

Reuniões eficazes

Extraído do livro:

DINSMORE, Paul C.; SILVEIRA NETO, Fernando H. **Gerenciamento de projetos e o fator humano**: Conquistando resultados através das pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 180 p.

Uma reunião é um encontro *participativo* entre pessoas, *organizado e dirigido segundo regras* estabelecidas e que visa, através de troca de opiniões, idéias e experiências de seus participantes, expor idéias, coletar subsídios, definir novos métodos ou propor soluções para problemas, *gerando alternativas para uma tomada de decisão*.

Como organizar uma Reunião?

Uma reunião é composta de 3 fases distintas:

Fase I: **Preparação**

Fase II: **Realização**

Fase III: **Acompanhamento**

Na **Fase I** questiona-se a necessidade de realização da reunião, e havendo justificativa para que seja realizada, ela é preparada e planejada visando atingir os resultados pretendidos.

Na **Fase II** acontece a reunião propriamente dita, que obedece à preparação feita na Fase I e deve ser conduzida com objetividade e firmeza para que sejam alcançados os resultados pretendidos.

Na **Fase III** é checado o andamento das decisões tomadas e são feitas as correções que forem julgadas necessárias.

Fase I: Preparação

1. Caracterizar a situação

A preparação tem início com a definição dos problemas que se quer resolver. Reuniões feitas sem objetivos claros são fonte de insatisfação e perda de tempo para os participantes e prejuízo para a empresa.

2. Decidir se uma reunião resolve a situação definida anteriormente

Antes de tomar uma decisão, avalie se a situação justifica a convocação uma reunião. Questione se há outras formas de resolver aquela situação: telefonema, fax, e-mail, carta/memorando ou contato individual. Analise a relação custo x benefício. Verifique se pessoas que estariam na reunião têm competência e delegação para resolver os problemas. Só então tome uma decisão.

3. Definir Objetivos

Defina os rumos da reunião, o que será abordado e que resultados se quer alcançar. Use o SMART para definir os objetivos.

4. Definir o tipo de reunião

Os objetivos e a natureza do assunto apontam o tipo de reunião mais adequada:

- **Decisória**
- **Informativa**
- **Acompanhamento**
- **Motivacional e de Integração.**

Dependendo dos objetivos, pode se combinar dois ou mais tipos numa mesma reunião. Neste caso, pode haver uma reunião mais demorada. Pode também existir reuniões rápidas e informais, que dispensam agenda e convocação prévia.

<i>Tipos de Reuniões</i>	
Decisória	Tendo como base a análise de fatos, dados, informações, depoimentos ou mesmo imposições (internas ou externas) são tomadas as decisões necessárias. As decisões devem ter por base critérios previamente definidos e aceitos por todos. Exemplo: votação com maioria simples ou maioria absoluta? Em caso de empate, qual o procedimento?
	<u><i>Sugestões</i></u> Obter e distribuir todos os fatos e informações relevantes que apóiem a tomada de decisão. Em casos complexos ou grandes, elaborar propostas de solução em subgrupos, exposição dialogada e discussão e votação por partes ou itens.
Informativa	Tem por objetivo transmitir decisões, diretrizes, informações e orientação cuja importância ou gravidade exigem a presença dos participantes. É usada também quando se quer melhores informações sobre atividades em andamento.
	<u><i>Sugestões</i></u> Usar técnicas de exposição oral, objetiva e clara, apoiada por recursos audiovisuais: quadro, flipchart, retroprojeter, data-show, filmes, relatórios etc.
Acompanhamento	Muito usadas em projetos para acompanhar e verificar o andamento do mesmo. Não são tomadas decisões, mas anotadas sugestões de não-conformidades do projeto para informação e providências dos responsáveis.
	<u><i>Sugestões</i></u> Distribuição de fatos e informações relevantes que permitam análise e acompanhamento do projeto.
Motivacional ou de Integração	Visa energizar, motivar e/ou integrar a equipe ou parte dela. Dê chance a todos de se manifestarem, valorize todas as contribuições e mantenha o clima positivo.
	<u><i>Sugestões</i></u> Use dinâmica de grupo e técnicas de brainstorming (tempestade de idéias), jogos e estimule depoimentos sempre que possível.

5. Preparar Agenda

A Agenda deve fornecer informações que ajudem os participantes a se preparar para uma atuação produtiva. Da escolha dos assuntos depende a escolha dos participantes.

6. Distribuir Agenda

Distribuir uma cópia a cada participante com antecedência de 2 dias úteis.

A distribuição pode ser feita em papel, fax ou e-mail. Tenha sempre cópias adicionais na reunião para o caso de alguém ter esquecido a sua cópia.

