



## **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE REUNIÕES VIRTUAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE**

CIBOTTO, Rosefran Adriano Gonçalves, TIDE, Fecilcam, [rosefran@gmail.com](mailto:rosefran@gmail.com)

### **INTRODUÇÃO**

Várias empresas têm optado por realizar o desenvolvimento de software envolvendo equipes distribuídas globalmente. Dentre diversas atividades que ganham destaque nesta modalidade, a comunicação merece especial ênfase, pois sem o entendimento e difusão das decisões e ideias implementadas ao longo de um projeto, torna-se inviável o desenvolvimento de software envolvendo diversas equipes.

Devido a comunicação ser fator fundamental para as organizações que atuam no desenvolvimento distribuído de software (DDS), é necessário que haja um meio eficiente de se comunicar à distância, de fácil utilização, baixo custo e que satisfaça a necessidade dos colaboradores das diversas equipes que podem estar distribuídas ao redor do globo.

### **REUNIÃO COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO**

Reunião se caracteriza pelo encontro entre duas ou mais pessoas com a finalidade de apresentar, debater e discutir tópicos relativos ao tema central escolhido (Nakane, 2000).

A reunião é uma importante ferramenta de comunicação e, durante a comunicação, as pessoas visam formar um entendimento comum ao compartilhar ideias, discutir, negociar e tomar decisões (Fuks et al., 2002). A comunicação facilita a tomada de decisão, resultado fundamental de uma reunião, em que estimula, desenvolve e valoriza os profissionais.

Reuniões são ferramentas fundamentais para provocar mudanças e obter soluções nas organizações. São trabalhos árduos, sensíveis e altamente carregados e complexos, tanto em termos da demanda de trabalho, quanto em termos culturais. Uma reunião apropriada e planejada pode influenciar na qualidade do produto ou serviço, visando a economia de dinheiro, estabelecer lucros futuros e ainda aprimorar o sistema de comunicação entre os departamentos (Thomsett, 1992).

A principal responsabilidade pelo sucesso da reunião é daquele que a conduz, ou de quem convocou a reunião. Mas, o grupo como um todo, ou mais especificamente, todos os participantes devem contribuir para fazer a reunião eficaz.



As reuniões podem ser muito úteis quando se trata de informar ou de tomar alguma decisão. Mas, na maioria das vezes, consomem tempo dos participantes, sem trazer resultados proveitosos. Elas estão no topo da lista dos afazeres que mais desperdiçam tempo no trabalho, e isso ocorre por serem, muitas vezes, mal preparadas e conduzidas.

## COMUNICAÇÃO NO DDS

Ao tratar de DDS, a necessidade de uma comunicação eficaz também se faz presente, no entanto, se configura como um desafio para os gerentes.

A interação de usuários de diferentes culturas e locais ocasiona problemas relacionados, principalmente, a idiomas e fusos horários, os quais podem provocar dificuldades na comunicação síncrona, pela necessidade da coincidência de presença no mesmo espaço de tempo. Assim, estabelecer horários que sejam adequados aos encontros virtuais, considerando todas as unidades locais, torna-se essencial (Trindade, 2008).

A comunicação para DDS apresenta três desafios significativos: usabilidade, documentação das reuniões e segurança de dados. É preciso considerar os desafios que a dispersão geográfica impõe à comunicação, tais como, distância física, separação temporal, diferenças de infraestrutura, culturais e de idioma (Cibotto et al., 2009), para que ela possa efetivamente auxiliar o gerenciamento de projetos, contribuindo, dessa forma, para a obtenção de qualidade nos processos e produtos de software (Trindade, 2008).

Assunção et al. (2005) definem reunião não presencial ou à distância como sendo o oposto da reunião face a face em que os participantes mantêm contato direto.

Uma reunião virtual acontece com todos os participantes conectados ao mesmo tempo em um ambiente de interação virtual, podendo haver um ou mais participantes em cada local físico. É, portanto síncrona, acontecendo em tempo real.

A realização de reuniões virtuais possibilita a redução de custos com traslado, hospedagem e tempo dos participantes. No entanto, apenas usar a tecnologia não garante melhores resultados, pois o sucesso de uma reunião depende da maneira como ela é planejada e coordenada. Uma estratégia para promover reuniões mais produtivas é delegar algumas tarefas a um coordenador, uma pessoa que auxilie o grupo a alcançar seus objetivos (Niederman e Volkema, 1996). Assim, a integração de ferramentas computacionais com a facilitação e coordenação humana podem conduzir a reuniões mais eficazes.

Segundo Assunção et al. (2005), a utilização de reuniões à distância traz vantagens que contribuem para aumentar a produtividade: permite melhor gerenciamento pessoal do tempo; propicia redução com custos de comunicação; facilita o trabalho cooperativo; permite melhor preparação para reunião; possibilita efetuar trabalho assíncrono; a reunião tende a



ser mais curta e mais eficiente; o processo decisório fica automaticamente documentado; proporciona aumentar o número de ideias geradas; possibilita transformar decisões em ações; facilita o acompanhamento; favorece o acesso independente de lugar; admite independência de plataforma; fácil de usar.

A videoconferência que utiliza áudio em tempo real e links de vídeo é uma forma apropriada de se fazer reuniões. Com a tecnologia adequada, esses “encontros à distância” são utilizados para conectar pessoas de todas as partes do mundo. A videoconferência possui a vantagem de exibir a linguagem corporal e as expressões faciais, fundamentais para a comunicação (Hindle, 2001). É imprescindível que os fusos horários sejam levados em consideração ao organizar e conduzir videoconferências.

## **DIFERENÇAS CULTURAIS**

A cultura organizacional e procedimentos de trabalho são fatores que podem influenciar na forma de executar uma reunião. Estilos de comunicação diferentes também podem criar dificuldades e até mal-entendidos, quando o objetivo é chegar a um consenso.

