determinado momento ou perante determinada necessidade, sendo que para isto não é imprescindível “estar a horas”.

Entendemos o ponto de vista, mas pensamos que esta opinião assume o tema pontualidade num sentido severamente redutor. Pontualidade não é horário... Acreditamos na existência de uma relação intimista entre pontualidade (no sentido que resulta expresso neste estudo) e performance.

Será por mero acaso que os países com culturas que demonstram uma relação mais positiva com a pontualidade são também os que apresentam melhores desempenhos económicos?

Estamos plenamente convictos que uma atitude profissional relativamente ao cumprimento de prazos, compromissos e tarefas resulta invariavelmente num comportamento mais produtivo e num melhor desempenho. Alguém que não tenha por hábito cumprir com os seus compromissos a tempo dificilmente conseguirá gerir seja o que for com eficiência ou melhorar níveis de produtividade pessoal ou da sua organização. Mesmo que consiga fazer muito, conseguiria fazer decerto muito mais se estivesse suportado numa atitude mais respeitadora do seu tempo e principalmente do tempo dos outros.

As empresas

As empresas, elas próprias entidades com traços bem distintivos e particulares entre si, são um elemento fundamental neste processo de mudança.

Várias foram mencionadas pelos participantes como exemplos a reter e analisar pela forma positiva como têm abordado e contornado com eficácia alguns destes temas. Algumas foram mesmo solicitadas a dar o seu testemunho, entretanto publicado no Diário Económico.

A grande maioria das menções apontava organizações oriundas de outros países (com especial incidência para os anglo-saxónicos, germânicos e orientais). Este é um aspecto muito interessante, provavelmente esperado, mas que apesar de tudo merece sem dúvida uma atenção suplementar e uma reflexão mais alargada.

Permite-nos no entanto observar o processo de ajustamento de uma cultura e de um modelo empresarial não nativo à realidade portuguesa, designadamente às particularidades aqui descortinadas. Os mesmos modelos e métodos usados nos países de origem produzem normalmente resultados diferentes em função dos impactos específicos das culturas e das realidades locais. Ou seja, tendencialmente, uma multinacional será mais eficiente do que uma empresa nacional, mas menos eficiente do que no seu país de origem (as poucas excepções confirmam a regra).

De qualquer forma, o importante é que em termos gerais, constituem bons exemplos de implementação de modelos de exigência a nível da pontualidade, gestão do tempo profissional e pessoal, cumprimento de prazos e eficaz gestão de reuniões. E mais importante ainda é que esses bons exemplos são implementados exactamente no seio do universo que acabou de ser caracterizado tão duramente: os portugueses, tão displicentes com essas questões. A conclusão a reter é que afinal é possível mudar comportamentos, e que nem sempre é necessário esperar o espaço de uma ou duas gerações para começar a vislumbrar alguns efeitos.

Foi ainda com enorme satisfação que constatámos o nome de algumas empresas nacionais associadas a essa lista. Este facto apenas vem demonstrar que não estamos dependentes dos processos de contaminação cultural produzidos pelas multinacionais. Modelos empresariais locais, conscientes da importância destas questões, estão a dar o mote para o que deve e pode ser feito por todos: criar e desenvolver bolsas de mudança de génese nacional que se posicionem de forma decidida contra o “marasmo” e disseminem essas práticas e filosofias dentro do universo empresarial algo dramático atrás apresentado.

As Lideranças

“...quando as pessoas na minha organização sabem que participa o nosso Director Geral numa reunião qualquer, ninguém se atrasa, pois já conhecem a sua posição (que classifico de rigor e disciplina face a este tema), assim como as consequências...” [Quadro numa empresa do sector alimentar].

Quem está nos lugares de topo tem obviamente uma responsabilidade acrescida. Em primeiro lugar pelo exemplo que transmite e em segundo lugar pela possibilidade que tem ao seu alcance de se constituir em agente convicto de mudança que propague esse exemplo dentro da empresa e para o seu exterior.

Quase metade dos participantes neste inquérito tem funções directivas. Curiosamente, os dados recolhidos demonstram que este grupo de dirigentes se auto-avaliaram de forma mais positiva do que os restantes grupos e caracterizaram as suas organizações de forma menos negativa do que os seus Quadros Intermédios e outros níveis de colaboradores.

A ser assim, possui o país uma estrutura dirigente com uma consciência e vontade de actuar acima da média geral e por isso estarão estes executivos ainda melhor colocados para alavancar o processo de mudança. Devem começar hoje mesmo em cada uma das suas empresas ou entidades, pois o que tem sido feito é claramente insuficiente. A não ser assim (e este ser apenas o resultado de maior bondade na sua auto-avaliação) estaremos bem mais pobres de recursos bem posicionados para promover uma acção orientadora e disciplinadora.

Na verdade, todos os itens avaliados no estudo são em última análise ferramentas ou processos de gestão e nessa medida devem ser vistos na óptica dos resultados que produzem (ou não produzem). Por exemplo, uma reunião é uma actividade extremamente cara. Veja-se o custo das pessoas envolvidas e o retorno que se espera obter com ela. Se confrontar esta expectativa com os dados descritos acima, concluiremos que a probabilidade de estarmos a perder muitíssimo dinheiro não é uma possibilidade, é uma angustiante certeza. Aquilo que qualquer gestor faria, se colocado perante este cenário, era imediatamente promover acções para o corrigir e implementar

competentes medidas de controlo para se certificar que deixaria de ter ali um problema. Pois bem, aquilo que este estudo demonstra é que este e outros cenários bem semelhantes existem na larga maioria das nossas organizações e são responsáveis pela perda de milhares de milhões de euros. E demonstra também que pouco está a ser feito para os combater de forma decisiva.

Não basta fazer um despacho, emitir uma ordem interna, criar um regulamento ou dissertar sobre o tema na intranet: é necessário o bom e escrupuloso exemplo, tudo o resto não passa de papel a circular internamente. Em qualquer organização, as acções do líder são vistas com minúcia por todos, e depois analisadas, comentadas e finalmente replicadas pelos membros da sua equipa. Se o líder não mudar o seu comportamento, só podemos esperar que a organização fique exactamente na mesma.

