



A Aplicação de Técnicas de Gerenciamento de Projetos com foco em reuniões eficientes.

The Application of Project Management Techniques with a Focus on Efficient Meetings

BARBOZA, Wallace Alves¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz²

contato@wallacebarboza.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

²Mestre em Administração de Empresa com Ênfase em Gestão e Negócios Internacionais, Université d'Angers, FR.

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Reuniões eficientes
Produtividade
Gestão de Projetos

Key word:

Efficient Meetings
Productivity Project
Management

Resumo:

Durante a pandemia do Covid-19, as rotinas das empresas foram adaptadas para o distanciamento social, e com isso, houve um aumento no número de reuniões realizadas por vídeo ou áudio conferência. Com os frequentes convites para essas reuniões, não é incomum nos perguntarmos se essa será mais uma das longas e improdutivas reuniões que já tivemos e se essa reunião não poderia ser substituída por um e-mail bem escrito. Este artigo descreve um conjunto de técnicas e boas práticas de Gestão de Projetos de forma a tornar as reuniões mais ágeis e eficientes no atingimento de seus objetivos. Reuniões costumam ser subestimadas, mas estão presentes na Gestão de Projetos desde a elaboração do Escopo ao Encerramento de um projeto.

Abstract

During the Covid-19 pandemic, company routines were adapted for social distancing, leading to an increase in the number of meetings held via video or audio conference. With frequent invitations to these meetings, it is not uncommon to wonder if this will be yet another long and unproductive meeting that could have been replaced by a well-written email. This article describes a set of techniques and best practices in Project Management to make meetings more agile and efficient in achieving their objectives. Meetings are often underestimated but are present in Project Management from the Scope Definition to the Project Closure.

1. Introdução

Diante de um cenário pandêmico, em que o mundo vive desde 2020, as empresas precisaram adaptar rapidamente suas rotinas à nova realidade de distanciamento social. Se antes o número de reuniões às quais participávamos estava diretamente ligada à limitação física, não é incomum que hoje possamos estar em nossas casas, participando de duas ou mais reuniões ao mesmo tempo.

E com a prática de se reunir se tornando mais frequente, a ferramenta que deveria ser utilizada como facilitadora na tomada de decisões, vem sendo usada de forma ineficiente e por vezes indevida, trazendo prejuízos milionários às empresas e a repulsa da maioria dos profissionais os quais precisam com ela lidar.

Estudos e obras dedicadas ao tema ainda são escassos, mas alguns trabalhos já foram

realizados por Keye [1], Barbosa [2], Kieffer [3], Hefferman [4] e Freitas [5]. Esses trabalhos se preocupam em identificar as más práticas na realização de reuniões e mitigá-las, de forma a extrair o seu melhor. Suas preocupações se iniciam antes mesmo dos participantes serem convidados à reunião e não terminam quando a reunião se encerra.

Portanto, esse trabalho teve como objetivo de apontar as principais razões pelas quais as reuniões são improdutivas, além de oferecer técnicas e estratégias, aliadas à Gestão e Gerenciamento de Projetos, a fim de contribuir para a realização de reuniões eficientes, produtivas e com maior receptividade aos participantes.

2. Fundamentação teórica

De acordo com o PMI [6], uma reunião pode ser definida, mas não limitada a um evento com duração predefinida em que pessoas se reúnem com o objetivo de informar, discutir e ou analisar temas que resultem em tomadas de decisões ou desenvolvimento de planos de ação.

O autor Steve Kaye [1] busca definir reunião como uma atividade em grupo, onde participantes selecionados se reúnem para executar um trabalho, que requer esforço em equipe. Não se limitando, o autor reforça que essa atividade em grupo busca o sucesso da equipe, através de apoio mútuo, esforço compartilhado e ganhos comuns.

Diante dessas definições que convergem, precisamos compreender quais as razões de se realizar uma reunião, e nesse sentido, o PMI[6] apresenta as reuniões como uma etapa do processo de gerenciamento de projetos, onde cada processo produz uma ou mais saídas, a partir de uma ou mais entradas, usando técnicas e ferramentas apropriadas. Ou seja, reuniões são ferramentas que processam em seu contexto, resultados de uma etapa anterior, a fim de gerar a entrada de uma etapa posterior. As reuniões são ferramentas tão importantes no Gerenciamento de Projetos, que está presente em cada processo, desde o desenvolvimento

dos Termos de Abertura do Projeto ao encerramento do projeto.