Algumas situações problemáticas surgem quando existem colaboradores estrangeiros ou com sotaques que dificultam a clareza da comunicação (Cibotto et al., 2009). A insegurança de serem incompreendidos pode dificultar ainda mais a reunião. Nestes casos, é necessário dar abertura, atenção e espaço para que estes possam transmitir suas ideias.

Idioma, fuso horário e tempo de viagem entre outros continentes são barreiras tradicionais à comunicação entre países diferentes (Hindle, 2001). No entanto, com a evolução da tecnologia da informação, muitas dessas dificuldades diminuíram.

## **PLANEJAMENTO DAS REUNIÕES**

É necessário tornar realidade um objetivo futuro, possibilitar as tomadas de decisão antecipadamente, investindo algum tempo no planejamento. Muito do que não deveria acontecer nas reuniões, deve-se a mal entendidos face aos objetivos ou a receios provocados por uma falta de clareza na sua apresentação prévia a todos os participantes.

Toda a reunião deve ser bem planejada para se obter sucesso, levando em conta fatores como: preparação da agenda; notificação aos envolvidos, confirmação e presença; instalações prontas e adequadas; duração pré-definida; material de apoio disponível e de qualidade; secretariado consciente e eficaz.



Delvin e Rosenberg (1996 apud Fuks et al. 2002) ressaltam a importância do conhecimento individual e das práticas cooperativas, como a linguagem das mãos na comunicação face-a-face, que as pessoas desenvolvem de forma a coordenar a variedade de conhecimentos individuais e atingir o entendimento mútuo. O contexto cultural, o domínio em questão e o conhecimento pessoal influenciam como as expressões de linguagem são produzidas pelo comunicador e interpretadas pelo receptor.

Após a reunião pode-se realizar um controle e avaliação do evento e resultados obtidos, a fim de acompanhar e providenciar as ações corretivas identificadas como necessárias aos problemas ou oportunidades analisados.

## MODELO DE PLANEJAMENTO DAS REUNIÕES VIRTUAIS E PRESENCIAIS

Consiste na definição do processo adotado para a realização de reuniões que envolve o DDS. Devido a extensão geográfica e temporal (fuso horário) grande parte das reuniões é realizada virtualmente, por meio de tecnologias que propiciam a discussão em tempo real. Além de abordar reuniões virtuais, são tratados aspectos de relacionamento, tais como, equilíbrio entre formalidade e informalidade na comunicação; informalidade para discussão de ideias; fatores como amizade, parceria e entrosamento dos integrantes de diferentes equipes que trabalham em um único projeto. Além disso, são abordadas resoluções de conflitos comportamentais e de comunicação envolvendo idioma, sotaque e expressões regionalistas entre os *stakeholders*.

A correta reunião inicia-se antes da hora, devido ao seu planejamento e elaboração do conteúdo. A falha na sua preparação gera perda de tempo e dificulta a comunicação. Todas as providências devem ser adotadas, a fim de certificar o sucesso das reuniões, tendo em vista os objetivos a serem alcançados (Andrade, 2000).

Para este trabalho, foram definidas quatro fases de planejamento das reuniões, sendo: i) **geral**, no qual foram agrupadas ações que englobam a maioria das reuniões, entretanto sem se preocupar com um encontro em específico; ii) **fase de pré-existência da reunião** que agrupa as ações a serem tomadas antes de sua existência; iii) **fase de existência da reunião**, em que estão agrupadas as ações que devem ser adotadas durante o encontro; e, iv) **fase de conclusão da reunião**, na qual estão as ações que devem ser tomadas junto à conclusão dos trabalhos e após o término da reunião.



## PRIMEIRA FASE – PLANEJAMENTO GERAL DAS REUNIÕES

Esta é uma fase genérica, na qual os preparativos gerais, que servem para a maioria das reuniões foram reunidos. Nela, estão ações que, uma vez entendidas ou executadas, servem para diversas reuniões, ou que devem ser executadas para todas as reuniões.

Estão inclusas ações que definem assuntos como: quando uma reunião deve ser preparada, quando e como deve ser realizada e treinamentos em geral.

Esta primeira fase possui oito ações de planejamento geral: elaborar um código de conduta; deliberar a necessidade da reunião; definir previamente os resultados esperados; definir o horário do encontro; preparar os participantes; efetuar treinamento pessoal; determinar ferramentas de conferência; preparar o ambiente; e, efetuar treinamento técnico.

**Elaborar um código de conduta:** a elaboração de um documento que determina ações e condutas a serem tomadas em determinadas ocasiões é uma boa tática a ser adotada. Este código também pode abordar questões éticas e sobre assuntos polêmicos, que quando tratados em reunião, não devem ser discutidos pelos corredores da empresa gerando rumores e conhecimento de terceiros sobre assuntos que deveriam ser restritos. Um documento como este pode padronizar o que se espera do condutor e de cada participante nas reuniões internas e externas, presenciais ou não.

**Deliberar a necessidade da reunião:** uma reunião deve ser realizada apenas quando for realmente necessária (Alexander, 1994). Muitas vezes, as reuniões são feitas apenas por hábito. Estes encontros desvirtuam o assunto por não ter uma pauta bem definida ou direcionada e um contexto a ser determinado. Comumente são reuniões semanais que ocorrem de rotina, mesmo sem necessidade. Elas têm seu valor, no entanto, quando calculado o custo das mesmas, considerando o valor-hora de cada um dos participantes, pode-se chegar à conclusão que se reunir apenas por questão de costume não traz um resultado positivo que compense tais despesas. Para que a sua realização seja justificada, os temas em pauta devem ser de grande seriedade a ponto de que, o custo do tempo de discussão justifique o resultado trazido por ela. Esta necessidade de realização do encontro deve ser analisada para reuniões virtuais e presenciais.

**Definir previamente os resultados esperados:** os resultados esperados em uma discussão devem ser definidos antes mesmo do início da reunião. Ações como esta, contribuem para o aumento da eficácia do encontro, quando temas polêmicos precisam ser debatidos ou decisões têm de ser tomadas. Ao vislumbrar o ponto aonde se quer chegar, o líder pode contribuir ativamente para que a argumentação se direcione para um ponto em comum. Esta ação deve ser realizada para reuniões virtuais e presenciais.