7. Preparação do Local

Definir e preparar facilidades de apoio de acordo com o tipo de reunião: recursos audiovisuais, bloco, caneta, lápis etc. Leve em conta o número de participantes, a iluminação e a ventilação do local e elimine sempre que possível as fontes de ruídos e interferências externas que possam perturbar ou interromper a reunião.

O uso de recursos audiovisuais melhora a comunicação e a compreensão do conteúdo da reunião. Uma apresentação oral pode se tornar enfadonha e desinteressante. Usados de forma adequada, esses recursos despertam e mantêm a concentração e o interesse, sintetizam e fixam objetivos.

A seguir alguns dos recursos utilizados em reuniões:

- Flipchart (com pincel atômico)
- Retroprojektor e transparências
- Tela de projeção
- Quadro negro (lousa) ou branco (com giz ou pincel)
- Microfone (de mesa ou lapela)
- Televisão
- Videocassete
- Filmes
- CDs e DVDs
- Computador e canhão de projeção
- Apostilas e material impresso
- Telefone/satélite/teleconferência

Fase II: Realização

1. Preliminares da Reunião

O Coordenador deve chegar com antecedência ao local da reunião, a fim de verificar a arrumação da sala, a disponibilidade e funcionamento dos equipamentos e materiais que serão usados durante o encontro.

2. Começando a Reunião

O Coordenador deve iniciar a reunião obedecendo o horário programado.

Ao ler a agenda divulgada, o Coordenador relembra e verifica o entendimento dos objetivos a serem alcançados e os tópicos a serem trabalhados. Ele deve mobilizar a motivação e o interesse do grupo.

3. Conduzindo a Reunião

Procure sempre:

- Fazer uma justificativa de cada assunto cuja discussão se inicia.
- Estimule os participantes para que as apresentações sejam apoiadas por fatos, informações e justificativas.
- Administre com elegância mas firmeza as participações de todos, controlando dispersões, falas prolixas e conflitos.
- Crie condições para que todos tenham sua vez de falar.
- Estimule os calados e alerte os que falam demais.
- Controle o tempo, mas não prejudique a obtenção de resultados significativos pelo excesso de rigor.
- Dê sinais de orientação e estímulo aos participantes, sinalizando dificuldades e avanços, acertos e contribuições importantes.
- Se necessário, negocie prioridades na pauta, adiamento de algum item ou cancelamento de outro.

4. Fazendo um sumário ao final

Lembrar sempre de registrar decisões, responsáveis e prazos de conclusão.

Certifique-se da adesão e do comprometimento de todos com os resultados alcançados que acabam de alcançar. Procure dissipar eventuais ressentimentos ou conflitos surgidos no calor dos debates, e providencie uma Ata para documentar o que se conseguiu.

5. Encerrando a Reunião

Procure dissipar diferenças, ressentimentos ou conflitos. Em caso de nova reunião para verificação de etapas ou conclusões das providências, acerte seus detalhes com os participantes antes de encerrar.

Agradeça aos participantes por suas contribuições e presença, pergunte se alguém quer fazer um comentário final e encerre a reunião.

Fase III: Acompanhamento

1. Distribuição da Ata

A Ata é o documento de registro das conclusões da reunião, e deve conter, em estilo conciso, apenas as informações que reflitam decisões e responsabilidades assumidas ou atribuídas. Evite linguagem muito rebuscada e texto muito extenso, pois isso pode criar antipatia e mesmo a não leitura da mesma.

2. Acompanhamento de resultados

Nas datas estabelecidas durante a reunião o Coordenador deverá verificar se as decisões tomadas foram implantadas pelos responsáveis pelas mesmas, e deve cobrar para que atrasos não ocorram.

3. Identificando situações que requerem ação

Se no acompanhamento do item anterior algum resultado não for satisfatório, o Coordenador identificará a situação e, se necessário, retomará o processo, definindo novas providências, responsabilidades e prazos. Em certos casos nova reunião deverá ser convocada.

Reuniões em Projetos

Em projetos existem reuniões associadas ao ciclo de vida dos mesmos, e que ocorrem em momentos determinados desse ciclo. Entre as mais importantes podemos citar:

- Reunião de **Partida** (*kickoff meeting*)
- Reunião de **Acompanhamento** (*follow-up meeting*)
- Reunião de **Encerramento** ou de **Entrega** do projeto (*end up meeting*)

As reuniões de Partida e Entrega ocorrem apenas uma vez, respectivamente ao início e término do Projeto. Sua característica principal é formalizar o início e o fim do envolvimento do gerente e sua equipe naquele projeto e respectivas responsabilidades e tarefas associadas.