O autor Christian Barbosa [2] resume os objetivos de uma reunião em um só, fazer com que pessoas executem ações.

O Gerenciamento de Reuniões é definido como parte das Habilidades Interpessoais e de Equipes, dentro do Gerenciamento das Comunicações e tem como objetivo adotar medidas que garantam que reuniões cumpram seus objetivos com eficiência. O PMI recomenda que para a realização de uma Reunião, as seguintes etapas sejam garantidas: [6]

- Preparação e distribuição de Pautas, com os objetivos da reunião;
- Pontualidade;
- Participação dos convidados alinhados à pauta;
- Manutenção do tema, durante a reunião;
- Administração das expectativas, problemas e conflitos no decorrer da reunião.
- Registro das ações e os responsáveis por elas, na conclusão da reunião.

De encontro a esses conceitos, Christian Barbosa [2], após experimentar diversas teorias e modelos para tornar as reuniões mais eficazes, e não sendo capaz de encontrar um processo estruturado ou abrangente de forma suficiente, desenvolveu um conceito chamado PAT, que busca definir uma estrutura e metodologia de uma reunião. PAT é o acrônimo de *Plan, Act e Track*, ou seja, planejar, agir e acompanhar.

Planejamento (PLAN) é a fase anterior à reunião, que envolve sua elaboração, logística e infraestrutura, não se limitando à convocação dos participantes, definição de objetivos e pauta. É notório que essa etapa normalmente é desprezada, quando então, as pessoas passam diretamente para a ação, que é a reunião propriamente dita.

Ação (ACT) é a reunião de fato, onde ocorrem as interações entre os participantes

discutindo sobre os assuntos. Nesse momento, o ator mais importante é o condutor, que é o principal responsável pelo resultado da reunião.

Acompanhamento (TRACK) é a etapa de conclusão da reunião, onde os participantes serão orientados sobre as ações definidas durante a reunião e seus respectivos responsáveis. Essa etapa busca garantir o cumprimento do que foi decidido.

Na opinião do autor, Christian Barbosa, após experimentar o método em diversas ocasiões, ele afirma que a fase mais importante para a produtividade de uma reunião é a *ACT*, ou seja, a condução do processo. Ele destaca que se fosse aplicado um percentual, de acordo com a importância de cada uma das três etapas, 40% seria para planejamento, 50% para condução e 10% para acompanhamento. Ele ainda afirma que nem o melhor planejamento possível seria capaz de sustentar uma condução ineficiente.

De acordo com as estatísticas, somente um terço das reuniões, possuem resultados efetivos, pois não possuem uma condução formal, se transformando em conversas desestruturadas e sem foco.

Toda reunião precisa de um condutor, pois essa figura é a responsável por guiar os participantes na discussão e mantê-los no foco da pauta. Para Christian Barbosa [2], nem todos possuem o perfil adequado para ser um condutor pois ele precisa ter assertividade, para falar com segurança e postura; ser bom comunicador, garantindo a fluência e clareza no falar; ter objetividade, para manter o foco e objetividade das reuniões, mesmo quando os demais se dispersam; ser atento, concentrado, tendo escuta ativa, evitando interromper os demais, enquanto desenvolvem ideias; ser tranquilo e calmo, para manter o controle emocional e conseguir controlar o processo em momentos críticos; ter respeito incondicional, pois é possível que em alguns momentos, surjam ideias das quase discorde ou figurem as mais absurdas; ter bom humor, para manter o clima agradável durante assuntos complexos ou desagradáveis, o que é diferente de um palco

para comediantes; ter o pensamento direcionado para a ação, sintetizando as ideias discutidas em ações, acordos que promovam a solução das questões discutidas.

Kye[1] diz que criando um ambiente seguro, produtivo, com regras básicas, um bom líder será capaz de criar oportunidades para o sucesso dos outros.