**Preparar os participantes:** ao distribuir a agenda da reunião, deve ser informada a preparação que os participantes devem ter, como, leitura de relatórios e dados preliminares, documentos com informações relevantes e especificar o tempo de duração. Isto aumentará a produtividade. O tempo da reunião não deve ser usado para leitura de um documento que poderia ter sido distribuído anteriormente ou a explicação de um tema disponível previamente. Este conhecimento prévio do conteúdo a ser discutido é útil para reuniões presenciais e indispensável para as virtuais, pois nesta, o tempo parado para que cada participante tome conhecimento de determinado assunto, tende a incomodar ainda mais os participantes que já se prepararam, em relação às presenciais.

**Efetuar treinamento pessoal:** treinar expressões corporais pode contribuir para elevar o nível dos encontros. Falar em bom tom e gesticular ajuda a apresentação do tema para que não fique muito monótona. A corporação pode fornecer treinamento para a adoção de um estilo de comunicação que aumente a produtividade da reunião e a torne mais criativa, inclusive nas reuniões realizadas virtualmente, quando a tecnologia permite transmissão áudio e vídeo. Este desafio torna-se maior nas reuniões virtuais pela possível limitação da visualização de gestos quando a imagem transmitida for apenas do rosto do participante ou em situações que mostram uma área maior, mas a qualidade do vídeo não for satisfatória e as cenas saiam cortadas ou escuras.

**Determinar ferramentas de conferência:** a adoção de uma ferramenta eficiente para a realização de conferências é essencial no processo de DDS. Existem diversas ferramentas no mercado, cada qual com suas vantagens e limitações quanto à funcionalidade ou custo.

**Preparar o ambiente:** a reunião deve ocorrer em um local apropriado, amplo, ventilado, bem iluminado e dispor de recursos adequados à atividade, evitando uma área muito ocupada em que as pessoas circulem com frequência, telefones tocam ou ocorram outras interrupções que possam atrapalhar a atenção dos assuntos em pauta (Silveira Neto, 1994; Thomsett, 1992). Fatores físicos afetam qualquer tipo de reunião. Seja qual for a ocasião, os participantes devem estar em lugares confortáveis para conseguirem se concentrar. O barulho externo deve ser mínimo e o controle de temperatura eficiente. Isto pode ser vital para manter um ambiente dinâmico (Hindle, 2001). Além do local propriamente dito, é necessário verificar o equipamento, material indispensável ao êxito da reunião. Para as reuniões virtuais, as ferramentas de comunicação devem estar instaladas e testadas, mesmo que sejam nos computadores individuais dos colaboradores. Conforme o meio de comunicação utilizado em DDS, principalmente quando envolver transmissão de vídeos, diversos destes fatores devem ser considerados, com destaque à ventilação, iluminação e área sem tumultos.



**Efetuar treinamento técnico:** quando existe consonância entre o tipo de reunião, os processos utilizados, a tecnologia adotada e o ambiente onde é realizada, a reunião tende a ser mais produtiva e eficaz. Independente da tecnologia utilizada para a conferência, o usuário não deve pensar com intensidade em como operar os sistemas, o que desvia o foco da reunião e, conseqüentemente, atrasará os assuntos em pauta. Um treinamento técnico adequado irá contribuir para o aprendizado de como utilizar as tecnologias de tal maneira que a operação do equipamento seja um hábito e sua utilização automática, tornando-as tão simples de usar quanto os processos utilizados no cotidiano dos envolvidos.

## SEGUNDA FASE – PLANEJAMENTO DA PRÉ-EXISTÊNCIA DA REUNIÃO

A reunião inicia antes dos participantes estarem reunidos, é necessária sua preparação com antecedência para tentar evitar imprevistos durante a sua realização.

As ações desta fase destinam-se a efetuar tais preparativos e contribuir para facilitar a tomada de decisões, de maneira que, os integrantes alcancem seus objetivos.

Há doze ações de planejamento para a pré-existência da reunião: definir os objetivos da reunião; definir os tópicos da reunião; definir a pauta; definir o tempo de duração da reunião; definir o horário do encontro; definir os intervalos; definir a quantidade de participantes; selecionar os participantes; criar a agenda de convocação; convocar os participantes; disponibilizar material; e, preparação individual.

**Definir os objetivos da reunião:** todas as reuniões devem ter seu objetivo identificado. Reuniões sem um desígnio determinado parecem ser inúteis. Com um objetivo definido, os participantes passam a vê-la com mais seriedade e a presença é maior (Hindle, 2001). A clara definição de objetivos contribui para que o encontro não seja visto pelos participantes como apenas mais uma reunião e esta seja proveitosa a todos integrantes. Ação esta que deve ser realizada para reuniões virtuais e presenciais.

**Definir os tópicos da reunião:** os tópicos devem contribuir para que os objetivos traçados sejam atingidos. Estes devem ser encadeados dentro de uma sequência que auxilie a discussão, mas sempre levando em conta sua importância e prioridade (Silveira Neto, 1994). A sequência de assuntos e a correlação entre eles definirão o ritmo e o encadeamento lógico da reunião. Ao priorizar os assuntos, procurar trazer para o início da reunião os temas de relevância, polêmicos ou complexos, pois o nível de atenção das pessoas é sempre maior no começo do encontro (Editora Abril, 2010). Independente de a reunião ser virtual ou presencial é necessária esta definição dos tópicos a serem abordados. Esta decisão contribui para facilitar a escolha de quais participantes serão convocados, quanto tempo para abordar cada assunto e quais os recursos necessários.