É importante todavia referir que os respondentes mais jovens, a todos os níveis funcionais, são muito mais críticos sobre a actual situação e previsivelmente mais disponíveis para actuar. Sobre eles recai portanto uma esperança acrescida de que poderão constituir uma força renovadora que nos faça acelerar a marcha no sentido de transformar a realidade de Portugal.

O meu m² de influência

“No início havia em algumas salas um porquinho. Quando uma pessoa chegava atrasada tinha de colocar 1 EUR. Hoje não conheço nenhuma sala com o dito. As pessoas são incentivadas a não chegar atrasadas. O exemplo começa de cima. Todas as pessoas são repreendidas quando tal acontece, quanto mais não seja uma repreensão na ‘brincadeira’, do tipo ‘então a reunião estava marcada em hora portuguesa?’ [Técnico Financeiro, sector automóvel]

O que não deixou de constituir um paradoxo surpreendente foi a constatação do facto de que as mesmas pessoas que afirmam que 94,6% dos portugueses não são pontuais, são as mesmas que assumem (86,6%) que são habitualmente ou sempre pontuais na sua vida pessoal e profissional.

Este facto significa que, ou por um bizarro acaso a esmagadora maioria dos respondentes fazem parte da pequena percentagem de 5% dos Portugueses pontuais que o estudo aponta existirem, ou então utilizam um critério na sua auto-avaliação que não pode deixar de ser considerado bastante permissivo.

Somos talvez demasiado exigentes com os outros e muito tolerantes com nós próprios, e provavelmente esta constatação cultural explicará parte deste paradoxo. Como resultado disto, procura-se mais facilmente o mínimo denominador comum em vez de orientarmos os nossos esforços para estabelecer um máximo múltiplo comum que transcenda a confortável mediania.

Não basta argumentar que quando tentamos actuar positivamente damos de caras com a imobilidade geral e a frustração daí resultante acaba por nos juntar ao “marasmo”. Ser pontual é sinónimo de se estar desocupado, alguém referia num comentário. Permita-nos discordar. Ser pontual é sinónimo de se estar extremamente ocupado em cumprir a nossa responsabilidade perante os outros e perante nós próprios. Ocupado em educar os outros e a nós próprios a respeitar a vida pessoal e profissional de cada um. Dedicado a acrescentar valor social e económico ao País.

A pontualidade deve ser uma responsabilidade profissional e pessoal. Quando chegamos atrasados

a uma reunião ou ultrapassamos um prazo, temos preparada uma imensa bateria de desculpas: trânsito caótico (favorita), estacionamento, mau tempo, problemas urgentes à última hora (raramente especificados), os colegas, os fornecedores, o chefe, o governo... Somos imensamente criativos.

Como se não houvesse problemas de trânsito, estacionamento, mau tempo, etc. em Nova Iorque, Londres, Frankfurt ou Tóquio.

“Desculpas” é a palavra chave aqui: a falta de pontualidade é sempre justificada com a transferência de responsabilidades para os outros, sejam eles pessoas, instituições ou actos divinos.

O desempenho de qualquer organização está intimamente dependente do desempenho individual de cada uma das pessoas que a forma, do seu Presidente até à sua Recepcionista, e da forma como cada um assume o seu papel e a sua quota-parte de responsabilidades. A desculpabilização profundamente implícita e amplamente aceite na relação que temos com a pontualidade está no cerne de muitos dos problemas que existem na cultura de gestão existente em Portugal¹¹. Aliás, uma boa parte do paradoxo acima verificado, resultado da diferença entre a auto e a hetero-avaliação, pode muito bem ser explicada por esta tendência de transferência de culpa para os outros.

No fundo, todos somos equitativamente responsáveis pela elevação dos níveis de exigência. Na nossa família, no nosso grupo de amigos, na nossa empresa, na nossa vida, no nosso m2 de influência é-nos exigido uma contribuição determinada e continuada neste inadiável processo de mudança de atitudes. A pontualidade não é uma obsessão. É uma marca de seriedade, profissionalismo e de responsabilidade social.

Lançar e estimular a discussão ampla em torno de um tema social e economicamente estruturante, como pensamos ser o caso, tentou ser o modesto contributo deste estudo.

Mas na verdade, ainda está tudo por fazer. Não se atrase a mudar.

¹¹ Ver o que os estrangeiros pensam sobre este aspecto da nossa cultura em “Can Portuguese Management Compete?”, Ad Capita/Cranfield University School of Management, 2002.

Metodologia

O questionário

O questionário (ver Anexo 1) foi colocado no website da Ad Capita durante um período de mais de três meses (7 de Julho a 18 de Outubro de 2006). Recebemos um total de 4218 respostas. Destas eliminámos duplicados do mesmo respondente (ficando sempre com a resposta mais recente), e questionários incompletos. Ver a secção “Caracterização da amostra” para dados mais completos.

As perguntas foram desenhadas de modo a poder examinar as seguintes seis áreas de interesse dentro do tema pontualidade:

- Pontualidade em termos genéricos
- Agendas e gestão do tempo
- Gestão de reuniões
- Cumprimento de prazos
- Comportamento dos indivíduos (auto-avaliação)
- Comportamento das organizações e dos colegas (hetero-avaliação)

Quando constatámos o enorme interesse que o questionário estava a gerar, decidimos aproveitar as possibilidades que uma amostra tão grande nos iria dar em termos de análise segmentada de dados. Assim, a partir do dia 5 de Setembro, juntámos ao questionário uma série de perguntas demográficas – sobre os indivíduos e as suas organizações.

A análise das respostas

A análise de resultados foi dividida em duas partes. A primeira parte, baseada na totalidade de respostas válidas, examina respostas apenas em termos de percentagens e distribuição de frequências de opções de resposta para cada pergunta. Testámos, mas não utilizamos, as diferenças de respostas médias do ponto central, mas decidimos rejeitar este tipo de análise. Primeiro, a opção central “Algumas vezes” não pode ser vista como uma posição neutra, e deste modo, divergências acima ou abaixo desta posição transmitem pouca informação útil. Segundo, neste tipo de inquérito o **padrão** das respostas é muito mais interessante do que a média. Revela-se mais ao relatar a percentagem de sujeitos que considera que um comportamento específico ocorre, por exemplo, habitualmente ou sempre, do que o facto da resposta média estar significativamente acima de um ponto central.

