

**Escola de Governo
do Distrito Federal**

**Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão**



Curso

Técnicas de organização e condução de reunião

Apresentação

Governador do Distrito Federal

Ibaneis Rocha

Secretário de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão

André Clemente Lara de Oliveira

Diretor-Executivo da Escola de Governo do Distrito Federal

Alex Costa Almeida

Escola de Governo do Distrito Federal

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70.610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

www.egov.df.gov.br

Curso

Técnicas de organização e condução de reunião

Sane Alessandra Marques e Silva

Escola de Governo
do Distrito Federal
Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Sane Alessandra

Especialista em
Produtividade



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão





Sane Alessandra

Especialista em Produtividade



Escola de Governo do Distrito Federal

Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão

GDF



Sane Alessandra

Especialista em Produtividade



PLACAR – JUNHO/2019

Entre cursos e palestras

335 pessoas



COMECE DO SIMPLES,
que o sofisticado acontece

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão

GDF
Governo do Distrito Federal

experiência

O ser humano é um ser social.

Teoria *versus* realidade

Protocolos e adequações

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão

GDF
Governo do Distrito Federal

Cursos no mercado

Reuniões eficazes – Cresça Brasil

Gerenciamento de reuniões – IPED

Reuniões eficazes – Academia do Tempo

Reuniões eficazes – Universidade Banco do Brasil

Triad Meetings – TRIADPS

Reunião eficaz: o método – Reunião em Pauta

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Reuniões produtivas: Literatura



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Objetivos

Facilitar o conteúdo de produtividade aplicado a reuniões

Provocar reflexões pessoais e profissionais

Instigar leituras e estudos sobre o tema



Profissões

Reincidentes?

Instituições

Por que você está aqui?

Indicações?

De 1º a 3 de julho
QUEM SEREMOS NÓS

?

Dinâmica Cara? Cara



Responda sobre você:

1. Homem ou mulher?
2. Calvo, cabelos louros, escuros ou brancos?
3. Uma cor que está usando.
4. Usa óculos?
5. Olhos escuros ou claros?

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão





Gestão do tempo

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



O tempo é uma caixa

Trabalho

Família

Saúde



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Você é um gestor!



1.440 minutos,
86.400 segundos.



O tempo é uma moeda.

Vendemos horas semanais por um salário mensal.

Com o salário, compramos serviços.

Com os serviços, obtemos, de volta, mais tempo.





Definições de gestão do tempo

Processo de planejamento e execução do controle **consciente** sobre a quantidade de tempo gasta com atividades específicas, para aumentar a efetividade, a eficiência e a produtividade.

Esforço consciente para usar melhor o tempo, que é um recurso limitado.

Produtividade e neurociência



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Aumentando a produtividade

Mantendo tempo e aumentando
o resultado

Diminuindo o tempo e mantendo
o resultado



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Situações de risco para a produtividade

Manter resultado e aumentar tempo

Diminuir resultado e manter tempo

Aumentar relação tempo *versus* resultado às custas da perda do equilíbrio



Produtividade, mentalidade, neuroplasticidade

“Não há separação entre produtividade na vida pessoal e na vida profissional, o pensamento produtivo atinge todos os papéis de quem o cultiva e pratica.”

Alinhamento pessoal e profissional

Reflexão: todos já praticamos alguma gestão de tempo!

1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões



1.1 *Download* da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 Foco

1.5 Antecipação

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



“Sua mente é para ter ideias, não para mantê-las.”