“O melhor tipo de reunião é a que não acontece.” (p. 21) [2]

De acordo com George Kieffer [3], os líderes não foram estimulados a desenvolver a habilidade de conduzir reuniões e com isso são arremessados da sala de aula, onde se formaram profissionais, para um ambiente hostil, cheio de pessoas com ideias diferentes, para participar de uma tal reunião.

As escolas não se preocupam em disseminar esse conhecimento, impactando na dificuldade do líder em desenvolver ideias, motivar pessoas e se aproveitar de um grupo para atingir seus objetivos. A premissa de Planejar, Conduzir e Finalizar reuniões, parece tão óbvio que é na falta de preparo é que incorrem as falhas.

A escritora Virginia Heffernan [4], em seu artigo para o *New York Times*, *Meet is murder*, destaca que 15% do tempo de uma empresa é usado em reuniões. O que representa aproximadamente 37 bilhões de dólares por ano, gastos em reuniões improdutivas.

O autor Christian Barbosa durante anos direcionou seu foco a pesquisar e estudar a administração do tempo e produtividade. E apesar da importância e relevância do assunto, poucas eram as empresas que se preocupavam em melhorar suas reuniões. Ele não acredita que reuniões é o problema de toda empresa, reuniões deveriam ser parte da solução.

Em seu artigo, Alberto Freitas [5] descreve de forma prática, porque as reuniões são improdutivas, citando alguns motivos, entre eles:

- Fuga de responsabilidade, através da criação de grupos, equipes

multidisciplinares para fugir da responsabilidade de tomar decisões;

- Demonstração de poder, ou simplesmente demonstrar em que estão trabalhando, servindo apenas de fachada para discussão de problemas já resolvidos;
- Investigação de culpados ou apontar falhas de parte da equipe e as vezes de um único colaborador;
- Convocação de pessoas erradas, pois a produtividade está diretamente ligada aos contribuidores da reunião, aqueles que irão participar ativamente do processo;
- Pauta muito extensa, consumindo muito tempo e reduzindo a produtividade, além da ausência de comunicação prévia sobre os assuntos a serem discutidos; e
- Falta de delegação de tarefas, que é o resultado principal de uma reunião, quem irá fazer o que, e em qual prazo, para colaborar com a resolução do problema inicial.

Uma reunião sem objetivo ou com objetivos indevidos, com participantes errados ou dispersos, com uma condução ineficiente e que não resulte em ações, está fadada ao fracasso.

3. Reuniões eficientes

Cientes dos problemas que produzem uma reunião não eficiente, podemos citar dez estratégias e práticas que melhoram a produtividade de reuniões.

Defina um objetivo para a reunião: Uma reunião sem objetivo tem grandes chances de ser perda de tempo. Os objetivos de uma reunião são os resultados que deseja obter ao final dela. Eles serão o produto final e a razão que justificará a convocação da reunião. Em Gestão de projetos, aprendemos a definir os objetivos de um escopo de projeto, e esses precisam ser específicos (S), mensuráveis (M), atingíveis (A), relevantes (R) e devem possuir um prazo para atingimento (T), definição do acrônimo SMART.[1]. Seus objetivos devem e podem

ser questionados pelos participantes, inclusive em sua avaliação se devem ou não recusar o convite de participação.

Busque resolver questões por e-mail: A necessidade de autovalorização faz com que gestores convoquem reuniões somente para exibir sua capacidade de apresentar soluções. Um gestor, antes de convocar uma reunião, pode enviar um e-mail para a equipe, dando chance deles se manifestarem e se houver concordância, um problema pode ter sido resolvido, poupando tempo de todos.

Ausência de gestores, é perda de tempo: Se a reunião visa tomar alguma decisão e não há alguém presente, com alçada para tal, a reunião deveria ser cancelada. Usar do tempo somente para discutir os problemas e repetir o mesmo assunto, quando um gestor estiver disponível é desperdício.

Evite reuniões informativas: Reuniões que visam a apresentação de novos produtos, tabelas de preços, um novo tipo de formulário qualquer ou parcerias comerciais, precisam ser eliminadas. Como o objetivo é simplesmente informar, os participantes se tornam meros expectadores. Vendo necessidade de tal, uma alternativa seria distribuir todo material aos participantes para que durante a reunião reforce pontos chave e tire dúvidas. Assim esse processo será mais simples, honesto e produtivo. Evite reuniões para divulgações de informações rotineiras, e-mails, memorandos são a melhor opção nesse caso, pois quando escrevemos, podemos ordenar as ideias a fim de deixar a informação mais clara e precisa.