A segunda parte da análise visa examinar o grau em que os vários factores demográficos influenciam as respostas: será que os comportamentos serão diferentes entre organizações de diferentes dimensões; será que as pessoas mais velhas serão mais ou menos pontuais do que os mais novos, etc.

Para apoiar esta análise, utilizámos uma ferramenta avançada de análise de estatística para avaliar possíveis correlações entre as respostas e as várias dimensões demográficas. Para reduzir o

número de potenciais correlações e para simplificar a análise agrupámos as respostas consoante as seis áreas identificadas na secção “O questionário”. Apresentamos neste estudo apenas aquelas correlações com uma significância acima dos 99% (por exemplo, o sexo dos inquiridos – M=71%, F=29% – teve correlações muito fracas com as dimensões analisadas). Mesmo assim, é importante lembrar que uma correlação significativa entre duas variáveis não prova, em si, causalidade, nem implica que não existam outras variáveis que afectam a mesma variável alvo.

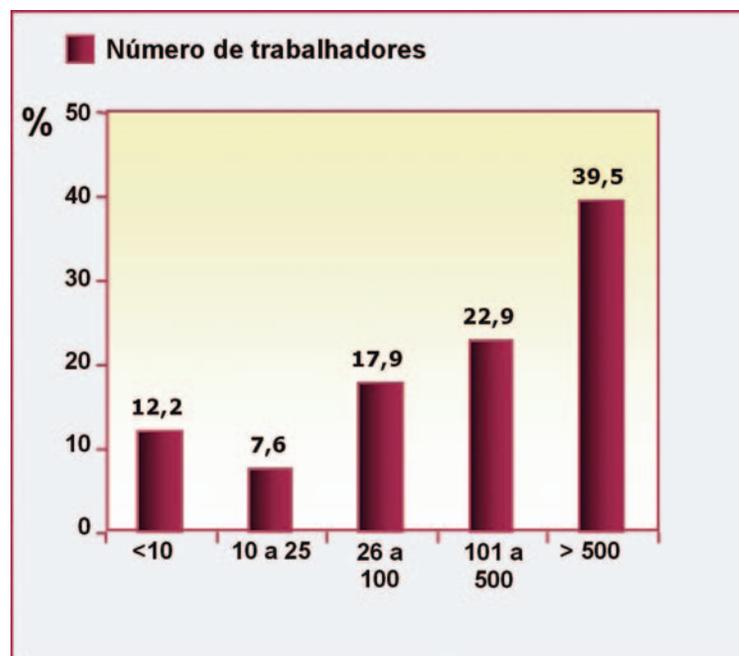
Caracterização da amostra

Geral

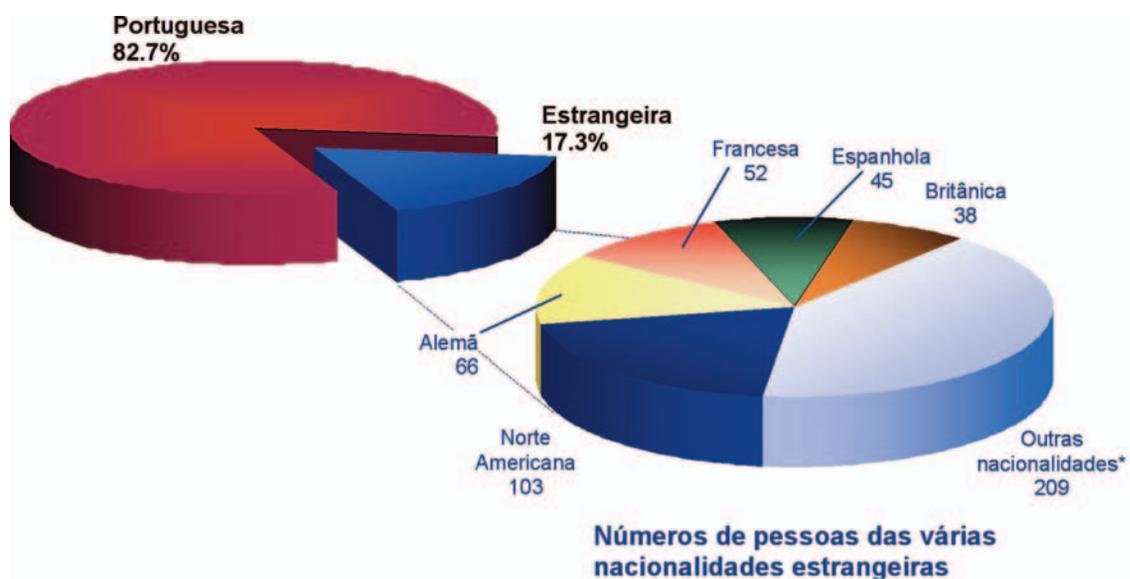
Recebemos um total de 4218 respostas. Após a eliminação de respostas duplicadas ou incompletas, ficámos com 3462 respostas válidas, 3384 introduzidas electronicamente no website da Ad Capita, 78 recebidas em papel. Das respostas válidas, 2969 incluíram dados demográficos e 415 tinham apenas respostas às 20 perguntas do questionário.

Nesta secção, analisámos a distribuição das respostas com informação demográfica, baseada nesses mesmos parâmetros demográficos. Limitamo-nos aqui a reportar as dimensões demográficas que demonstraram correlações significativas (ver "Análise de Resultados", acima).

