

ESTADO DE GOIÁS
SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL
SUPERINTENDENTE DE LEGISLAÇÃO, ATOS OFICIAIS E ASSUNTOS TÉCNICOS
GERÊNCIA DE REDAÇÃO E REVISÃO DE ATOS OFICIAIS
COMUNICAÇÃO SETORIAL

**ORIENTAÇÕES PARA
REUNIÕES PRESENCIAIS
E VIRTUAIS NO ÂMBITO
DA SECRETARIA DE
ESTADO DA CASA CIVIL**

Casa Civil
Secretaria de Estado
da Casa Civil



**É POR
VOCÊ
QUE A
GENTE
FAZ**

ALAN FARIAS TAVARES
Secretário da Casa Civil

JORGE LUIZ RAMOS CAIADO JÚNIOR
Chefe de Gabinete

JORGE LUÍS PINCHEMEL
Superintendente de Legislação, Atos Oficiais e Assuntos Técnicos

THIAGO JUNQUEIRA RODRIGUES
Gerente de Redação e Revisão de Atos Oficiais

FRANK DE CASTRO MARTINS
Chefe da Comunicação Setorial

ANNA PAULA FLEURY SÓCRATES
EMÍLIA MUNHOZ GAIVA
VICTOR HUGO GOMES LOPES
WELLINGTON LEMES COELHO
Colaboração

SUMÁRIO

	Introdução	4
1	O que é uma reunião?	4
2	Por que fazer reuniões?	4
3	Como se preparar para reuniões?	5
4	Como conduzir uma reunião?	6
5	Reuniões presenciais	7
	5.1 Agendamento	7
	5.2 Pauta prévia	8
	5.3 Ambiente da reunião	8
	5.4 Apresentação do conteúdo	8
	5.5 Sistema para contribuições	9
	5.6 Designação de tarefas	9
	5.7 Encerramento	9
6	Reuniões virtuais	9
	6.1 Agendamento	10
	6.2 Seleção da plataforma a ser utilizada	10
	6.3 Elaboração e divulgação da pauta prévia	11
	6.4 Orientações gerais aos participantes	11
	6.5 Condução da reunião	12
	6.6 Encerramento da atividade	13

INTRODUÇÃO

Como a promoção de reuniões integra o cotidiano da administração pública, a Secretaria de Estado da Casa Civil elaborou este guia para orientar boas práticas na realização de reuniões presenciais e virtuais, com a garantia da devida participação dos servidores. A ideia é, com fundamento na rotina consolidada de cerimoniais, de governança e de gestão de pessoas, possibilitar melhores escolhas na preparação, no ambiente e na condução das reuniões para aumentar os bons resultados delas no âmbito da pasta.

As orientações foram elaboradas com foco nos preceitos de objetividade e acessibilidade, na expectativa de tornar a atividade mais frequente, produtiva e efetiva.

1 O que é uma reunião?

Reunião é uma atividade coletiva de natureza propositivo-deliberativa com o objetivo de aperfeiçoamento de processos e procedimentos. Trata-se do encontro, presencial ou virtual, entre pessoas para debater ou decidir sobre determinado assunto mediante pauta previamente estabelecida.

2 Por que fazer reuniões?

A realização de reuniões tem o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas pelo grupo que participa delas, decidir sobre questões do cotidiano funcional e propor iniciativas. O conteúdo a ser deliberado está sempre relacionado ao debate sobre a sua finalidade. De modo geral, as reuniões podem ser:

- a) de treinamento – visa a orientação e o treinamento de colaboradores da equipe sobre o funcionamento das atividades internas e os processos organizacionais, para o aprimoramento funcional;
- b) de informação – comunica decisões tomadas aos colaboradores ou solicita informações a respeito de atividade em desenvolvimento;
- c) de definição – identifica soluções e alternativas para questões que ocorrem no desenvolvimento das rotinas de trabalho voltadas à proposição de novas diretrizes organizacionais;