Permita aos participantes que se preparem para a reunião: Muitos encontros são marcados com objetivo de se discutir algo e exigiria uma preparação anterior dos participantes, e esse despreparo pode ocasionar a necessidade de uma outra reunião. Sempre que possível, junto ao convite da reunião, distribua uma lista de tarefas, fazendo com que os participantes tragam mais informações à reunião fazendo com que ela seja de fato para tomada de decisões.

Faça uso de conversas informais: Se reúna de pé, durante um café, ao invés de reuniões elaboradas, para tomada de decisões rápidas ou assuntos simples. O conforto de se estar sentado em uma cadeira acolchoada, e salas fechadas, faz com que as reuniões se alonguem.

Faça uso de chats online: A tecnologia pode ser um aliado à produtividade, pois permite a comunicação instantânea entre pessoas de uma mesma empresa, em locais diferentes.

Promova conversas individualizadas: Alguns gestores creem que realizar reuniões em grupo, buscando pareceres individuais pode ser produtivo, mas quando se tem uma equipe grande, e cada um precisa falar, depois de 20 minutos ninguém presta atenção. É recomendável que se troque esse tipo de reunião por um bate papo individual, promovendo foco, liderança, otimização do tempo e recursos.

Promova o processo colaborativo: Fazer uso de recursos tecnológico, para que um grupo específico ou equipe possa revisar os trabalhos realizados, permitindo ao autor realizar os ajustes finais. Hoje em dia é uma abordagem muito comum, principalmente no tempo em que vivemos, onde toda informação é compartilhada na nuvem.

Promova bom senso para agregar ou socializar: Analisando os objetivos da pauta, é possível compreender a sua participação na reunião e quando não há contribuições a serem feitas, esse é o momento de recusar o convite. O autor cita algumas situações em que é possível dizer não a uma convocação: Quando a pauta lidar com assuntos pessoais de um membro da equipe; quando o planejamento da reunião falhar, a preparação ou os dados forem insuficientes; quando os assuntos forem triviais e houver outra forma de se resolver; quando há hostilidade ou agressividade entre as pessoas envolvidas, é preciso acalmar os ânimos antes de se reunir.

Evitar reuniões desnecessárias é necessário. Quando se usa o tempo em reuniões que poderiam ser evitadas, você

deixa de produzir e focar no que é de fato importante.

O PMI [6] recomenda em simples tópicos, os passos que devem ser seguidos para planejamento de Reuniões. Esses passos se organizam em três grupos: Planejamento, Execução e Acompanhamento.

Planejamento: Deverá ocorrer antes da reunião e envolve a definição de objetivos, convocação de participantes, logística, infraestrutura e principalmente a pauta da reunião.

Execução: É a reunião de fato, a forma como ocorrerá a interação entre os participantes, sua condução para o objetivo e registros das decisões tomadas e próximas ações.

Acompanhamento: É a finalização do processo, onde será redigida uma ata com as decisões tomadas e as ações a serem monitoradas.

a. Planejamento

Já que não é possível evitar a reunião, ela precisa ser planejada, habito que apesar de rápido não é cultivado pela maioria dos condutores.

Nessa etapa o condutor irá definir, convocar, escolher o tipo de reunião, preparar a logística e estipular os horários.

Toda reunião precisa ter objetivo predefinido, pois a ausência dele é a grande razão da falta de foco em reuniões. Há inclusive quem defenda que uma reunião precisa não precisa de pauta, precisa sim é de objetivos, ou seja, um problema que deve ser resolvido até o final da reunião. Assim, para descrever um objetivo, busque responder à três perguntas: O que será discutido? Como podemos contribuir para atingir o objetivo? Porque essa reunião está sendo realizada?

