

# GERÊNCIA DE PROJETOS

## Reuniões Estruturadas: Mantendo o Controle do Projeto

POR MAURICIO AGUIAR & MARCELO N. OLIVEIRA

**N**este artigo, vamos fornecer ao leitor algumas ferramentas para a estruturação e condução de reuniões de status do projeto. Embora isso possa parecer menos excitante do que as últimas novidades do J2EE ou XML, a ignorância do tópico aqui abordado é uma das causas da alta mortalidade dos projetos de Tecnologia da Informação. Aliás, assuntos como liderança, mudança organizacional e comunicação continuam ausentes da mesa de cabeceira, senão das estantes da maioria dos militantes de TI. Graças ao PMI, que incluiu a gerência de comunicação como uma das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, não causa mais estranheza tratar deste assunto em uma publicação especializada em Tecnologia da Informação.

Segundo o PMBOK, reuniões de revisão de status (“status review meetings”) são reuniões regularmente programadas, com o objetivo de trocar informações a respeito do projeto em desenvolvimento. A experiência dos autores indica que a utilização de uma estrutura e de um processo padronizado para a condução dessas reuniões pode ser um importante fator de sucesso na condução de um projeto. Denominamos o método aqui apresentado como “Reuniões Estruturadas”.

### A NECESSIDADE DE UM MÉTODO

O método em questão foi desenvolvido por ocasião de um projeto de alto impacto organizacional, que envolvia diversas áreas da organização de Tecnologia da Informação de uma grande empresa. Como é usual nesses casos, as reuniões envolviam uma considerável quantidade de participantes, cerca de 20 pessoas. Tal quantidade vinha da necessidade de várias áreas estarem representadas no projeto. A autoridade ficava bastante fragmentada, já que os participantes estavam sob diferentes linhas de comando, tais como desenvolvimento, redes, segurança, operações, etc. Isso tornava difícil garantir que as providências acordadas nas reuniões fossem realmente tomadas a tempo. Cada participante tinha suas próprias prioridades e respondia a seu próprio chefe. Adicionalmente, novos participantes surgiam a cada reunião do projeto, em acréscimo ou em substituição aos existentes. Os novatos normalmente nada sabiam do que havia ocorrido antes, desconhecendo os acordos firmados e as conclusões aceitas pelo grupo. Isso levava a que as mesmas questões fossem discutidas repetidas vezes e que decisões com providências já encaminhadas fossem rediscutidas e modificadas. Os escalões intermediário e

superior da organização não tinham uma idéia real do que estava acontecendo, sabendo que havia um grupo numeroso alocado à condução do projeto e supondo que, dessa forma, tudo haveria de terminar bem.

A situação acima descrita foi percebida por um dos autores, que foi convidado a assumir a condução do projeto até que o mesmo “entrasse nos trilhos”. Em função disso, os dois autores trabalharam em conjunto para definir uma estrutura e um processo que disciplinassem o projeto.

### A SOLUÇÃO: REUNIÕES ESTRUTURADAS

Nossa primeira tarefa foi definir uma estrutura inicial, ou um conjunto de componentes, que desse suporte ao processo a ser implementado. Alguns dos objetivos eram: identificar as atividades necessárias ao projeto, organizá-las, atribuir as responsabilidades, promover a comunicação entre os participantes, garantir que todas as atividades fossem executadas a tempo, identificar e remover os obstáculos e utilizar todas as linhas hierárquicas necessárias ao bom andamento do projeto. Resumindo, nenhuma novidade: precisávamos estruturar o gerenciamento do projeto, utilizando as reuniões de status como o nosso principal ponto de apoio. Os elementos da estrutura implementada foram: guia do participante – uma explicação sobre o formato das reuniões e respectivas regras, destinada aos novos integrantes; convite ao participante – mensagem informando o local, dia, hora e pauta para a próxima reunião a ser realizada, contendo em anexo a ata da reunião anterior, para leitura e aprovação; ata da reunião – documento clássico contendo informações sobre local, data, hora, participantes e decisões tomadas no último encontro. Estas últimas deveriam estar numeradas, para possibilitar referência; pasta das reuniões – pasta contendo toda a documentação aqui mencionada, em ordem cronológica, além de eventualmente outros documentos de apoio; guia do organizador – contendo instruções sobre como organizar as reuniões, infra-estrutura necessária, etc.; pauta da reunião – além dos tópicos normalmente encontrados, tais como data, hora, local e participantes, a pauta conteria o formato padronizado para a realização das reuniões.

### O PROCESSO ESTRUTURADO

Não é exagero dizer que um processo estruturado é o segredo do sucesso de uma reunião com muitos participantes. Uma das ra-

zões para a falta de produtividade nas reuniões é a dispersão, introduzida por integrantes que desviam o assunto de acordo com seus interesses específicos. Um processo estruturado permite disciplinar a reunião e conter tais intervenções. O resultado final são reuniões mais curtas, menos cansativas e mais produtivas. Como veremos, o padrão definido possibilitou que fossem tratados, inicialmente, apenas os assuntos previstos na pauta, ficando os novos itens para o final.