- d) de tomada de decisões – estabelece determinações a serem cumpridas com base na exposição e no debate fundamentado em dados, informações, rotinas e problemas, mediante planejamento prévio, e a deliberação deverá ser comunicada posteriormente aos colaboradores;
- e) de criação – promove contribuições coletivas dos participantes, via *brainstorming* ou debate, para apontar soluções eficientes a um problema;
- f) de avaliação – estabelece dados de atuação prática com critérios mensuráveis da rotina de trabalho, para aprimorar a qualidade das atividades desenvolvidas e a identificação de limitações a serem superadas;
- g) de acompanhamento – monitora a execução de determinada tarefa ou atividade em andamento para a correção de rumos e a indicação de ajustes;
- h) de desenvolvimento de projetos – desenvolve iniciativas coletivamente com o propósito de implementar novos projetos ou atividades da competência dos participantes.

Essas são apenas algumas espécies de reuniões, que são organizadas a partir de uma pauta prévia e presididas pelo servidor que ocupa o cargo hierarquicamente mais alto.

3 Como se preparar para reuniões

Toda reunião requer uma pauta prévia a ser apresentada, informada, debatida ou decidida por seus participantes. Recomenda-se que o conteúdo a ser tratado seja previamente comunicado, além da divulgação da data, do horário e do local de sua realização.

Seja presencial ou virtual, qualquer reunião deve ser preferencialmente agendada com antecedência e o teor de sua pauta também deve ser apresentado. Indica-se que essa pauta seja organizada sob a forma de tópicos temáticos, com informações que forem relevantes e conexas, também tempo para as contribuições dos participantes, a depender das circunstâncias.

Esses aspectos serão detalhados adiante.

4 Como conduzir uma reunião?

As reuniões, como já registrado, são presididas pelo ocupante do cargo hierarquicamente mais alto ou alguém indicado por ele. A atividade deverá ser aberta no horário agendado, com tolerância máxima sugerida de 15 minutos. Os principais assuntos da pauta serão dispostos por ordem de prioridade, com sua respectiva explanação. É útil que, após cada tópico cumprido, seja aberto espaço para as contribuições dos participantes ou para maiores esclarecimentos.

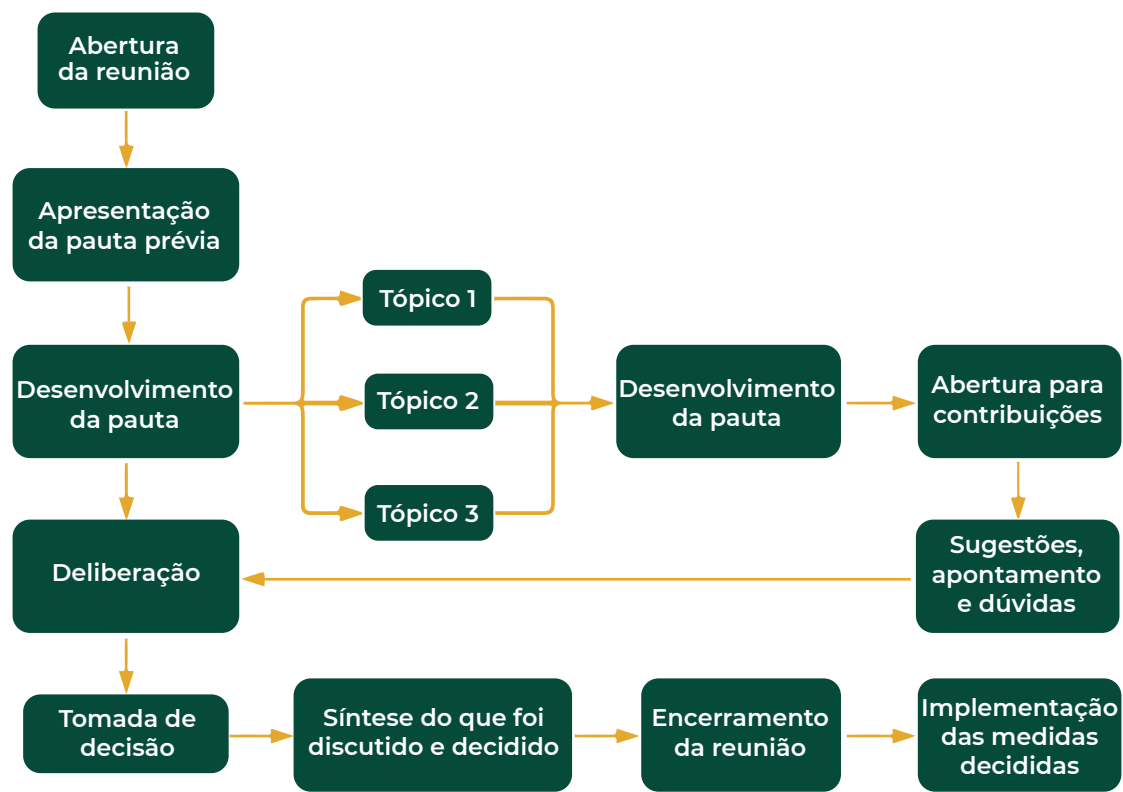
Recomenda-se que um participante seja indicado para secretariar a reunião e anote as participações para elaborar uma ata ao final com as deliberações adotadas. Sugere-se também que os tópicos discutidos sejam organizados da informação mais geral para a mais particular.