Será preciso definir os pontos que serão discutidos para atingir a meta, alcançar os objetivos. Nesse momento será elaborada a pauta, com tópicos que possuem subitens, divididos logicamente. Defina um tempo para cada item, com uma estimativa realista,

revisando esse tempo, durante a execução. Ter uma estimativa ajuda a conduzir a reunião e fazer com que os participantes tenham foco no assunto.

Escolha os participantes cientes da influência, conhecimento e contribuição que o participante pode fornecer sobre o objetivo da reunião. O único participante que não pode faltar, é o condutor, que tem total responsabilidade de manter o foco da reunião.

Atualmente existem dezenas de ferramentas que podem ser utilizadas para convocação do convidado, algumas inclusive capazes de facilitar o planejamento de reuniões, observando a agenda dos convidados, para recomendar os melhores horários.

A logística é a parte prática da reunião, fornecendo informações do que será necessário para a reunião ser bem sucedida. Essas informações são o local da reunião, o que levar para a reunião e como se preparar para a reunião, com por exemplo, fazer a leitura da pauta e trazer exemplos sobre um tópico em específico.

A logística e a infraestrutura são a parte mais prática do planejamento de reuniões, pois definem, local físico, equipamentos, reservas ou recursos que serão consumidos para a realização da reunião. O mais importante dessa etapa é evitar imprevistos e urgências, realizando reservas e a organização com antecedência.

b. Execução

Para uma reunião seja bem executada, é preciso definir um condutor capacitado, que será a pessoa responsável por facilitar e direcionar o processo de discussão, e com isso precisa conhecer em detalhes os objetivos e pontos a serem discutidos. Ele é o responsável pelo atingimento dos objetivos dentro do tempo de reunião planejado e, portanto, precisa garantir a pontualidade da reunião. É possível dividir a condução em três passos:

Abertura: Onde o condutor apresenta seu papel aos participantes, alinhando como será

o processo da reunião, assim como apresentação dos objetivos e expectativas.

Discussão: Munido de técnicas de condução, o condutor informa o tempo a ser dedicado para cada tópico. Nesse momento o condutor precisa estar atento, evitando que se passe ao próximo item, sem que o anterior esteja terminado, assim como, manter a discussão fluindo na direção dos objetivos. Ao final de cada item, recomenda-se recapitular os objetivos antes de iniciar um próximo item e assim também, controlar o tempo. Enquanto a reunião transcorre, são feitos registros das principais ideias, ações definidas, com seus prazos e responsáveis. das principais ideias, ações definidas, com seus prazos e responsáveis.

Encerramento: tem como objetivo ser o marco final da reunião, onde o condutor irá revisar os objetivos e itens da pauta, frente às principais ideias e ações sugeridas. É válido ainda, nesse momento, abrir a palavra aos presentes, caso desejem incluir alguma observação.

c. Acompanhamento

O Acompanhamento, das três etapas, é a que representa menor impacto no sucesso de uma reunião, mas nem por isso deve ser subestimada.

O sucesso dessa fase está diretamente ligado às fases anteriores, pois um planejamento e execução mal executados, tornam o acompanhamento mais difícil de ser concluído, visto que ele reforça todas as decisões tomadas durante a reunião, assim como registra todas as decisões e informações trocadas. O acompanhamento pode ser responsabilidade do condutor ou delegado a outro participante competente.

Neste momento é redigida a ata da reunião, que nada mais é que um registro do que foi discutido, em alguns casos, ações dos participantes, que resultaram em tomadas de decisões, e ações que devem ser realizadas, com seus respectivos responsáveis.

Uma ata deve conter os dados de data e hora; duração e local da reunião; assim como

o nome dos participantes e condutor; Objetivos e tópicos discutidos na reunião; registro das ações, com prazo e responsável; problemas identificados e quaisquer outras informações que se fizerem necessário registrar.

Buscando uma forma de simples e prática de praticar as teorias da gestão de reuniões, ciente das limitações de diversas ferramentas existentes no mercado, encontrei apoio no *Meet Canvas Facilitator*.

O Meeting Canvas Facilitator - MCF, foi criado por Mike Sutton [7], como uma maneira mais intuitiva e amigável de se conceber uma reunião, trazendo à tona o plano mental que temos dela.