**Definir a pauta:** uma pauta específica e delimitada acrescenta valor e ajuda a assegurar a importância das reuniões. Deve ser composta de: título, data, horário, local, tema, participantes e tópicos contendo o título para cada item da pauta, a descrição do problema e o objetivo que se pretende alcançar durante a reunião (Thomsett, 1992). Todos os participantes devem saber exatamente o que se espera deles. O tempo estipulado para cada item deve servir de indicativo de prioridade. O início e término previstos devem ser respeitados (Hindle, 2001). No caso de DDS, o local não necessita ser definido, uma vez que cada equipe poderá estar fisicamente distante. Normalmente, nestes casos, cada participante fica junto ao seu computador ou em casos de sistemas de reunião mais específicos, o local é a sala de reunião virtual utilizada por cada equipe. Com a definição da pauta e a sua aprovação, todos os participantes estarão cientes do conteúdo e tempo para cada item. Assim, poderão se preparar adequadamente para defender seus pontos de vista tanto em encontros presenciais quanto em virtuais.

**Definir o horário do encontro:** as reuniões, sempre que possível, devem ser realizadas dentro do horário de trabalho. Embora seja comum o agendamento de reuniões em caráter imprevisível e emergencial, inclusive fora do horário de expediente, isto deve ser evitado, pois propicia aos convocados um nível de motivação inferior ao desejado. Mesmo que a equipe seja dedicada e ativa, sempre fica a ansiedade de aguardar o término da reunião para repousarem. Com isto, alguns integrantes procuram a solução mais rápida, e não a melhor. A exceção ocorre quando as equipes estão separadas geograficamente e pelo fuso horário e, para alguns integrantes é indispensável comunicar-se fora do horário de expediente. Para evitar a frustração desses participantes, deve ser formalizado um calendário de rotação de horários para os encontros virtuais. Nele, a equipe que não está em horário de trabalho deve variar constantemente, como se estivessem de plantão pré-agendado para o encontro, o que pode ser realizado mensalmente, por exemplo.

**Definir o tempo de duração da reunião:** é necessário otimizar o tempo do encontro para que ele seja realmente eficaz. Cronometrar o tempo para a abertura da reunião, para o desenvolvimento de cada assunto em pauta e interrupções. Para medir o tempo de uma reunião, deve-se analisar o quanto de tempo é gasto para a discussão, a disponibilidade dos participantes e a capacidade humana de se concentrar por um determinado período. Após algum tempo em uma sala de reunião, as pessoas começam a perder a concentração (Editora Abril, 2010). Reuniões longas devem ter pausas programadas.

**Definir os intervalos:** uma longa reunião deve ter uma pausa para o cafezinho, mesmo que água e bebidas quentes sejam servidas durante o evento. Os intervalos devem ser usados para dar a todos a chance de conversar informalmente em pequenos grupos. Comida pesada não deve ser servida nestes *breaks*, o que pode causar sonolência (Hindle,



2001). Reunir durante demasiado tempo pode dificultar a concentração dos participantes, que desaparece depois de um tempo extenso (Editora Abril, 2010). Para Silveira Neto (1994), nenhuma reunião deve exceder o limite de 2 horas sem pausa. Quando a reunião é realizada virtualmente, esta pausa contribui para descansar a voz e os olhos, em especial se o participante está em frente a um computador.

**Definir a quantidade de participantes:** para Thomsett (1992), reuniões menores têm maior tendência a produzir resultados satisfatórios, porque a responsabilidade das atribuições é melhor identificada. De acordo com Hindle (2001), há prós e contras tanto em reuniões grandes como em pequenas. Grupos numerosos têm opiniões variadas, mas tendem a dividir em facções. Em grupos pequenos há uma interação produtiva e também um leque de visões estreito. O número de participantes mais comum, entre seis e nove, é pequeno o suficiente para ser controlado e grande o bastante para provocar debates. Essa composição estimula o comparecimento dos participantes, pois sabem que serão ouvidos. A correta definição da quantidade de participantes engloba as reuniões virtuais e presenciais.

**Selecionar os participantes:** segundo Tyler (2008) é necessário a determinação de quem deve estar presente no encontro. Para Thomsett (1992), todos os participantes devem ser essenciais para o cumprimento da pauta. De acordo com Liteman (apud Tyler, 2008) reunir muitas pessoas pode ser algo de difícil controle e pouco eficaz. Um grupo pequeno ou pessoas erradas podem tornar o evento limitado e menos participativo. O convite deve ter um critério definido e nunca ser automático partindo do pressuposto de chamar todo mundo. Convidar pessoas certas e motivar todos a comparecerem pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma reunião. O segredo é que todos os participantes tenham uma contribuição específica para dar (Hindle, 2001). Se a contribuição de algum participante for necessária durante um ou poucos tópicos, este deve ser convocado apenas para a análise daqueles tópicos, liberando-o do restante da reunião (Silveira Neto, 1994; Hindle, 2001).

**Criar a agenda de convocação:** outro aspecto a ser considerado na preparação da reunião é a agenda. Entenda-se, agenda não é apenas a relação de assuntos para uma reunião, mas também o calendário com as datas prefixadas para a realização dos encontros. A falta de uma agenda, em suas duas acepções, resultará em discussões dispersas, repetição de posições, observações estranhas ao assunto, convocações reiteradas de reuniões, ausência e atenção flutuante dos participantes, enfim, o desinteresse, a inutilidade e o desprestígio das reuniões (Andrade, 2000). De acordo com Silveira Neto (1994), uma agenda de convocação deve conter os seguintes tópicos: data e local da realização; hora de início e fim da reunião, dos vários temas em discussão e intervalos, quando necessários; tópicos, expostos em sequência do mais importante para o menos importante; participantes; informações, documentos e outras fontes para consultar ou



levar para a reunião; responsável pela convocação. A agenda será uma linha de orientação durante o desenrolar da reunião. Pode ser utilizada como um guia, anunciando quando se aproxima dos pontos de transição durante a reunião, eliminando os pontos anteriormente discutidos. Ela deve ser observada em reuniões virtuais e presenciais.