Dimensão da organização

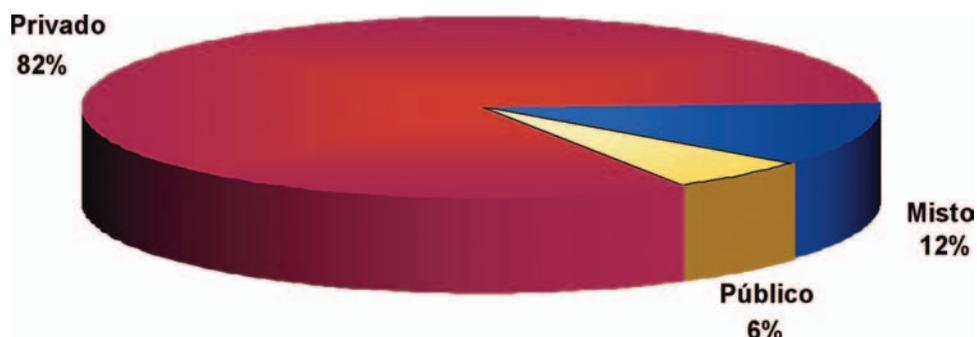


Nacionalidade da organização

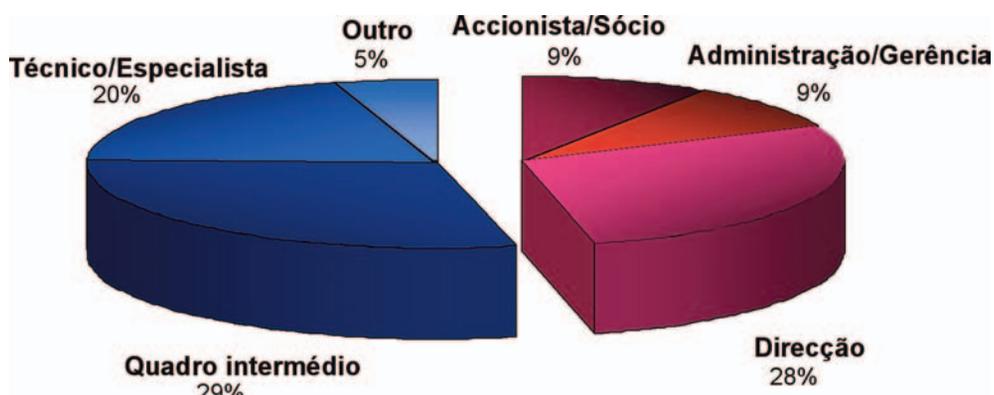


* Nacionalidades com amostras demasiado pequenas para serem analisadas individualmente

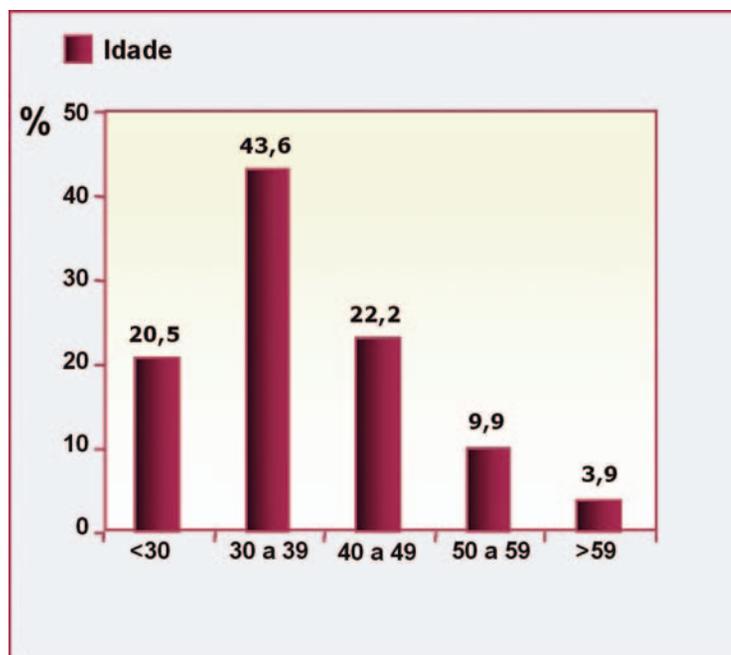
Tipo de capital



Nível hierárquico das pessoas



Idade das pessoas



Anexo 1 - O Questionário

Por favor responda às questões colocadas valorizando a sua apreciação com base na seguinte escala de 1 a 5:	
1 - Nunca 2 - Raramente 3 - Algumas vezes 4 - Habitualmente 5 - Sempre.	
1.	Genericamente, considero que os Portugueses são pontuais?
2.	A pontualidade é uma preocupação na minha organização?
3.	Considero-me uma pessoa pontual, na minha vida profissional e pessoal?
4.	Tento transmitir ou difundir para fora da minha organização a importância da pontualidade, como elemento crítico de produtividade?
5.	Baseio o meu dia de trabalho numa agenda diária?
6.	Agendo mais tarefas do que aquelas que consigo efectivamente executar?
7.	Evito atender o telefone e/ou ver os emails quando estou ocupado com outras tarefas?
8.	Durante o dia evito ser interrompido com assuntos secundários?
9.	A minha organização preocupa-se com a gestão eficiente de reuniões?
10.	As reuniões em que participo começam à hora marcada?
11.	Existe uma agenda antecipadamente distribuída, para cada reunião de trabalho?
12.	Quando existe, a agenda dessas reuniões é seguida?
13.	Genericamente, as reuniões cumprem o(s) seu(s) objectivo(s)?
14.	Geralmente, uma reunião é necessária para atingir esses objectivos?
15.	O cumprimento de prazos, nomeadamente o dos pagamentos é uma preocupação na minha organização?
16.	Executo as minhas tarefas e tomo as minhas decisões, tendo em conta o estrito cumprimento dos prazos a que me comprometo?
17.	Os meus colegas e colaboradores cumprem os prazos a que se comprometem?
18.	O desempenho do meu negócio é prejudicado pelo incumprimento de prazos?
19.	A minha organização tem implementado iniciativas para ser mais eficaz nos pontos acima referidos?
20.	Eu tenho desenvolvido iniciativas para melhorar nos pontos acima referidos?

Anexo 2 – Alguns comentários dos inquiridos

Neste tema é importante considerar por um lado a própria cultura da empresa (a qual não é imune ao meio ambiente social em que vive), bem como o exemplo seguido pelos responsáveis hierárquicos e dos elementos da Direcção, num efeito em cascata. Por exemplo, quando as pessoas na minha organização sabem que participa o nosso Director Geral numa reunião qualquer, ninguém se atrasa, pois já conhecem a sua posição (que classifico de rigor e disciplina face a este tema, assim como as consequências. A título exemplificativo, já houve colegas que se atrasaram na entrada de uma reunião com a presença do DG e este, pura e simplesmente, não o deixou entrar). Em jeito de conclusão, este tema parte da noção de civismo e de respeito que cada um tem, mas considero que as pessoas também podem ser educadas.