Durante a concepção desse modelo, ele lembrou as reuniões em que era agente facilitador, extraindo as principais fases desse processo, identificando várias etapas interligadas, e assim compreendendo porque obtinha tanto sucesso.

O autor revisou suas piores experiências em reuniões, descobrindo que a maioria delas poderiam ter sido melhoradas. Algumas reuniões inclusive, não precisavam ter acontecido.

A criação de um MCF é extremamente prática e barata, pois tudo o que um condutor de reuniões precisa é de uma folha de papel e lápis. Essa folha será dividida em 6 blocos, usados como um plano de fundo a serem preenchidos. O MCF é a agenda a qual o facilitador ou condutor, irá se apoiar, concebendo a lógica para condução da reunião.

Os seis blocos de um *Meeting Canvas Facilitator* são:

Propósito: Onde são descritos os objetivos da reunião; as decisões que precisam ser tomadas; os impactos de não se alcançar esses objetivos.

Contribuidores: Nessa área os participantes da reunião serão descritos; porque eles precisam participar da reunião; o que se espera de cada convidado.

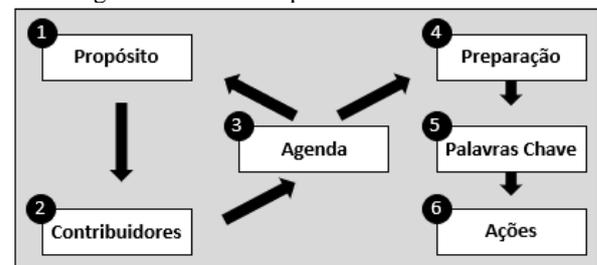
Agenda: Descreve a organização para se atingir os objetivos descritos; quais assuntos serão tratados; em qual ordem, por quem e por quanto tempo.

Preparação: Esse bloco será utilizado para organização de local, dia, horário e duração da reunião; a forma como os participantes serão convidados; a descrição de alguma instrução especial a ser tratada; assim como os equipamentos necessários para a realização da reunião, como sistema de som e projeção.

Pontos Chave: Utilizada para anotações de pontos chave, durante a reunião. Faça associações desses pontos com a agenda. Registre pontos a serem discutidos em outra reunião ou ao final desta, a fim de manter a condução da agenda. Aqueles itens precisam de atenção posterior à reunião.

Ações: Neste ponto serão registradas quais ações foram acordadas, quem irá realizar sua execução e como será realizado o retorno, assim como o prazo para o cumprimento. Por fim, combine como será o acompanhamento e quem será o facilitador. O autor recomenda o uso da ferramenta, da seguinte forma:

Figura 1 – Fluxo de preenchimento do MCF



Fonte: O próprio autor

1) **Propósito:** Busque descrever os objetivos como uma lista simples, que será usada na próxima etapa, pra definir quem irá te ajudar a alcança-los;

2) **Contribuidores:** Contacte a pequena lista de contribuidores e confirme se eles estão de acordo com os propósitos. Questione se eles são as pessoas certas para contribuir no alcance dos objetivos propostos ou se eles podem sugerir outras pessoas que possam ser ou contribuir também.

- 3) Agenda: Solicite que os contribuidores recomendem uma agenda, sobre o propósito recomendado, descrevendo o que esperam aprender ou compartilhar sobre o assunto.
- 4) Preparação: Agende a reunião utilizando seu aplicativo favorito.
- 5) Pontos Chave: Durante a reunião, faça anotações de pontos chave. Busque conectar esses pontos à itens da Agenda. Identifique pontos que podem estar paralisando o fluxo da reunião e encontre um momento para que sejam abordados no final, ou até mesmo agendar uma reunião específica para tal.
- 6) Ações: Faça anotações dos acordos e ações definidas, assim como quem irá colocá-las em prática, em como farão a comunicação e o prazo para conclusão. Combine quando você fará o acompanhamento e quem será o facilitador desse contato com você.

Um exemplo de como a ferramenta pode se parecer, e foi recomendado pelo autor, estará disponível em como anexo ao artigo.

4. Considerações finais

Toda reunião pode ser considerada um projeto, pois assim como um projeto, possui um tempo determinado de execução, é conduzido por pessoas e consome recursos para atingimento de um objetivo único.