**Convocar os participantes:** convocar pessoas para uma reunião requer alguns cuidados. Se o convite for feito com muita antecedência, existe o risco dos participantes não se prepararem para o encontro, ou não se lembrarem. Por outro lado, convocação em cima da hora, fará com que o participante se sinta perdido e tenha uma contribuição limitada. Informações da agenda e pauta devem ser divulgadas junto com a convocação. Além destas informações, podem ser solicitados dados, documentos e fontes de consulta que podem ser levados ao encontro. Embora, atualmente, seja difundido o meio eletrônico para realizar a convocação, o convite realizado pessoalmente torna a presença do convidado valorizada, demonstrando importância da sua participação na reunião.

**Disponibilizar material:** materiais de leitura prévia contendo informações para fomentar as discussões, devem ser distribuídos com antecedência para que os participantes tenham tempo de ler antes da reunião. Sempre que possível, documentos desta natureza devem ser enviados via e-mail ou disponibilizados aos interessados na intranet empresarial. Materiais impressos, distribuídos durante a reunião, podem ser utilizados em casos de apresentar esquemas, tabelas e gráficos, pois, ao contrário de um texto, eles não dependem de muito tempo para serem analisados. Para os encontros virtuais, estes documentos podem ser disponibilizados para visualização em meio eletrônico. Quando for necessária a distribuição de documentação impressa, esta deve ser repassada a um representante de cada equipe com antecedência.

**Efetuar preparação individual:** avaliando a agenda divulgada, é possível que cada participante possa se preparar para a reunião, reunindo informações, arquivos e esclarecendo dúvidas (Silveira Neto, 1994). Com o conhecimento profundo do conteúdo a ser abordado no encontro, o participante terá condições de defender sua opinião perante aos demais. Este domínio do assunto pode ser adquirido através de pesquisa e, quando for o caso, pode conter fundamentações técnicas. Esta ação possibilita a redução de tempo gasto com a finalidade de entender cada tópico e o que se espera como resultados destes, independente do encontro ser presencial ou virtual.

### **TERCEIRA FASE – PLANEJAMENTO DA EXISTÊNCIA DA REUNIÃO**

As ações deste grupo destinam-se ao acompanhamento da reunião. Têm o foco em sua execução, que serão desenvolvidas durante o encontro.



Estas ações contribuem para o bom andamento da reunião, buscam a organização em si, com ações que dizem respeito aos participantes, nas questões de liderança e organização.

São onze as ações de planejamento para a existência de uma reunião: identificar os participantes; iniciar a reunião; definir o papel dos participantes; definir o papel do líder; lidar com os participantes; decidir o que fazer; observar e estimular determinados comportamentos; disponibilizar informação a todos; incentivar o debate; definir política para atendimento de telefonemas; e, definir resultados.

**Identificar os participantes:** em casos nos quais o pessoal da empresa não usa crachá, deve haver algum tipo de identificação com nome, empresa e cargo, facilitando o reconhecimento entre os participantes. Nestes casos, entregar crachás ou placas para os integrantes, inclusive para convidados de fora da empresa. Esta identificação é especialmente útil em reuniões virtuais envolvendo o DDS, em que o pessoal se conhece por nome, mas não sabe da feição de alguns integrantes de outros locais.

**Iniciar a reunião:** deve-se iniciar a reunião no horário determinado, mesmo se ainda faltam algumas pessoas, assim os pontuais não serão punidos premiando os atrasados. Ao iniciar a reunião, o solicitante deve apresentar o roteiro a ser trabalhado, reforçar a duração prevista para a reunião, indicar a estimativa de tempo de cada assunto. As regras gerais como uso de celulares, intervalos e demais interrupções devem ser lembradas. Com as regras estabelecidas e o conteúdo exposto, a discussão torna-se mais produtiva e a atenção dos participantes pode se voltar especificamente a cada assunto em questão, independente da reunião ser virtual ou presencial.

**Definir o papel dos participantes:** cada participante do encontro deve ter um papel definido a ser exercido. Para Lewicki et al. (1992), normalmente existem quatro papéis a serem desempenhados durante uma reunião, sendo: o de líder, facilitador, registrador e membros do grupo. O líder é o principal responsável ou interessado no conteúdo a ser tratado na reunião. O facilitador é o encarregado dos processos e aspectos comportamentais e de relacionamento. O registrador é quem anota e faz a ata da reunião. Os outros participantes, que não possuem papel específico, são considerados membros do grupo e possuem a função de participar das discussões. A complexidade dos temas abordados na reunião contribui para a definição específica ou não dos papéis. Quanto mais complexo, maior será a necessidade do exercício exclusivo de cada um dos papéis. É muito difícil que alguém exerça de forma adequada mais de um papel, pois há uma tendência de se privilegiar um deles, em detrimento do outro (Trindade, 2008).

**Definir as responsabilidades do líder:** diversas são as responsabilidades da liderança: gerenciar o tempo da reunião, estimular a discussão, controlar o rumo da reunião,



alertar sobre indisciplina, contribuir para o alinhamento de raciocínios, encorajar os participantes a tomarem decisão, estimular a participação dos colaboradores passivos ou apáticos, ser imparcial diante de debates e avaliar os resultados da reunião (Trindade, 2008). O líder, mediador ou moderador da reunião deve estar atento à discussão e fazer com que se volte aos pontos essenciais, sempre que notar dispersão entre os participantes. Ele deve procurar os pontos de consenso percebidos e pontos-chave, gastando apenas o tempo necessário para esclarecimentos antes de prosseguir com próximo tópico. Um líder bem preparado contribui para que os encontros, virtuais ou presenciais, sejam eficientes e evita a perda de tempo por parte dos integrantes da reunião.

**Lidar com os participantes:** identificar a postura que cada um poderá assumir durante a reunião. De alguns, poderá receber apoio, são aqueles que estão engajados e comprometidos com os objetivos do encontro. De outros, poderá sofrer resistências, basta identificar os argumentos que podem ser usados para confrontar suas ideias. Muitas vezes, restrições podem ser resultado da falta de comunicação e de conhecimento do projeto como um todo. Em outros casos, podem ser envolvidas questões políticas internas. Certos participantes devem ser estimulados, são aquelas pessoas neutras, alheias ou apáticas em relação ao tema. Outras pessoas terão que ser controladas por serem muito salientes ou tendenciosas e é preciso conduzi-las e orientá-las para que a reunião tenha bons resultados. Tais situações em relação aos participantes podem ser vivenciadas tanto em reuniões virtuais quanto nas presenciais.