...Pessoalmente julgo que o problema em Portugal é mais de coordenação/orientação de recursos do que propriamente a pontualidade.

Mais do que a pontualidade (os Portugueses sempre foram e serão “do tipo around the clock”) parece-me importante explorar a questão da estruturação de reuniões, já que, mesmo sendo pontuais, as mesmas são em grande medida inclusivas dada a falta de cuidado na sua preparação e não cumprimento escrupuloso de uma agenda...

...Em geral, cada vez mais vejo pessoas a não cumprir os seus calendários e responsabilidades. Aproveitam esta onda a que chamam “crise” para justificar e fugir às responsabilidades...

...Na realidade, o rigor o respeito, e acima de tudo, o exemplo que a hierarquia deve transmitir aos seus colaboradores são fundamentais em toda uma organização, neste processo, parece-me essencial e fundamental...

Na minha opinião, não é a pontualidade ou obrigatoriedade de pontualidade que torna a empresa mais ou menos produtiva. É sim, a flexibilidade de horário.

Não é fácil encontrar empresas isentas de erros no capítulo referenciado. Seja multinacional ou não, existe um peso cultural elevado a contribuir para a questão da falta de pontualidade e incumprimento... A cultura que nos foi e é oferecida é demasiado funcionalista e política e muito pouco funcional...

... uma multinacional a operar no nosso país e que seja comandada por um expatriado inglês convenientemente educado, será com certeza um exemplo de pontualidade. A mesma empresa multinacional, comandada por um Português pouco dado à pontualidade, transforma-la-á rapidamente num exemplo de falta de pontualidade...

A maioria das grandes empresas portuguesas são bons exemplos de pontualidade, o problema, creio, reside nas pequenas e médias empresas, onde ainda não existe uma verdadeira política de rigor, sendo que estas são a maioria do nosso tecido empresarial...

Estou plenamente de acordo que a pontualidade contribui para a produtividade. Quando existem reuniões com clientes em especial no exterior, parece que o processo de espera provocado ao fornecedor é “obrigatório”. A batalha da pontualidade tem que ser travada por todos nós. Parabéns pela iniciativa e empenho.

... Curiosamente há quem goste de fazer esperar, sente-se com isso mais importante. Marca hora e chega depois...

Deveria haver uma sensibilização nacional (com outdoors, etc.) sobre este tema, para maior eficiência/produtividade deste país.

Na nossa empresa existem vários cursos de formação e um deles chama-se “Reuniões efectivas”. Todas as pessoas que entram na empresa recebem o curso e os líderes das reuniões põem em pratica o que aprenderam. Nas reuniões em que participo, sou normalmente o primeiro a chegar. Desta maneira estou dando o exemplo aos meus colaboradores. As reuniões começam a hora marcada. Quem chegar tarde passa um mau bocado.

Qualquer empresa europeia do paralelo 50 para Norte tem 90% de hipóteses de ser um bom exemplo. A pontualidade é sobretudo uma questão de EDUCAÇÃO, que tem que ser ensinada em casa, durante a primeira infância. [...] A falta de pontualidade, que é considerada chique, “cool”, e bem vista pelos pares (fazer-se esperar é sinal de PODER). Contudo, se houver regras específicas de pontualidade nas empresas e SOBRETUDO, que o exemplo venha das Direcções e Administrações, é natural que a “doença” da pontualidade se propague mais facilmente.

Através da pontualidade conseguimos medir a capacidade de organização e definição de metas. Desvios podem originar consequências de natureza bastante relevante tanto ao nível financeiro como de imagem de uma organização.

Na minha empresa há situações muito diferentes, tendo respondido em termos de média. Contudo, o desvio padrão seria enorme, sendo que no geral os colaboradores com responsabilidade mais jovens têm muito mais preocupações com cumprimento de prazos e de agendas de reuniões do que os antigos, com sérias dificuldades a estes níveis por não estarem habituados a tomar decisões em grupo, mas a um tipo de gestão mais autoritário.

Promover que as pessoas tenham uma vida racional entre trabalho e vida pessoal (exemplo vem de cima) e as pessoas com uma melhor vida pessoal têm tendencialmente um maior respeito e uma melhor disposição em relação ao trabalho.

Acho uma excelente ideia efectuar um (bom) trabalho sobre este tema, que considero ser um dos maiores problemas comportamentais que existe entre nós Portugueses...

A minha experiência “diz-me” que 50% no mínimo da falta de produtividade dos Portugueses está na falta de cumprimentos de horários e prazos. Na Função Pública este valor será bem maior.

Trabalhei mais de uma década em duas empresas de hotelaria americanas onde a pontualidade, as agendas e programas eram cumpridas. Acresce que foi muito importante a educação (em casa e escola) onde estas questões tinham um alto valor apreciativo e influenciavam os comportamentos. Pessoa que fosse faltosa ou atrasada não era desejada por ninguém. Tinha dificuldade em conseguir emprego e era posta de parte mesmo em circunstâncias triviais. [...] E muitos líderes deste país são maus exemplos... .. a muitos níveis!...

Estou a dar a minha opinião relativamente a um sector para o qual o presente questionário não está vocacionado e que é o da administração pública. Sector este que tem características muito específicas, designadamente o de funcionar sem preocupações de eficácia e, em muitos sectores, com critérios ainda rudimentares ou quase ancestrais. É cada vez mais nítido o fosso existente entre o sector privado, que tem vindo a modernizar-se quantitativa e qualitativamente, e o sector público que, por exemplo, ainda não conseguiu sequer fixar qual o número de funcionários. Perante este quadro, o cumprimento de horários não é, manifestamente, sequer uma preocupação secundária.

