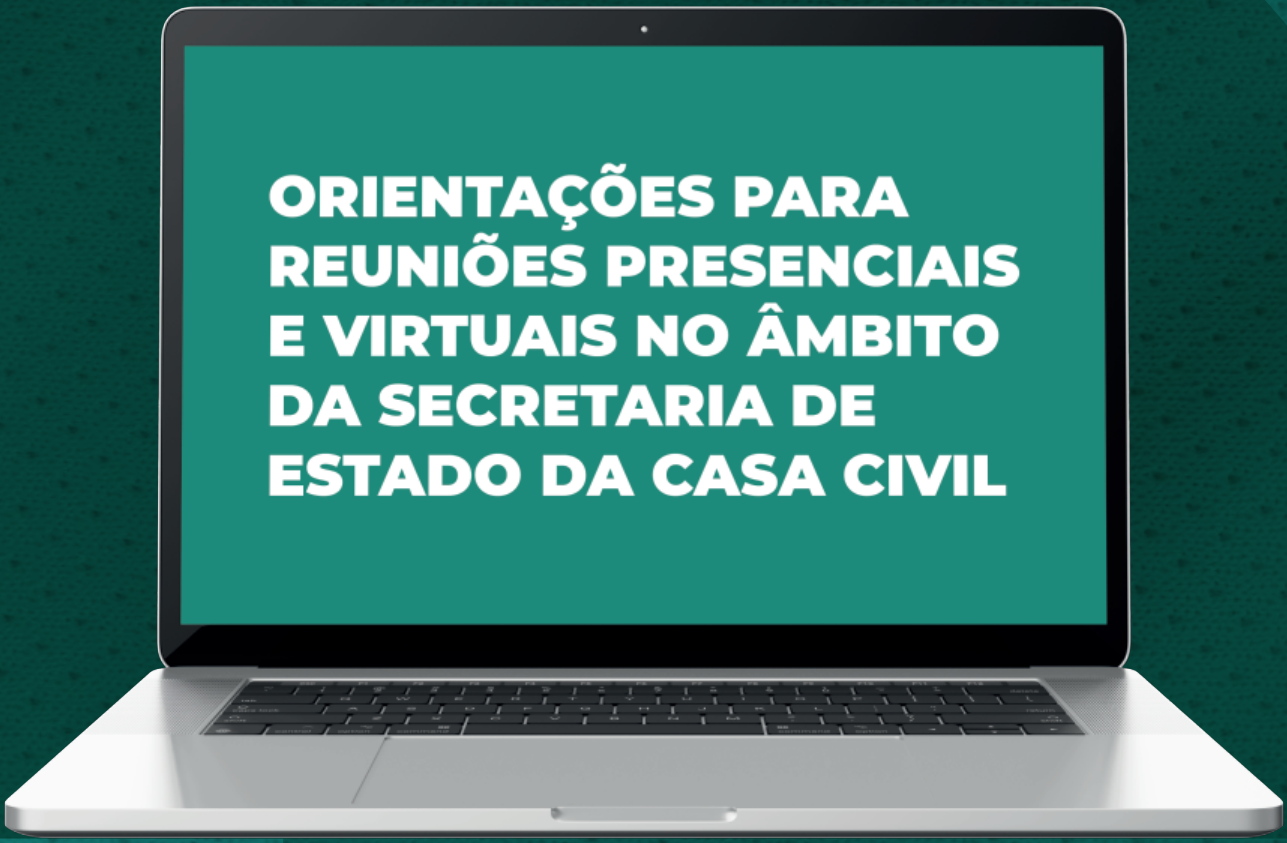


ESTADO DE GOIÁS  
SECRETARIA DE ESTADO DA CASA CIVIL  
SUPERINTENDENTE DE LEGISLAÇÃO, ATOS OFICIAIS E ASSUNTOS TÉCNICOS  
GERÊNCIA DE REDAÇÃO E REVISÃO DE ATOS OFICIAIS  
COMUNICAÇÃO SETORIAL



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

**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.

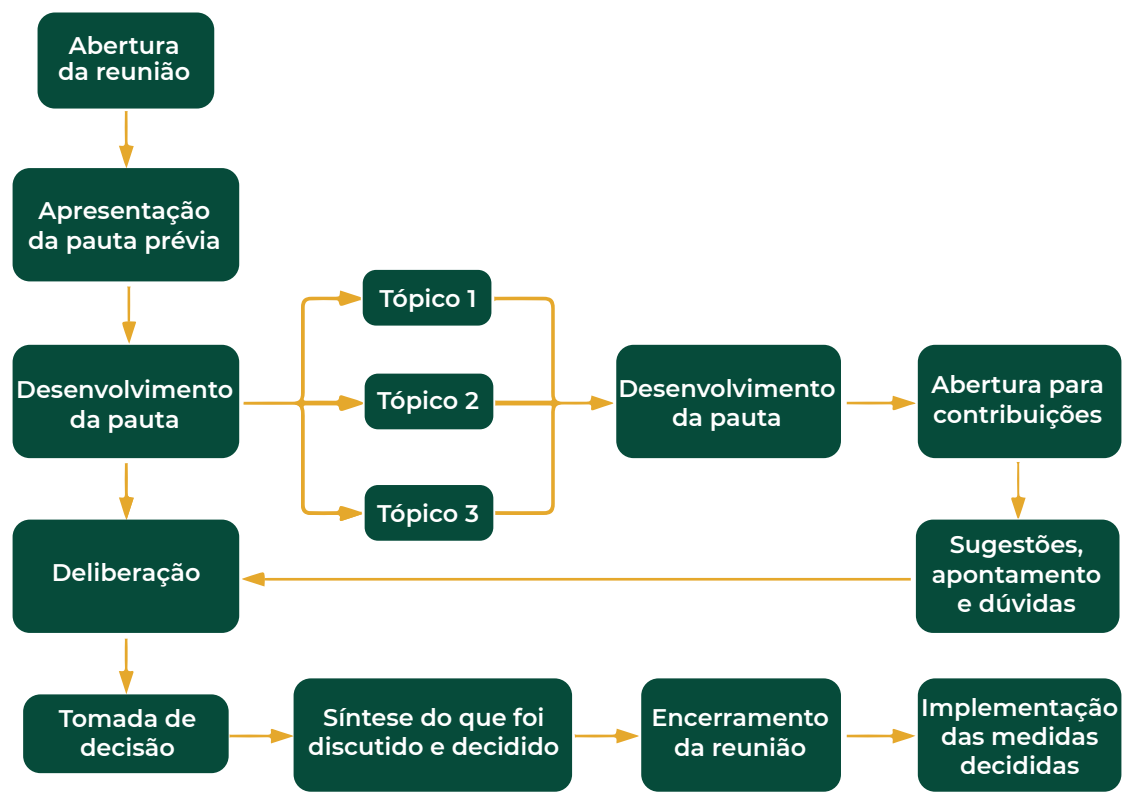
Recomenda-se que um participante seja indicado para secretariar a reunião e anote as participações para elaborar uma ata ao final com as deliberações adotadas. Sugere-se também que os tópicos discutidos sejam organizados da informação mais geral para a mais particular.

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*.