A manifestação dos participantes a título de colaboração deverá ocorrer preferencialmente após a exposição, com prazo para a apresentação de dúvidas e a formulação de sugestões, inclusive para o aprimoramento do que se propôs. Quando houver indicação de alteração na proposta original (acréscimo, supressão ou outra modificação), a medida será posta para deliberação.

No caso de reuniões virtuais, sugere-se que sejam disciplinados, de antemão, entre outros itens, as regras de exposição, deliberação, inscrição e tempo de manifestação. Isso é importante porque evita o prolongamento do encontro, facilita a documentação e permite o uso das funções dos diversos aplicativos disponíveis para a atividade.

A sequência básica de procedimentos a serem realizados durante uma reunião pode ser vista no fluxograma a seguir:

FIGURA 1: FLUXOGRAMA BÁSICO DE REUNIÃO



O fluxograma acima é uma representação simplificada, e sua adequação depende dos objetivos da reunião. A seguir, serão discutidos procedimentos para a realização de reuniões presenciais e virtuais.

5 Reuniões presenciais

Reuniões presenciais são aquelas realizadas em ambiente físico, geralmente em uma sala com mesa e cadeiras ou em um auditório. Até as mudanças de protocolos causadas pela declaração de situação de emergência em saúde pública, provocada pelo novo coronavírus, era a principal forma de encontro para a discussão de questões de trabalho.

5.1 Agendamento

Há dois tipos de reuniões presenciais: agendadas e emergenciais. No primeiro caso, trata-se de atividades de rotina, esperadas no desenvolvimento

do trabalho, com agendamento prévio. A segunda situação, por sua vez, ocorre em circunstâncias excepcionais e imprevistas. Em ambos os casos, a recomendação é a divulgação prévia da data, do horário, do local e da pauta a ser discutida.

5.2 Pauta prévia

Trata-se da síntese dos assuntos a serem tratados durante a reunião, os quais devem ser organizados em tópicos ordenados por prioridade do conteúdo. É preciso que a pauta prévia não seja exaustiva; inclusive, deve-se considerar que, durante a atividade, ela poderá ser ampliada, a depender da complexidade do assunto discutido ou do grau de engajamento dos participantes. Deve-se ainda informar o tempo de duração estimado para que cada um possa organizar sua agenda antecipadamente.

5.3 Ambiente de reunião

Recomenda-se que a sala seja reservada com antecedência. O espaço deve ser bem iluminado e ventilado, com a necessária estrutura para receber todos os participantes com conforto. Sugere-se a disponibilidade de recursos multimídia para a apresentação das informações a serem discutidas e/ou deliberadas, como quadro branco, computador, projetor e tela.

O uso de microfones e de recursos de áudio depende da acústica do espaço. Esse suporte não é necessário para reuniões em ambientes pequenos e com poucas pessoas, mas pode ser em locais maiores, por exemplo, um auditório ou salas mais amplas ou com isolamento acústico deficitário.

5.4 Apresentação do conteúdo

Os tópicos indicados na pauta prévia poderão ser apresentados por meio de instrumentos audiovisuais e/ou pela fala. A linguagem utilizada deve ser simples e objetiva. Caso a apresentação envolva dados, deve-se preferir a exposição

deles por meio de imagens, vídeos ou animações, pois facilitam a compreensão.