David Allen



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



- Laços abertos



- Efeito Zeigarnik
- Efeito Cliffhanger

1.1 *Download da mente*

Ferramentas para o *download*

Compromissos, tarefas e projetos

- Agenda anual, mensal, semanal

Revisão diária, semanal, mensal

Agenda compartilhada:
Outlook, Google Calendar

agenda

Visão semanal

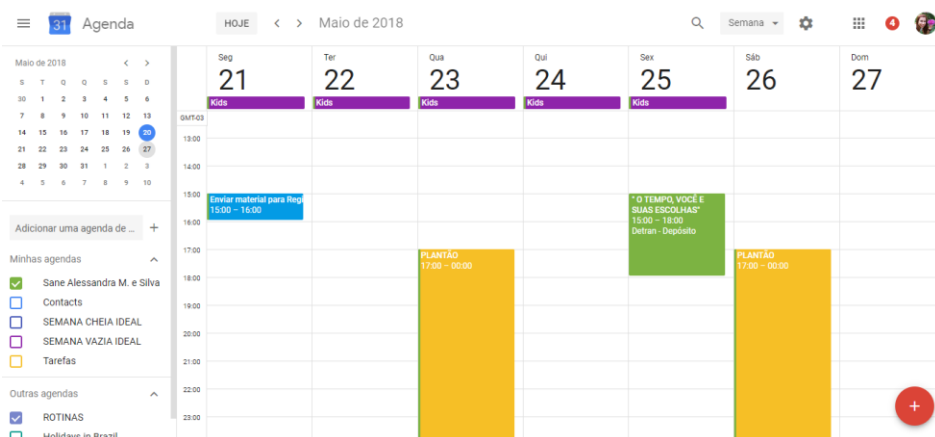


Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão

GDF
Governo do Distrito Federal

Virtual: multiplataforma, compartilhável



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão

GDF
Governo do Distrito Federal

Ferramentas de *download* para reuniões

Pauta de reunião

Ata de reunião

Checklists

1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões

1.1 *Download* da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 Foco

1.5 Antecipação



1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega



1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

- Estabelecer horário de início e de término para as reuniões
- Definir na pauta o tempo necessário para cada tópico
- Estabelecer e cobrar prazos dos pontos de ação

1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões



1.1 *Download* da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

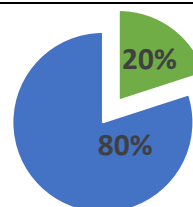
1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 Foco

1.5 Antecipação

1.3 Estabelecimento de prioridades

Princípio de Pareto



Técnica das “Big Rocks”



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões

1.1 *Download* da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 **Foco**

1.5 Antecipação

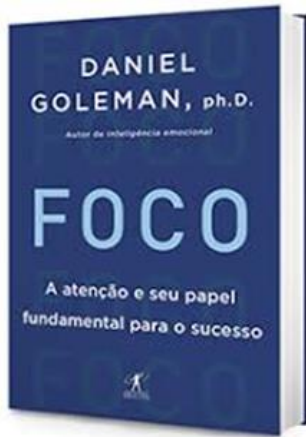


Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



1.4 Foco



Riqueza de informação = pobreza de atenção

Unilateralismo: visão de túnel

“A atenção pode ser treinada, como um músculo.”



Eu



Outro



Ambiente

▪ Obstáculos ao foco no presente:

- » grande amplitude de objetivos;
- » chamadas externas interrompem;
- » os participantes ou o condutor interrompem;
- » a tecnologia interrompe;
- » autointerrupção.



Outras atitudes produtivas para o foco

Saber delegar



- ☐ Pauta
- ☐ Comunicação e confirmação
- ☐ Controle do tempo
- ☐ Ata

Saber dizer não



- ☐ Cuide da coerência e da coesão dos tópicos
- ☐ Diga não às reuniões desnecessárias
- ☐ Use os meios razoáveis

1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões



1.1 *Download* da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 Foco

1.5 Antecipação

1.5 Antecipação



Checklists,
fluxogramas

- Peter Pronovost,
- Atul Gawande

Prevenção de
urgências

“

Não seja
ocupado,
apenas seja
produtivo

”

Planejamento e organização de reuniões



Tipos de reuniões

- Conferências
- Reuniões informativas (pré-leitura)
- Reuniões motivacionais
- *Brainstorm*
- Reuniões ágeis (em pé)
- Áudio ou videoconferência – Skype, Hangouts, Whatsapp
- Reuniões individuais

Por que (realmente) fazemos reuniões ?

- Do latim *reunio*: algo como unir novamente.



Necessidade humana
de se reunir, insegurança

Proximidade da
liderança
Reforçar senso de
equipe

Necessidade de
autovalorização, *status*

Atualizar o trabalho
entre membros
da equipe

fazer ou não

Definindo a real necessidade de reuniões: o benefício é maior que o custo?



fazer ou não

1/3 das reuniões NÃO têm resultados.



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



QUEM NUNCA???