Sem sombra de dúvida os Portugueses têm como hábito enraizado chegar atrasados, o que se torna problemático com reuniões envolvendo muitas pessoas. Assim, em lugar de combater o hábito decidi conviver com ele. As reuniões são sempre convocadas com 30 minutos de antecedência em relação à hora efectiva. Começam sempre ultrapassada essa tolerância e quem chegar depois dessa hora (nem que seja um minuto) já sabe que tem de trazer na mão uma nota de 5,00. Caso não tenha trocado qualquer outra nota serve mas não se dá troco... Os fundos, felizmente escassos, são aplicados em bolos durante as reuniões mas ultimamente temos estado todos de dieta forçada.

Creio tratar-se de uma questão de princípio, que deve ser trabalhada desde cedo na educação dos Portugueses. A falta de respeito por horários é acompanhada pela quase ausência de ferramentas de organização e gestão do trabalho, de metodologias de concepção sobretudo ao nível do trabalho individual. Talvez por isso tenham os Portugueses que desenvolver um esforço superior a outras sociedades empresariais europeias sem, mesmo assim, nunca atingir os mesmos resultados. Por outro lado, não creio que haja na sociedade uma qualquer entidade vocacionada ou interessada para mudar este **modus operandi**... Talvez por isso este V/ trabalho possa constituir semente para que possa germinar uma nova postura, tão necessária nos tempos que correm!

A pontualidade deve ser mantida no âmbito profissional não sendo misturada com o âmbito pessoal, pois nem sempre coincidem. Uma pessoa pontual no âmbito profissional poderá não o ser no âmbito pessoal, o que invalida a questão 3.

A cuidada planificação e gestão de reuniões no seio das organizações reflecte sérias preocupações com a organização, eficiência e produtividade do trabalho. Para evitar perdas de tempo e "arrastamento" das reuniões, adoptei, desde há muito, o seguinte princípio: iniciar e terminar as reuniões às horas marcadas, com tempos definidos para cada ponto da agenda.

No caso da boa utilização do tempo alocado a reuniões, assume também vital importância o envio antecipado, para além da agenda, dos respectivos materiais para análise ou de suporte aos pontos a serem discutidos. Também é muito importante o estabelecimento e acordo das expectativas dos vários participantes nas reuniões.

...Considero-me uma pessoa que, não sendo pontual quanto ao horário de chegada ao escritório, respeita sempre os prazos que tem que cumprir, porque prefiro otimizar as horas em que sei que a minha capacidade produtiva é superior, pelo que muitas vezes começo a trabalhar às 10h ou 11h para sair às 23h, 24h ou mais. Acredito que a produtividade de cada trabalhador não pode ser medida pelo facto de chegar pontualmente à hora de entrada, mas sim pela capacidade de resposta atempada perante os outros.

...Durante a minha permanência na Consultora [uma multinacional], as questões acima identificadas faziam parte do nosso comportamento, apesar dos nossos Clientes não se comportarem habitualmente, com essas regras, havendo mesmo alguns onde a regra era a "não regra"...

...Imenso tempo é perdido em reuniões com outras entidades, devido ao péssimo hábito de se dedicar a parte inicial da reunião a 'socialização'. Para além da indispensável cortesia, porquê gastar largos minutos (quantas vezes até 1/2h) em tróvia? Somente que, em regra, é difícil 'cortar' sem descortesia...

... Uma mudança de atitude nesta área significará uma melhoria na nossa formação cívica e, em termos globais, pode significar o tão desejado aumento da produtividade nacional.

A pontualidade é um factor de produtividade. Como tal é cultivável. Portugal e os Portugueses não são piores do que os outros concidadãos europeus! Digo-o com a experiência de trabalho em ambientes multinacionais e pelo contacto com quase todos os países da Europa e USA. Importante é explicar que o respeito pela "pontualidade" é uma forma de respeito para com o interlocutor. Quem não é pontual ou não respeita os outros ou então não é profissional! [...] Tão importante como a pontualidade é o vício que surge desde há uns tempos que é estar-se a fazer uma reunião e as pessoas passarem o tempo a atenderem o telemóvel...

A pontualidade é um factor contribuinte para a produtividade, quando alargada a toda agenda de serviço: reuniões, entrega/aquisição de reports ou produtos, programa de decisões, etc .A pontualidade quando dinamizada no sentido Top Down, pode evoluir para um dos factores mais positivos da cultura de uma organização.

O síndrome da pontualidade, ou a falta dela, surge normalmente associado à falta de planeamento que tanto caracteriza a actividade das empresas portuguesas. (que por sua vez se relaciona com o assumir de responsabilidade)...

Apenas refiro que conceitos de qualidade, prazos de cumprimento e pontualidade são resultado de cultura desenvolvida desde logo ao nível do ensino básico. É essencialmente aí que se formam as crianças que serão o futuro da Nação.

> Estão certos que a pontualidade é um factor de diferenciação no mundo actual? > Têm dados que cruzam a competitividade e a produtividade, mas também a criatividade e a inovação, com o fenómeno da pontualidade? > Se sim, têm dados equitativos de outras economias com as quais competimos (não as de "best practice") para que nos possamos comparar? > O respeito pela pontualidade deve ser igual para todas as diferentes organizações? > Como pretendem lidar com o facto das generalizações incorrerem frequentemente em visões distorcidas da realidade?

O melhor exemplo da importância da pontualidade virá das instituições militares.

Passei 15 anos na Armada e a pontualidade e objectividade sempre foram realidades, pelo menos enquanto lá estive. Tínhamos uma frase que era a seguinte "Quem não consegue chegar a horas, chega mais cedo".

Creio que o maior desafio, em termos de pontualidade, se colocará durante o período de formação. Desde o início de escolaridade é necessário que "Ser Pontual" seja um objectivo formativo. Nomeadamente, muitos dos vícios da falta de pontualidade, é adquirido durante o período formativo de nível superior. É, normalmente, aceite a falta de pontualidade dos alunos permitindo que participem na aula e, pior do que isso, é tradicional que muitos dos professores cheguem atrasados à aula que vão ministrar. Quando terminam o seu curso e iniciam a sua actividade profissional, trazem consigo uma errada noção da importância da "Pontualidade", como um elemento decisivo da produtividade e do respeito pelo trabalho conjunto.