O prazo estabelecido para a fala precisa ser respeitado. A apresentação não pode ser muito extensa, já que as falas longas podem exaurir os participantes da reunião e torná-la menos efetiva. O cronograma sequencial de tópicos da pauta prévia precisa reservar tempo para manifestação e debate, com a inclusão do período destinado à deliberação e à designação de atividades.

5.5 Sistema de contribuições

Faz parte dos modos recomendáveis de participação nas reuniões não interpelar o orador. Assim, para o participante indicar o intento de se manifestar, deve erguer a mão. O presidente da mesa ou quem estiver no uso da palavra poderá conceder o aparte ao interessado tão logo conclua seu raciocínio. Também podem ser encaminhados bilhetes com dúvidas, sugestões e observações pertinentes ao campo temático da reunião, que serão apresentadas pelo servidor que presidir a reunião.

5.6 Designação de tarefas

Antes do término da reunião, as tarefas decididas serão designadas com o cronograma de entrega e as metas previamente estabelecidas.

5.7 Encerramento

A reunião será encerrada após o esgotamento da pauta e a conclusão das deliberações adotadas.

6 Reuniões virtuais

A consolidação do teletrabalho como alternativa na administração pública estimulou a realização de atividades por meio de plataformas digitais de comunicação e aplicativos de mensagens, especialmente para informar, instruir

e deliberar. As reuniões virtuais tornaram-se marcantes nesse novo contexto. Elas, ressalvadas algumas particularidades, seguem os mesmos critérios das reuniões que ocorrem no ambiente físico.

6.1 Agendamento

A reunião será comunicada previamente aos participantes ou interessados. Essa comunicação poderá ocorrer por telefone, *e-mail* ou aplicativo de mensagens. Recomenda-se que esse ato se dê em tempo hábil e seja portador da data, do horário, da plataforma com o respectivo *link* e da pauta prévia.

6.2 Seleção da plataforma a ser utilizada

Preferencialmente devem ser utilizadas plataformas que permitam o registro em vídeo da reunião para posterior avaliação de conteúdo. A maioria desses *softwares* permite o uso gratuito, com restrições de tempo e funcionalidades. A sugestão é privilegiar as ferramentas que permitam participação segura, com prévia autorização de ingresso de participante, e possibilidade de gravação.

É preciso escolher uma plataforma que permita o controle de entrada dos participantes. Isso pode evitar tumultos e o ingresso de pessoas alheias à atividade. A medida de entrada seletiva também permite a realização de reuniões virtuais de caráter restrito e/ou sigiloso.

O mercado possui várias plataformas de comunicação qualificadas para a realização de reuniões. A avaliação prévia de qual a melhor solução depende da quantidade de participantes, da duração estimada da atividade e das formas de interação entre palestrantes e ouvintes. Adverte-se ainda que a avaliação prévia da qualidade da internet disponível para os participantes é recomendada, o que pode contribuir decisivamente para reduzir travamentos, congelamentos e desconexões dos usuários.

6.3 Elaboração e divulgação da pauta prévia

Os pontos fundamentais da pauta prévia devem ser previamente informados para que os participantes possam se preparar para as contribuições que tornam a atividade mais eficiente, como já se atestou. É recomendável que a pauta seja organizada em ordem de prioridade, mediante tópicos que serão apresentados do geral ao particular. A divulgação da pauta deverá ocorrer em tempo hábil antes do início da reunião.

6.4 Orientações gerais aos participantes

A realização de reuniões virtuais exige do participante zelo com o ambiente escolhido para sua participação. A preferência deve ser por ambiente bem iluminado, silencioso e confortável. O dispositivo a ser utilizado deve contar com boa conexão de internet, o que pode evitar eventuais desconexões com a plataforma e “engasgos”. É indispensável, inclusive, testar o equipamento antes do início da atividade.