Eu sobrevivi a mais
uma reunião
que poderia ter
sido um
e-mail

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



fazer ou não



Se o objetivo não está claro e **específico**.

Se não houve tempo de preparar a logística.

Se quem tem poder de decisão não pode comparecer.



Se é possível resolver por *e-mail*, conversa informal etc.

Se é preciso consultar uma série de opiniões individuais.

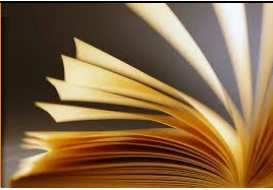



Tríade das reuniões

- Reuniões importantes;
- Reuniões urgentes;
- Reuniões circunstanciais.

agendando

#eupensoprodutivo





Roy F. Baumeister e John Tierney

FORÇA DE VONTADE


A REDESCOBERTA DO PODER HUMANO

Lafonte

“O autocontrole e a força de vontade são recursos esgotáveis, temos um estoque para cada dia.”


Escola de Governo do Distrito Federal

Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão



agendando
horário

Qual o horário mais produtivo?




Autocontrole

- ☐ Tomar iniciativas
- ☐ Resistir a tentações
- ☐ Tomar decisões

Escola de Governo do Distrito Federal

Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão



agendando horário

Sobre a escolha do horário



Considere horários de baixa de glicose.

Considere a “fadiga da decisão”.

agendando horário

Sobre a escolha do horário



Atente à duração programada e à necessidade de intervalos ou lanches.

Mapeie horários produtivos da equipe.

Se adequado, escolha horários ágeis.

agendando data

Sobre a escolha da data



Verifique a conveniência dos participantes e a do condutor – agenda compartilhada.

Considere o dia da semana mais adequado e produtivo.

Agende a data com margem de segurança.

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



escolha do local

Local compatível com o número de pessoas – mesa, cadeiras

Com recursos audiovisuais necessários – multimídia, microfone, entre outros

Envio de mapa e localizadores aos convidados externos

Locais diferentes para reuniões descontraídas

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



escolha do meio de comunicação

Escolha do meio de comunicação

- E-mail funcional e plataforma do órgão
- GMail
- WhatsApp
- Telefonema
- Convite presencial



escolha dos participantes

Selecionando os participantes



- Pelo conhecimento técnico;
- Pelo poder de decisão ou de influência;
- Pelo envolvimento na execução.

Recomendação: até 10 pessoas.

construindo a pauta

Elementos da pauta

- Assunto;
- Organizador;
- Participantes;
- Local, data e horário;
- Leitura pré-reunião;
- Tópicos específicos e tempo para cada um, organizados de forma lógica por importância, complexidade e conveniência.

construindo a pauta

Preparando um modelo de pauta

Tema da reunião: Assunto central

Data: dd/mm/aa **Horário:** das __h (início) às __h (término)

Local: endereço: sala/andar/rua (se necessário)

Objetivos: Resultados esperados

Conteúdo: Assuntos a serem discutidos

Assuntos (priorizar)	Tempo previsto	Recursos:	Responsável:
1- Importância	__:__h	Apresentação	Quem fará
2- Complexidade	__:__h	passe o mouse relatório	
3- Conveniência	__:__h		

Fechamento

Participantes: Identificar as pessoas imprescindíveis/necessárias para o alcance dos objetivos.

Nome	Cargo	Área

confirmação

Comunicando e confirmando os participantes

- Solicite confirmação;
- Mapas e localização;
- Envie a pré-leitura até três dias antes;
- Anexe apenas o necessário.



Dica: Use pastas específicas para guardar pautas e atas de reuniões.

preparo da logística

Preparando a logística



- Preparar material de apoio – cópias de documentos, papel, canetas, *flipchart*;
- Reunir e salvar arquivos que serão apresentados na reunião: na Área de Trabalho e em *pen drive*.