... É preferível realizar mais do que uma reunião com menos pessoas do que realizar uma só reunião com muitas pessoas em que poderá existir o risco de se divagar...

A pontualidade, no meu entender, mais do que uma problemática na perspectiva de produtividade é uma problemática social que constitui um obstáculo ao funcionamento regular das organizações [...] Seria interessante determinar se existe uma relação entre a nacionalidade da estrutura accionista da empresa e os hábitos de pontualidade, vulgo, empresas com accionistas alemães têm tendência para serem mais pontuais. Esta é apenas uma afirmação subjectiva e perceptual ou pode-se estabelecer uma relação?

Ser pontual, é uma questão de atitude e respeito. E o exemplo começa de cima para baixo, o que infelizmente não acontece em Portugal. Na nossa empresa, as reuniões são sempre agendadas através da intranet, e normalmente existe uma agenda fixa. Existe sempre um coordenador, que também tem a responsabilidade de anotar as decisões tomadas. As reuniões devem ser conduzidas com focus no assunto, e caso haja dificuldade em chegar a uma conclusão, então avança para próximo ponto, para depois aprofundar o assunto fora da reunião. Mas volto a referir - gestão de tempo - é mais uma questão de ATITUDE do que tácticas de reuniões.

Bem hajam pela iniciativa! Portugal bem precisa do sucesso da mesma.

...Deve ser abordado de forma criativa e empenhada pelas estruturas educativas nacionais, junto dos educandos e famílias e pelas empresas e estruturas associativas empresariais, junto de clientes, fornecedores e colaboradores. Finalmente e face à nossa excessiva dependência do Estado, deve este assegurar através do seu aparelho e estruturas governativas as melhores práticas, induzindo na sociedade (e não penas pelo exemplo) um amplo movimento de melhoria da qualidade em geral, no qual a pontualidade deve ocupar um lugar de destaque E porque não um ranking nacional (entre tantos outros) para a empresa/estrutura mais pontual?

A questão 18 não é totalmente clara. É susceptível de ser interpretada de 2 formas: "O desempenho do meu negócio é prejudicado na eventualidade de incumprimento de prazos?" ou "O desempenho do meu negocio já foi prejudicado pelo incumprimento de prazos?" Embora a minha interpretação tenha sido a primeira, o tipo de perguntas efectuadas ao longo do questionário poderá levar as pessoas a interpretá-la da segunda forma...

Nem sempre o cumprir dos prazos deverá ser o grande objectivo. Para além de criar stress, nem sempre o produto final é dos melhores. Por exemplo a investigação não se compadece com prazos ou pontualidades ou mesmo regimes rígidos de horários. A competição é para os atletas!

Devo dizer que, a este nível, sou muito pouco português. Tive a oportunidade em trabalhar em multinacionais ligadas à aviação e aprendi a gerir o meu tempo e de todos aqueles que comigo colaboram. Na entidade em que desenvolvo a minha actividade profissional, curiosamente, são exactamente os membros do Board que não cumprem prazos e horários.

Por acaso trabalhei 16 anos numa empresa japonesa, que seguia rigorosamente a filosofia de gestão de tempo associada à harmonização do trabalho, por isso das dificuldades que hoje em dia sinto em adaptar-me ao sistema em vigor numa empresa portuguesa, onde esse tipo de preocupações é totalmente desconhecido. Houve de minha parte uma tentativa formativa, mas acabei por desistir, pois foi fácil começar a "entender" que eu própria estaria a "ultrapassar as minhas responsabilidades". Bem, ou nos ajustamos ou então trocamos de projecto. E assim se vive nas empresas familiares portuguesas.

Essa baixa exigência de desempenho, que implicitamente aceitamos, é, infelizmente, uma característica intrínseca do povo português. É muito difícil de mudar. Mesmo nas empresas com remunerações directamente ligadas à gestão de desempenho, é difícil extrapolar a atitude de exigência de desempenho profissional para aspectos comportamentais como a pontualidade ou a exigência de desempenho no foro social, por exemplo...

Seria interessante ver uma análise da própria AESE em termos de pontualidade.

Este questionário conjuga na mesma questão (n.º 17) Colegas e Colaboradores; como a resposta pode ser diferente em função do sujeito, é difícil dar a resposta correcta.

Trabalho na Suíça...onde evidentemente a pontualidade é tudo. [...] Para que a situação seja verdadeiramente explicada, se eu

chegar a uma reunião às 09:00 que esteja marcada para às 09:00 estou atrasado!!! A hora da reunião é a hora a que se deve começar a trabalhar e não chegar.

A minha experiência mostra que as empresas com maior visibilidade junto do grande público, tipicamente grandes empresas cotadas, se apresentam, pelo menos para o exterior, como as mais eficientes na "gestão do tempo".

Tendo desenvolvido toda a minha vida profissional (20 anos) em Companhias Multinacionais até á cerca de 1 ano, tendo nessa altura iniciado a minha colaboração numa organização portuguesa, verifiquei uma diferença substancial na forma de actuar nomeadamente no que diz respeito a "pontualidade" no seu sentido mais lato, isto é menor capacidade de planeamento, cumprimento de prazos, rigor na prossecução de objectivos traçados para cada reunião, etc. [...] Penso também que independentemente do comportamento latino característico dos povos do sul, nas multinacionais onde trabalhei os colaboradores eram também Portugueses. Estes comportamentos não são uma fatalidade e não devem ser vistos como irresolúveis. Este como outros são realidades que afectam algumas organizações portuguesas e que obrigatoriamente está ao nível da Gestão resolver.

Este estudo deve ter ampla divulgação.

... Tenho grande dificuldade em organizar o meu tempo, especialmente quando há a "febre das reuniões".

... O primeiro, o mais importante director dentro e fora de uma empresa é o RELÓGIO! [...] Agendar bem é uma arte que muitos pouco valor lhe dão! [...] O Tempo é o gémeo da Produção. Quando um fica para traz, o outro sofre...