É importante não confundir essas reuniões com as solenidades que podem ocorrer nessas ocasiões, como lançamentos, festas e inaugurações. Estas representam o lado alegre, político ou de divulgação, mas projetos começam e terminam de fato com Reuniões de Projeto.

Reunião de Partida (*kickoff meeting*)

A Reunião de Partida é um evento formal que dá início de fato ao projeto, e se justifica pelos seguintes motivos:

- força o planejamento no início do ciclo de vida do projeto
- ajuda na formação de consenso
- estimula engajamento e integração da equipe
- ajuda a quebrar a inércia no começo do projeto.

Normalmente é um evento que obedece as características de uma reunião normal, mas em projetos de grande porte pode se transformar num seminário de partida.

A Reunião de Partida normalmente se realiza em duas etapas: a primeira com a equipe interna e abordando aspectos mais técnicos, de integração, de comunicação e de funcionamento ao longo do projeto, e a Segunda com o cliente ou usuário final e tratando mais de apoio do cliente e stakeholders, formas de reporte e acompanhamento ao longo do projeto e prazos de entrega.

Dependendo do tamanho e abrangência do projeto, cada reunião deverá durar entre 2 a 4 horas, com um intervalo no meio. Nessas reuniões deverá ser discutida a seguinte agenda:

- reforço e esclarecimento quanto aos objetivos da reunião
- resumo e discussão dos principais assuntos relacionados ao planejamento gerencial e de um plano geral do projeto, abordando com destaque o escopo e cronograma
- discussão sobre a gestão do contrato em si, seus cuidados especiais, estratégias e instrumentos
- determinação de medidas a serem tomadas de imediato e a curto prazo para que o projeto se inicie de fato.

Reunião de Acompanhamento (*follow-up meeting*)

A Reunião de Acompanhamento é muito usada em projetos para acompanhar e verificar o andamento do mesmo. Não são tomadas grandes decisões que possam alterar substancialmente o projeto, mas anotadas sugestões de não-conformidades do projeto para informação e providências dos responsáveis.

Durante todo o projeto, as Reuniões de Acompanhamento ocorrem periodicamente com a frequência combinada, acontecendo também reuniões de emergência, sempre que um fato ou acontecimento assim o justificar.

A Reunião de Acompanhamento deve ser rápida o suficiente para cumprir sua finalidade, e é importante não deixar que a mesma se transforme numa reunião mais ampla que trate de assuntos extra-projeto.

A duração recomendada é de 1 a 2 horas, e para o sucesso dessas reuniões recomenda-se:

- relato breve quantificado do status dos principais marcos do projeto
- apresentação de fatos e informações relevantes que permitam análise e acompanhamento do desenrolar do projeto
- apresentação de propostas de solução para problemas levantados, ao invés de apenas descrição dos mesmos
- avaliação das possíveis sanções que poderão ser aplicadas caso ocorram atrasos ou imprevistos no projeto, especialmente as que envolvem qualidade do trabalho, cronograma e custos
- alocação de tarefas, responsáveis e prazos para todas as medidas e decisões surgidas na reunião
- preparação de uma ata das decisões tomadas a ser distribuída para todos os envolvidos nas decisões tomadas, e para o cliente e stakeholders

Reunião de Encerramento ou de Entrega do projeto (end up meeting)

A Reunião de Encerramento ou de Entrega caracteriza e formaliza o fim daquele projeto e todo o envolvimento do gerente e sua equipe com o mesmo. A partir desta reunião o projeto é considerado entregue e funcionando a contento, perdendo suas características de projeto e passando a ter vida própria e funcionamento independente.

Deve ser uma reunião formal, com a presença do cliente, stakeholders mais envolvidos (como financiadores, patrocinadores e outros), gerente do projeto e representantes da equipe do projeto. Sua duração recomendada é a mesma da Reunião de Partida, embora ela possa se estender por mais tempo, dependendo do tamanho e da complexidade do projeto desenvolvido.

Nessa reunião serão abordados obrigatoriamente os seguintes tópicos:

- descrição resumida do projeto, desde seu início até sua finalização
- síntese das fases e marcos principais e caracterização do cumprimento de tudo que ficou acertado e aceito pelo cliente em cada fase
- certificação de que o projeto sendo entregue neste momento cumpre todos os requisitos acordados ao início, ou modificados e redimensionados pelas partes ao longo dos trabalhos
- assinatura pelas partes de um termo de finalização e aceite do projeto
- prestação de contas e outras providências administrativas de encerramento
- entrega formal dos produtos resultantes da realização do projeto.

Depois de realizada essa reunião o projeto está encerrado.