Condução e acompanhamento de reuniões



preparo da logística

Verificando a logística

- Funcionamento do projetor – teste da apresentação;
- Temperatura da sala;
- Água e/ou café;
- Papel, caneta, cópias, *flipchart*, entre outros;
- Pauta visível.



preparo da logística

Ar-condicionado



- **Cornell 2012:**
 - » 20 °C: 44% mais erros, metade da produtividade.
- **Nature Climate Chance:**
 - » temperatura ajustada para homem de 40 anos.
- **ABNT:**
 - » 24 °C: a temperatura ideal – com variação de 2 °C.

postura de



condução

Conduzindo e participando de uma reunião

- Vista-se adequadamente;
- Acalme-se e concentre-se;
- Use linguagem adequada.

postura de



condução

Condutor eficiente

- Não necessariamente ligado à hierarquia;
- Assertividade e objetividade;
- Comunicação e atenção;
- Pensamento direcionado à ação;
- Tranquilidade.

postura de

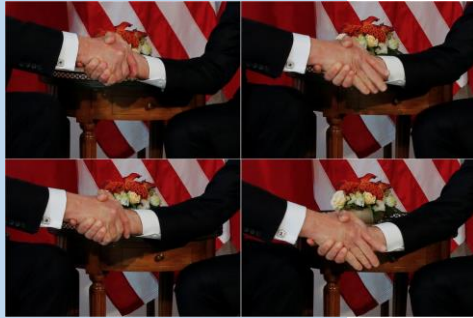


condução

Fatores de motivação no contexto de reuniões

- Amor e acolhimento;
- Poder e *status*;
- Liberdade;
- Diversão;
- Sobrevivência.

postura de



condução

Linguagem corporal

- Aperto de mãos;
- Posição do condutor e relator à mesa;
- Postura à mesa.

postura de



condução

Linguagem corporal positiva: confiança

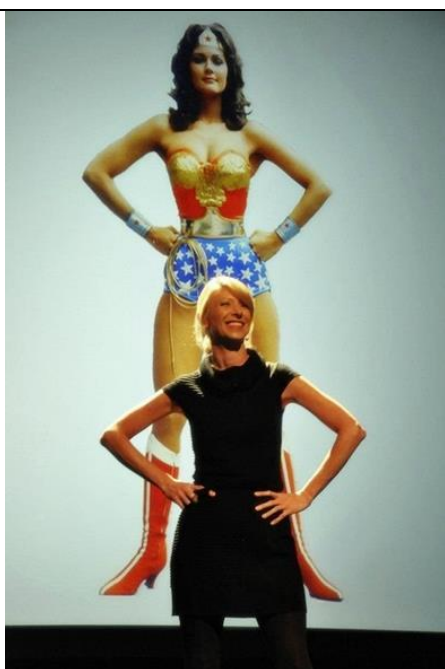
- Gestos naturais e contidos;
- Olhos nos olhos;
- Mãos em bola;
- Mãos em pirâmide;
- Palmas abertas.



- Postura em pé

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



- Postura em pé

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



iniciando a reunião

Linguagem corporal negativa

- Mãos, pernas, braços cruzados;
- Ausência de gestos e artificialidade;
- Recostar-se na cadeira;
- Tocar as mãos ou a boca.

iniciando a reunião



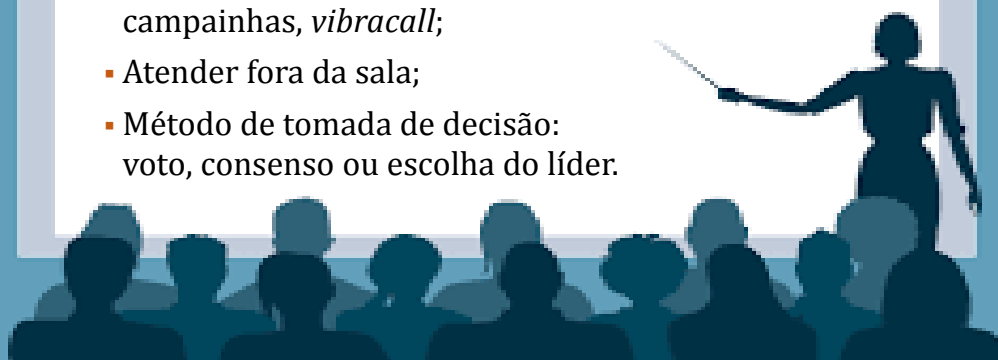
Pontualidade

- Modelo brasileiro: 15 minutos de tolerância.
- O tempo de tolerância pode ser usado para socializar.