**Decidir o que fazer:** discussões operacionais que definem como deve ser alcançado o objetivo recém decidido na reunião, não devem ser feitas no mesmo encontro, exceto quando já constam em pauta. Tais debates tendem a tomar mais tempo que o previsto para o tópico e, em alguns casos, necessita de pessoal técnico que contribua com informações relevantes para definir como fazer. Devido a isto, as discussões operacionais devem ser feitas em outro momento. No entanto, a tendência é que as pessoas ou áreas diretamente envolvidas queiram discutir imediatamente como fazer, assim que for decidido o que fazer. Mas isto tende a não afetar imediatamente a todos os presentes, devendo ser agendada uma reunião diretamente com os envolvidos, e a pauta original deve prosseguir. Uma exceção pode ser em caso de reunião virtual envolvendo diversas equipes do DDS, pois devido ao fuso-horário torna-se mais difícil o agendamento de uma nova discussão do que a inclusão do assunto em pauta, desde que haja consenso entre os grupos.

**Observar e estimular determinados comportamentos:** o diálogo é um recurso útil para agregar pontos de vista e descobrir novas opções para os temas. Os debates devem ser bem preparados para evitar que saiam do foco e acabem dominados por assuntos secundários. As reações individuais ou sinais de conforto ou desconforto transmitidos pelos



participantes devem ser observados a fim de incentivá-los a interagir com o grupo. É necessário estimular a participação de todos e zelar pelo respeito às opiniões divergentes, fazendo com que o grupo seja o mais democrático possível. Tais atitudes permitem aos envolvidos, reunidos virtualmente ou presencialmente, interagirem de forma clara e objetiva, buscando alcançar os ideais propostos que estão em discussão.

**Disponibilizar informação a todos:** toda a informação decorrente das discussões do encontro deve estar clara e disponível a todos integrantes. No decorrer da reunião, pode ser utilizado um bloco de folhas *flip-chart*, onde serão registrados os pontos em discussão, de forma clara e de maneira que todos os participantes possam ver. Em reuniões virtuais, alguém pode ficar responsável, em cada local, por efetuar as tais anotações para que as informações importantes fiquem disponíveis a todos. Outras soluções podem ser adotadas, como o uso de projetor para exibir as informações simultaneamente em todas as salas, ou de acordo com a tecnologia utilizada, tais informações podem ser disponibilizadas na tela do monitor em frente a cada participante. Assim, a informação estará à disposição de todos, promovendo o debate e transmitindo autoconfiança aos participantes. Esta ação também contribui para que algum participante desatento não volte a um item da pauta anteriormente encerrado por ter deixado de ver o resultado ou decisão tomada.

**Incentivar o debate:** o debate deve ser incentivado, mas não pode ser monopolizado ou polarizado. O livre fluxo de manifestações e opiniões deve ser garantido. Quando necessário, deve-se interferir na discussão para garantir voz e vez a todos. Para Thomsett (1992), o maior benefício de uma reunião deve ser que as soluções possam advir de qualquer pessoa. Se for permitido aos participantes proporem soluções aos problemas, as chances são de que as melhores respostas saiam da reunião, pois não é possível o isolamento. Este incentivo deve existir em reuniões virtuais e presenciais.

**Definir política para interrupções:** uma política clara quanto às interrupções deve ser definida. Telefonemas e pedido de atenção de pessoal alheio à reunião são os casos mais comuns. Nem sempre é possível evitar todas as chamadas, mas etiqueta própria contribui para evitar excessos que atrapalham a concentração pessoal e dos demais envolvidos. Quando a reunião for realizada em um ambiente aberto, muito comum nas virtuais em que a pessoa participa por meio de sua estação de trabalho, deve comunicar aos colegas, em seu local de trabalho, para evitar interrupções durante a comunicação.

**Definir resultados:** as reuniões devem resultar em decisões e pontos de ação determinados. Em cada decisão, identificar o que deve ser feito, quem e quando fazer. Segundo Thomsett (1992), não é suficiente que todos concordem sobre aquilo que deverá ser feito, alguém deve assumir a responsabilidade específica do acompanhamento. Tais definições devem ocorrer em reuniões virtuais e presenciais.



## QUARTA FASE – PLANEJAMENTO DA CONCLUSÃO DA REUNIÃO

As ações desta fase destinam-se ao encerramento da reunião e ao momento posterior a ela. Têm o foco em sua conclusão e resultado, são desenvolvidas no final do encontro e após seu término.

Estas ações contribuem para que a reunião termine de maneira clara e com suas definições bem documentadas e colaboram para o esclarecimento das decisões tomadas a quem não esteve presente.

Possui quatro ações de planejamento para a conclusão da reunião: concluir cada assunto; elaborar a ata; encerrar a reunião; e, divulgar a ata.

**Concluir cada assunto:** todos os assuntos analisados e discutidos durante o encontro devem ser finalizados com definições tomadas em consenso ou votação. Uma reunião só é eficaz quando ao término da discussão, decisões efetivas forem geradas. Não se deve definir apenas o que fazer, mas também qual o próximo passo, quem entre os presentes será o responsável por ele e os prazos para a execução das ações. Estas definições devem ocorrer tanto em reuniões virtuais quanto nas presenciais.