As Reuniões Estruturadas devem ser realizadas em uma sala dotada de computador, projetor multimídia e flipchart. Um dos participantes do grupo deve ser permanentemente designado como secretário, preferencialmente alguém ligado diretamente ao gerente do projeto. Caberá ao secretário efetuar as anotações ao longo da reunião, bem como elaborar e distribuir a ata, convite e demais documentos para os participantes. O primeiro item da pauta será sempre a aprovação da ata da reunião anterior. Espera-se que todos os participantes tenham lido a ata, distribuída como anexo ao convite para a reunião. Se alguém não tiver lido, pode solicitar formalmente a leitura da ata, mas estará reconhecendo publicamente que não cumpriu sua obrigação. Uma vez realizadas eventuais retificações e aprovada a ata, segue-se a atualização do cronograma geral do projeto.

O procedimento adotado é a projeção do cronograma na tela, utilizando-se o software de gerenciamento de projetos adotado pela empresa. As atividades devem ser percorridas uma a uma, passando-se a palavra ao respectivo responsável, para que informe o status. Este procedimento fornece a motivação para que todos lembrem, antes da reunião, de levantar o status das atividades sob sua responsabilidade. Caso a data estimada para o término de alguma atividade tenha sido alcançada sem a correspondente conclusão, o responsável deverá oferecer uma justificativa para a não conclusão e uma nova data prevista.

Nenhuma atividade nova deve ser registrada neste momento. Quaisquer sugestões de novas atividades devem ser anotadas pelo secretário, para inclusão ao final do processo. Concluída a atualização do cronograma, passa-se à fase de inclusão de novas atividades. Após discussão e aprovação estas devem ser lançadas no cronograma, com o respectivo responsável e data estimada para o término. Em alguns casos, o responsável não será capaz de fornecer uma estimativa; deve-se então registrar como atividade a obtenção dessa estimativa junto a quem de direito. Concluída esta fase, dar-se-á por encerrada a reunião.

### ALGUMAS REGRAS ÚTEIS

Os autores entenderam como são úteis determinadas regras, registradas no guia do participante, algumas das quais reproduzimos a seguir: (1) Substitutos – Deve-se evitar ao máximo o envio de substitutos às reuniões; caso algum participante não possa comparecer, o substituto deverá ser formalmente indicado até 48 horas antes da reunião, através de mensagem ao gerente do projeto. O participante titular assumirá a responsabilidade de colocar o substituto a par de todos os assuntos e, principalmente, de garantir que este possa responder pelas atividades a seu cargo no cronograma projeto. (2) Assuntos novos – Não deve ser permitido dis-

cutir assuntos que não estejam “na mesa”; quaisquer assuntos novos devem ser registrados junto ao secretário e discutidos na fase final, específica para esses itens. (3) Assuntos técnicos – A reunião é para acompanhamento gerencial; questões técnicas devem ser discutidas em reunião específica, ou solucionadas na modalidade “sub-comitê”: um grupo será designado para executar uma tarefa e receberá um prazo para isso. Não deve ser permitido tomar o tempo da reunião com discussões técnicas. (4) Horário – Cada reunião deverá ter horário fixo para início e para término, as quais devem ser rigorosamente cumpridas; reuniões sem hora para término sugerem pouco respeito com a agenda dos participantes e induzem ao mesmo comportamento. (5) Condução – As reuniões devem ser conduzidas pelo gerente do projeto, assistido sempre pelo secretário.

### CONCLUSÃO

Um dos dificultadores na gerência de projetos envolvendo várias áreas de grandes organizações é a falta de continuidade, causada pela substituição dos participantes com o tempo, pela ausência de cobrança ostensiva e pela inexistência de um mecanismo para registro e controle das atividades e responsabilidades. A utilização de um processo estruturado para a realização das reuniões de revisão de status torna transparente a execução do projeto, impedindo que atividades sejam “esquecidas” ou que simplesmente não sejam cobradas. Com o modelo aqui proposto, cada participante é fortemente motivado a cumprir sua parte, pelo simples fato de ter seu desempenho claramente comunicado a todos os demais a cada reunião.

### REFERÊNCIAS

- Project Management Institute – A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMI, 2000.
- Hindle, Tim – Como Liderar Reuniões – Publifolha, 1999.
- Kerzner, Harold – Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling – Wiley, 2001 (pgs. 273, 284)
- Doyle, M.; Straus, D. – How to Make Meetings Work – Mass Market Paperback, 1993.
- Site do PMI – [www.pmi.org](http://www.pmi.org)
- Site do PMI-ISSIG – [www.pmi-issig.org](http://www.pmi-issig.org).
- Site do ISLIG-Rio – [www.bfpug.com.br/isligr-io/](http://www.bfpug.com.br/isligr-io/)

- *Mauricio Aguiar é diretor da ti MÉTRICAS e representa o PMI-ISSIG no Rio de Janeiro.*
- *Marcelo N. Oliveira é gerente de projetos e trabalha na Caixa Econômica Federal.*

Esta coluna é produzida especialmente para a Developers' Magazine pelo ISLIG-Rio – Iniciativa Local do PMI-ISSIG, Grupo de Interesse em Sistemas de Informação do PMI.