Algumas práticas que têm contribuído para reforçar a eficácia da pontualidade na organização: 1. Agenda/Convocatória distribuída antecipadamente (planeamento semanal) a todos os participantes com indicação explícita das suas áreas de responsabilidade/intervenção e tempo. 2. Hora de início e fim da reunião, inexistência de "tolerância". 3. Lista de participantes distribuída antecipadamente. 4. Interdição total para os "atrasados" após o início do trabalho: normalmente eram sempre os mesmos atrasados. 5. Convite a chegar cerca de cinco minutos antes com acesso à sala de trabalho, de forma a promover a partilha de opiniões sobre assuntos de âmbito não "profissional" - promoção do conceito de acolhimento, os bolinhos, café e chá ajudam imenso.

Usar a tecnologia a nosso favor: agendas, alarmes, conference calls, alta voz, etc. Acordar no início da reunião a hora a que (no limite) ela terminará. Para assuntos cíclicos, marcar dia (da semana ou mês) e hora para serem tratados - e tratá-los conjuntamente; mas apenas nessa data pré-marcada.

Tenho apontado muitas vezes que um rápido aumento do PIB dependeria, a curto prazo, simplesmente do cumprimento atempado das obrigações, em geral. Um dos factores de clara improdutividade do sistema produtivo nacional é o ambiente generalizado de incumprimento de prazos de fornecimento, de prazos de pagamento, de horários de trabalho ou, simplesmente, de não racionalização de agendas de reuniões, internas ou externas ou da má gestão do atendimento dos horários marcados...

Apenas posso aplaudir uma iniciativa tão prática e espantosamente importante, como simples, para a elevação de qualidade da nossa sociedade.

... No caso das multinacionais, por mais organizadas que sejam, quando instaladas em Portugal sofrem rapidamente um processo de aculturação.

... A disciplina não se promove. Impõe-se.

Num País de pessoas importantes, pelos cargos que ocupam, nem sempre é fácil fazê-las perceber que todos os outros também são importantes, desde o empregado de nível mais baixo até ao seu colega na gestão.

Na minha Empresa, um Plano de acção com status da actividade e o prazo estipulado, ajuda na pontualidade das respostas.

... Sendo as empresas um reflexo da cultura familiar e colectiva da sociedade aonde se inserem, as empresas portuguesas só irão mudar no dia em que os seus líderes, através do exemplo e da vontade em implementar um programa de formação capaz de fazer com que as pessoas entendam as vantagens da mudança...

Os maus exemplos do Estado contagiam e despenalizam o não cumprimento de horários. Quem tem cargos de maior "poder" julga que chegar atrasado é sinal exterior de "poder", por isso se for necessário deixar uma população à espera 1,5h ao sol, isso não é desrespeito nem falta de educação, é porque é "poder".

Apenas contradizer o que habitualmente é propalado sobre o acolhimento das novas tecnologias pelos Portugueses. Seja qual for a razão, cultural ou simplesmente por "iliteracia informática" há um facto que é inegável: são poucos os Portugueses que usam agenda electrónica, seja a que está disponível no telefone móvel ou outra do tipo PDA e isto é sintomático.

No início havia em algumas salas um porquinho. Quando uma pessoa chegava atrasada tinha de colocar 1 EUR. Hoje não conheço nenhuma sala com o dito. As pessoas são incentivadas a não chegar atrasadas. O exemplo começa de cima. Todas as pessoas são repreendidas quando tal acontece, quanto mais não seja uma repreensão na "brincadeira", do tipo "então a reunião estava marcada em hora portuguesa?"

...Temos de passar a ser pontuais e ponto final, como todos os povos civilizados da Europa, acima dos Pirenéus. É parecido com a situação do cinto de segurança, passamos a usar e acabou-se, e na altura existiam inúmeras teorias lusas sobre o tema.

Penso que os Portugueses padecem de uma doença grave que é a "reunite aguda": por tudo e por nada querem uma reunião, quando muitas vezes, se fossem verdadeiramente profissionais e responsáveis, bastava uma troca de emails para os assuntos ficarem resolvidos...

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer em primeiro lugar todos os que participaram com as suas respostas e comentários neste estudo. É gratificante verificar o alto nível de adesão e qualidade dos depoimentos.

Em segundo lugar, agradecer ao Diário Económico pela forma exemplar como acarinhou desde início o tema e se disponibilizou para apoiar este estudo.

Finalmente, um especial agradecimento para todos os colaboradores da AESE e da Ad Capita Executive Search que deram o seu inestimável contributo para que este projecto fosse concretizado com tanto sucesso.

O Grupo de Trabalho Pontualidade

O Grupo de Trabalho Pontualidade é constituído por Duarte Raposo Magalhães, Eurico Nobre e Rui Borges.

O Estudo Pontualidade em Portugal é da autoria de Clive Bennett e Rui Borges

Para mais informações contactar casoportugal@aeese.pt

Copyright © 2006 AESE e Ad Capita

AESE

A AESE – Escola de Direcção e Negócios é uma iniciativa da Associação de Estudos Superiores de Empresa, instituição de utilidade pública, sem fins lucrativos, que se propõe dar formação específica em direcção e gestão de empresas, segundo uma perspectiva cristã do homem e da sociedade.

Desde 1980, realiza anualmente o PADE - Programas de Alta Direcção de Empresas, o PADIS – Programa de Alta Direcção de Empresas para Instituições de Saúde e o PDE – Programa de Direcção de Empresas. Organiza, desde 2001, o Executive MBA, em colaboração com o IESE

Ad Capita Executive Search

A Ad Capita é uma empresa de executive search sediada em Lisboa e presente nos cinco continentes através de uma das mais prestigiadas networks internacionais de recrutamento de executivos.

Para além da sua actividade principal tem estado regularmente envolvida na produção de artigos, estudos e debates sobre management em geral e culturas de gestão em particular.



www.aese.pt

AESE

Edifício AESE
Calçada de Palma de Baixo, 12
1600-177 Lisboa
Telefone: +351-217 221 530
Fax: +351-217 221 550
Email: aese@aese.pt

AD CAPITA
EXECUTIVE SEARCH

www.adcapita.com

Ad Capita Executive Search

Campo Grande, 56 – 6C
1700-093 Lisboa
Telefone: +351-217 998 110
Fax: +351-217 998 119
Email: capita@adcapita.com