**Elaborar a ata:** uma boa ata ou minuta simplificada deve registrar de forma clara e direta as decisões tomadas na reunião. Ela serve como memória escrita do ocorrido e instrumento de acompanhamento e cobrança das determinações. As atas de cada reunião, em notas curtas que detalham os trabalhos, são feitas pelo secretário, que registra por escrito o que foi discutido (Hindle, 2001). Segundo Silveira Neto (1994) uma ata deve conter os seguintes elementos: tema da reunião; motivo da sua realização e seus objetivos; data, horário, duração e local (apenas para a sala de reuniões a ser utilizada por cada equipe) em que se realizou; quem a conduziu (quando for o caso) e quem esteve presente; tópicos discutidos e conclusão do que foi adotado como decisão; para cada decisão registrada, idealmente deve constar qual será a próxima ação e quem entre os presentes é o responsável (quem será cobrado para que a decisão adotada seja cumprida); prazo (tempo dado para implantar a decisão); e, assinatura de todos.

**Encerrar a reunião:** no fechamento, alguns minutos devem ser reservados para encerrar a reunião formalmente. Neste momento deve haver uma amarração dos conteúdos discutidos, com a citação dos temas tratados e criar uma síntese das definições registradas na ata. Em seguida, os próximos passos devem ser definidos, com a indicação dos processos que acontecerão após a reunião. Por fim, pode ser efetuado um rápido balanço do aproveitamento do encontro e buscar saber a percepção do grupo em relação ao planejado e efetuado. Além de uma finalização formal, esta ação procura evidenciar ao



grupo quais objetivos foram alcançados, mostrando a cada um os resultados para que todos observem que a reunião foi realmente proveitosa. Tanto reuniões presenciais quanto as virtuais devem ser finalizadas de maneira clara.

**Divulgar a ata:** quando uma reunião é concluída nos prazos previstos e seu *feedback* com os resultados e as principais conclusões for enviado rapidamente, o respeito dos participantes é conquistado. Quanto antes a ata for distribuída, melhor. Ela deve ser elaborada ao término da reunião pelo secretário e distribuída aos participantes no prazo máximo de 24 horas após o encontro (Trindade, 2008). A divulgação da ata deve ser feita após as reuniões virtuais ou presenciais.

## **AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

Este modelo de planejamento para reuniões passou por um processo de avaliação com a criação de um cenário para sua aplicação. A avaliação consistiu na análise de cada ação aqui apresentada. O objetivo foi procurar falhas existentes em cada uma das ações e procurar apresentar maneiras de aperfeiçoá-las.

Para isto, foram criadas quatro equipes. Duas destas, localizadas em Maringá, uma em Campo Mourão (Paraná, Brasil) e a quarta equipe em Luanda (Angola, África). Destaca-se que fatores específicos de cada região surgiram no momento da aplicação do modelo, o que culminou em reorganização das atividades, como por exemplo, a queda sistemática de energia, em Luanda, o que motivou a reorganização dos horários das equipes e serviu para confirmar os problemas oriundos da dispersão geográfica e diferenças regionais, típicas do DDS. As considerações sobre cada ação já foram incorporadas a este trabalho.

O método de avaliação aplicado possui a limitação de refletir a opinião dos integrantes, destas equipes. No entanto, a questão das diferenças socioculturais pode ser analisada com a colaboração da equipe de Luanda.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO**

A reunião oferece um ambiente no qual é possível tomar decisões rapidamente, comunicar assuntos importantes ou apresentar projetos, dentre outras possibilidades.

Uma reunião para ser bem sucedida tem que ser muito bem preparada. Quando mal sucedida, pode causar diversos problemas que vão bem além da simples falha no cumprimento de seus objetivos, como atrito entre os envolvidos, atrasos em projetos ou prejuízo para a organização.

# V EPCT

Encontro de Produção Científica e Tecnológica  
26 a 29 de outubro de 2010

**NUPEM**  
Núcleo de Pesquisa Multidisciplinar

**FECILCAM**  
Fórum Científico de Inovação em Ciências da Terra e do Ambiente



Mas, como visto, fazer uma reunião bem sucedida e produtiva não é tarefa fácil, requer dedicação e experiência. São diversos os aspectos que devem ser definidos e preparados, que vão desde a preparação do local e equipamentos técnicos, a preparação de uma pauta, a convocação dos participantes em momento oportuno e uma perfeita condução das discussões.