O sucesso de uma reunião está diretamente ligado à dedicação dos responsáveis nas três etapas de gerenciamento definidas. Começando pelo planejamento, quando definimos os objetivos e quem nos ajudará a chegar até eles. Durante a reunião, conduzindo os assuntos, registrando os resultados e administrando os participantes. E por fim em seu encerramento, acompanhando as decisões tomadas, distribuindo as responsabilidades e documentando o término do processo.

Esse trabalho teve como objetivo transitar entre teoria e prática, de forma a ser facilmente compreendido, melhorando o entendimento sobre a elaboração de reuniões através de boas práticas. Foi possível

apresentar problemas que podem prejudicar a performance de reuniões, assim como a teoria e ferramentas de apoio, para chegar ao resultado que se espera de uma reunião.

O tempo é bem mais valioso que se tem, e não é justo desperdiçá-lo em reuniões que não trazem nenhum benefício. E que cientes das técnicas e ferramentas apresentadas, possamos utilizar nosso raro tempo, com mais sabedoria, para fazer o que de fato, nos faz mais feliz.

5. Referências

- [1] KAYE, Steve. *The managers pocket guide to effective meetings*. Amherst: HRD Press, 2002.
- [2] BARBOSA, Christian. *Estou em reunião: um programa para modernizar as reuniões na sua empresa*. Rio de Janeiro: Agir, 2009.
- [3] KIEFFER, George David. *The strategy of meeting*. Piatkus Books, New Ed Edition, 1990.
- [4] HEFFERNAN, Virginia. *Meet is murder*. Disponível em <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/meet-is-murder.html>. Acesso em 21 dez. 2021.
- [5] FREITAS, Alberto. *Como lidar com reuniões improdutivas*. Disponível em <https://blog.ambra.education/como-lidar-com-reunioes-improdutivas>. Acesso em 21 dez. 2021.
- [6] PMI - Project Management Institute. *Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, 6. Ed – Pennsylvania: PMI, 2017.
- [7] SUTTON, Mike. *Saved By Design: How The Meeting Canvas Was Born*. Disponível em <https://www.linkedin.com/pulse/saved-design-how-meeting-canvas-born-mike-sutton/>. Acesso em: 15 abr. 2021.

6. Anexos

ANEXO A

NOME DO FACILITADOR		DATA																
PROPÓSITO O que queremos atingir? Estamos tentando tomar uma decisão, fazer brainstorm, atualizar a todos? O que acontece se não atingirmos?	AGENDA Como vamos atingir esse propósito? Sobre o que vamos falar - quem vai liderar e por quanto tempo? <table border="1"><thead><tr><th>Quem</th><th>O que</th><th>Quanto tempo?</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="3"> </td></tr></tbody></table>	Quem	O que	Quanto tempo?				PREPARAÇÃO Quando e onde vamos ter esta conversa? Quais os preparativos necessários? Pré Reunião Dia e hora: <input type="text"/> Duração: <input type="text"/> Local: <input type="text"/> Convite / Lembrete enviado? <input type="text"/> Instruções Especiais: <input type="text"/> Pós reunião Ata enviada a todos os participantes? <input type="text"/>										
Quem	O que	Quanto tempo?																
CONTRIBUIDORES Quem precisa fazer parte desta conversa e com qual capacidade? Qual a contribuição esperada de cada um? <table border="1"><thead><tr><th>Quem</th><th>O que</th><th>Obrigatório?</th><th>Compareceu?</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="4"> </td></tr></tbody></table>	Quem	O que	Obrigatório?	Compareceu?					PONTOS CHAVE Quais os pontos-chave levantados - quais os que precisam de acompanhamento? Quais estão com impedimentos? <input type="text"/>	AÇÕES O que acontece na sequência? Quem faz o que e quando? <table border="1"><thead><tr><th>Quem</th><th>O Que</th><th>Quando</th><th>Feito?</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="4"> </td></tr></tbody></table> Se houver uma reunião de acompanhamento (Follow Up), quem organiza e facilita? <input type="text"/>	Quem	O Que	Quando	Feito?				
Quem	O que	Obrigatório?	Compareceu?															
Quem	O Que	Quando	Feito?															

Fonte: Sutton [7]