O uso de fones de ouvido e microfones pode auxiliar na compreensão e assegurar o foco na atividade em desenvolvimento. Deve-se lembrar que o ambiente também será mostrado no vídeo; então, se for possível, que se prefira local sóbrio com poucas informações de fundo. Também é preciso ter sempre acessível material para anotação, como caneta, papel e bloco.

Recomenda-se que o ingresso na plataforma digital designada ocorra entre cinco e dez minutos antes do início da reunião. Não é incomum o participante estar em casa no momento do encontro, mas é importante intuir que se trata de atividade laboral que demanda formalidade. Portanto, deve-se vestir apropriadamente, como se estivesse em atividade presencial.

O enquadramento do vídeo tem que estar centralizado na altura do rosto, e não deve haver movimentos bruscos durante a transmissão para que não ocorram distorções no vídeo. Durante a fala, deve-se olhar para a câmera como se o locutor estivesse falando com outra pessoa no mesmo ambiente, com boa ento-

nação e ritmo. Em reforço à advertência já feita, cobra-se esforço para não se falar quando alguém estiver se manifestando oralmente, já que as falas podem se embaralhar, o que dificultará (ou impedirá) o entendimento delas. O foco na atividade deve ser permanente, inclusive com a dispensa dos aplicativos inoportunos e de outras formas de distração.

Lança-se mão do *chat* para cumprimentar o organizador da reunião e os demais participantes. Caso se faça necessário, deve haver a apresentação do locutor ao grupo, com a informação do nome, do cargo e do órgão ao qual está vinculado. Além disso, se houver alguma dúvida ou a necessidade de comunicação de algum problema técnico, como a dificuldade com vídeo e/ou áudio, o recomendável é utilizar preferencialmente o próprio *chat* para a manifestação escrita.

6.5 Condução da reunião

A reunião virtual será presidida pelo ocupante do cargo hierarquicamente mais alto, que poderá designar um participante para realizar funções próprias da presidência. A reunião será aberta por quem a presidir com a síntese da pauta prévia. A seguir, ocorrerá a exposição gradual do conteúdo, que poderá ser realizada pelo membro designado por meio da fala ou pelo *chat*. O tempo estimado de duração poderá ser informado no início, estabelecendo limites e orientações para a forma e o tempo de manifestação.

A apresentação do conteúdo da pauta demanda objetividade, linguagem simples e abertura à elucidação de eventuais dúvidas dos participantes. O engajamento deles refletirá o modo como o assunto será tratado, portanto não se indica a supressão de manifestações, que serão feitas preferencialmente pelo *chat*.

O compartilhamento de tela pode ser utilizado como recurso para facilitar a exposição de informações durante a reunião, contudo o adequado é usar uma tela por vez, evitando expor toda a área de trabalho. Boa parte dos aplicativos e das plataformas disponíveis no mercado oferece essa possibilidade, a ser utilizada apenas por quem estiver se manifestando. Reforça-se que o *chat* deve ser

utilizado para manifestação escrita ou solicitação da palavra.

Também se deve manter o microfone fechado quando o participante não estiver falando. Essa medida, aceita na maioria dos aplicativos, evita que ruídos externos sejam captados e transmitidos durante a reunião. A câmera pode ser desligada também em caso de baixa qualidade da transmissão (algo comum quando há vários participantes) ou alguma eventualidade no ambiente de transmissão.

O teor debatido durante a reunião virtual deverá ser convertido em ata. Embora os aplicativos e as plataformas permitam o registro em vídeo, a ata consolida as decisões e as medidas adotadas durante a atividade. Possui a vantagem adicional de possibilitar a consulta rápida às informações, caso seja necessário.

6.6 Encerramento da reunião

A reunião encerra-se após o esgotamento da pauta prévia e as deliberações oportunas. Recomenda-se que a síntese do que foi decidido seja encaminhada aos participantes, com a indicação das tarefas designadas, os resultados esperados e o prazo de conclusão. Ações e atividades complexas são mais eficientes se forem posteriormente monitoradas via relatórios objetivos.

Após a promoção dos encaminhamentos que forem necessários, concluem-se os trabalhos e agradece-se a todos a participação. Indica-se também a disponibilização de algum canal para sanar dúvidas que surjam aos participantes terminada a reunião, como um contato telefônico ou *e-mail*.