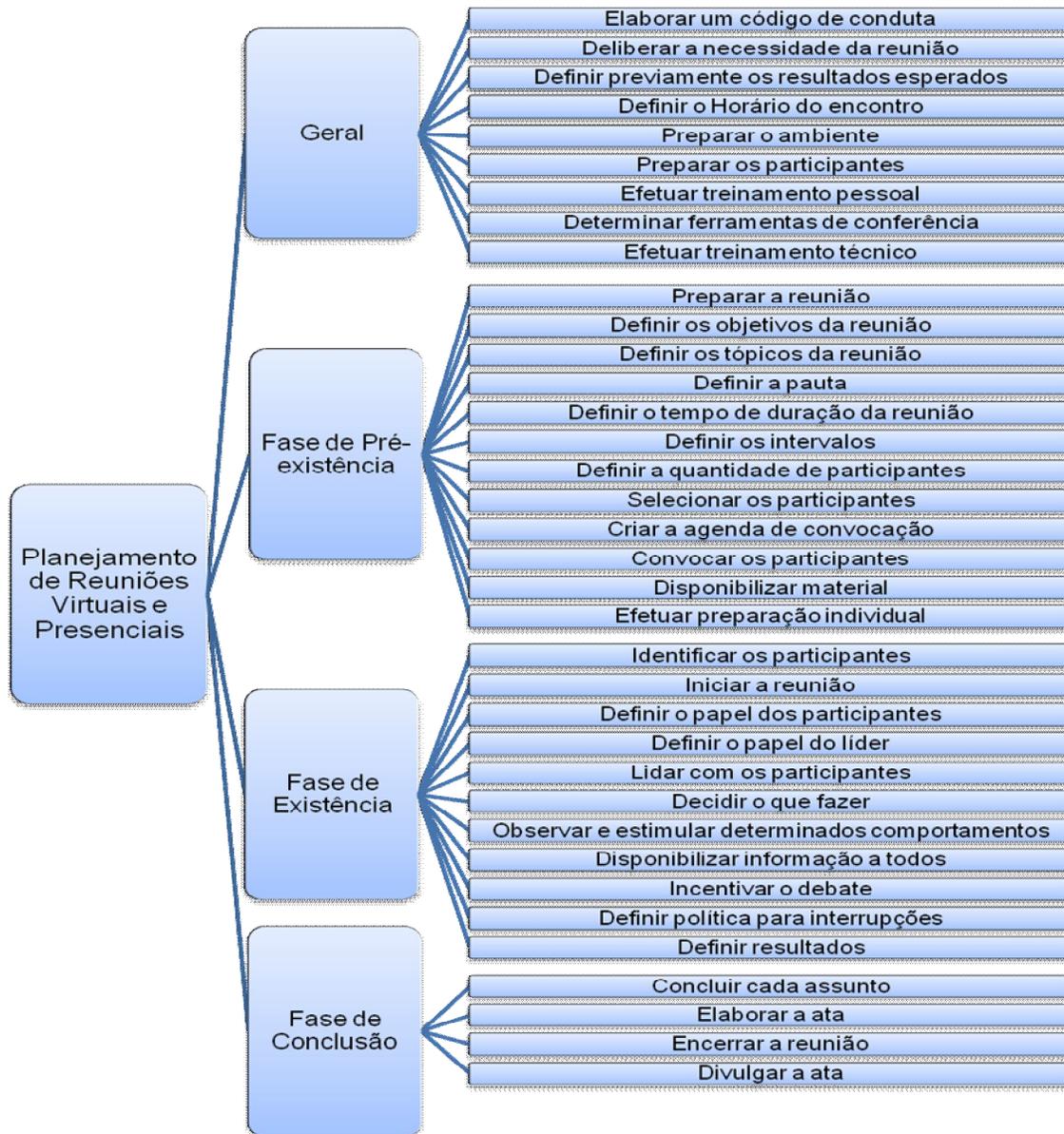
De acordo com Trindade (2008), as reuniões são fundamentais para que grupos de trabalho possam colaborar na execução de projetos de desenvolvimento de software. A utilização de soluções de *groupware* não está apoiada apenas no uso de tecnologias, mas, também, em mudanças de práticas organizacionais, sendo necessário, muitas vezes, a redefinição de processos de trabalho e a mudança de postura de toda equipe para criar um ambiente propício à colaboração.

Todas as ações supracitadas podem ser usadas como um guia geral e adaptadas à realidade de todos os parceiros envolvidos no DDS a fim de contribuir para que as reuniões sejam bem sucedidas e os resultados almejados sejam frequentemente alcançados.

Devido ao caráter universal do modelo aqui proposto, este pode ser estendido a quaisquer reuniões, independente de serem voltadas ao DDS ou outras áreas ou ramos de atuação da organização. A maneira de se realizar o planejamento a partir destas ações é livre, não engessando a empresa no momento de criá-lo ou executá-lo.



A Figura 1 exibe as ações referentes ao gerenciamento de reuniões, sejam virtuais



ou presenciais.

Figura 1: Ações de planejamento de reuniões (Adaptado de Cibotto, 2009)

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, R. **Guia para Administração do Tempo**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ANDRADE, T. S. **Como Administrar Reuniões: Participação Programada**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000.



ASSUNÇÃO, D. D.; ZEVE, C. M. D.; CABRAL, A. R. Y.; NICOLAO, M. **Trabalho Cooperativo: Uma Ferramenta de Apoio para Reuniões à Distância.** PRÁXIS - Revista de Divulgação Científica (Guaíba), Guaíba, v. 2, p. 1-5, 2005.

CIBOTTO, R. A. G.: **Um Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação para Organizações que Atuam em Desenvolvimento Distribuído de Software.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Departamento de Informática. Universidade Estadual de Maringá. Maringá (2009)

CIBOTTO, R. A. G.; PAGNO, R. T.; TAIT, T. F. C.; HUZITA, E. H. M. **Uma Análise da Dimensão Sócio-Cultural no Desenvolvimento Distribuído de Software.** Workshop Olhar Sociotécnico sobre a engenharia de software - Woses 2009 In VIII Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software. Ouro Preto: 2009.

EDITORA ABRIL. **A palavra está com você.** Site da Revista Você S.A. Site na Internet em <http://vocea.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/palavra-esta-voce-485909.shtml>. Último acesso em 01/julho/2010. 2010

FUKS, H.; RAPOSO, A.B.; GEROSA, M. A. **Engenharia de Groupware: Desenvolvimento de Aplicações Colaborativas.** XXI Jornada de Atualização em Informática, Anais do XXII Congresso da Sociedade Brasileira de Computação, V2, Cap. 3, 2002.

HINDLE, T. **Como liderar reuniões.** São Paulo: Editora Publifolha, 3ed. 2001.

LEWICKI, R., WEISS, S. & LEWIN, D. **Models of conflict, negotiation and third party interventions: A review and synthesis.** Journal of Organizations Behavior, Vol. 13, No. 3, pp. 209-252. 1992.

NAKANE, A. **Técnicas de organizações de eventos.** Rio de Janeiro: Editora Infobook, 2000.

NIEDERMAN, F., VOLKEMA, R. **Influence of Agenda Creation and Use on Meeting Activities and Outcomes: Report and Initial Results.** SIGCPR/SIGMIS; Denver Colorado; USA; ACM, 1996.

SILVEIRA NETO, F. H. **Outra reunião? Teoria e prática para a realização de reuniões eficazes.** 4. ed. Rio de Janeiro. Ed COP. 1994.

THOMSETT, M. C. **Reuniões de negócios: como preparar, conduzir e aproveitar ao máximo seu tempo e sua participação.** São Paulo: Editora Maltese, 1992.

TRINDADE, D. F. G. **Uma Ferramenta para Gerenciar a Comunicação em um Ambiente Distribuído de Desenvolvimento de Software.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Departamento de Informática. Maringá-Pr: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

TYLER, K. **Planeje-se para o planejamento.** Melhor Gestão de Pessoas, São Paulo, v. 16, n. 250, p. 88-94. set. 2008.