iniciando a reunião

Apresentação, agradecimentos e regras

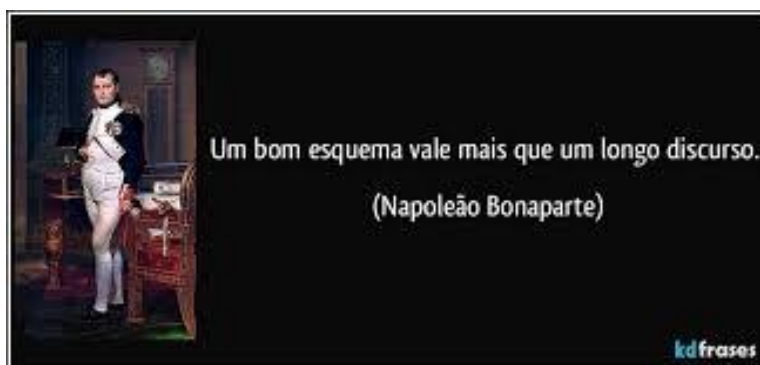
- Apresente pessoas novas;
- Agradeça as presenças;
- Debate: a cada tópico ou ao final;
- Esclareça as regras para uso de tecnologia: campainhas, *vibracall*;
- Atender fora da sala;
- Método de tomada de decisão: voto, consenso ou escolha do líder.



iniciando a reunião

Resgate do objetivo e breve leitura dos tópicos específicos

Evite preâmbulos longos



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



domínio da reunião

Manutenção e cumprimento da pauta



domínio da reunião

Condução com domínio: segurança

- O planejamento antevê segurança – impeça a liderança situacional;
- Imparcialidade;
- Ouça e permita que todos sejam ouvidos – não ouvir desmotiva os participantes.



domínio da reunião

Controle do tempo

- Controle do tempo: gestor e cronômetro;
- Esgotar cada tópico: se não for possível, prorrogação da reunião (com prazo previsto) ou nova reunião.

Tempo,
Tempo...



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



domínio da reunião

Atenção total

- Conversas paralelas:
 - » pare de falar e olhe fixamente;
 - » peça que todos aguardem o grupo focar para dar continuidade.



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



domínio da reunião

Digitais

- Distrações digitais e presenteísmo.



domínio da reunião

Foco

- Temas novos: inclusão em outra pauta;
- Problemas de relacionamento: retire o foco de acusações e culpados;
- Temas polêmicos: analise pontos negativos e pontos positivos.



domínio da reunião

Monopolizadores

- Peça que abreviem a participação;
- Peça a participação de outras pessoas;
- Delegue a eles algum papel útil;
- Síndrome do contra: peça soluções.

domínio da reunião

- *Manterrupting*: fique atento.



domínio da reunião

Frases úteis

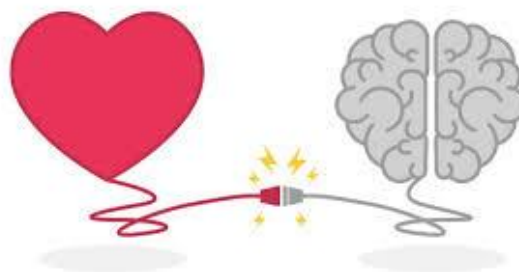
- Precisamos voltar ao nosso objetivo e cumprir o tempo do tópico.
- Esta questão que você está levantando pode nos ajudar a resolver o item que estamos discutindo? Como?
- Então, se este caminho é inadequado, qual seria o caminho adequado?



domínio da reunião

Pessoas difíceis

- Reforce sua inteligência emocional;
- Tente resolver no pré ou no pós-reunião;
- Peça ajuda.



construindo a ata

Modelo de ata de reunião

Ata Reunião (Inserir título)

Objetivos:

Data: dd/mm/aa **Horário:** das __h (início) às __h (término)

Participantes:

Área	Participantes

Compromissos da reunião anterior

Tarefas	Responsáveis	Datas	Status
Tarefa e/ou demanda	Nomes	Data	Status

Fluxo da reunião:

• **Primeiro tópico discutido**

Detalhamento e definições referentes a este assunto

Próximos passos

Detalhamento dos próximos passos

Compromissos	Responsáveis	Datas
Tarefa e/ou demanda	Nomes	Data

construindo a ata

Registro de pontos para a próxima reunião

- Usar verbos de ação;
- Registrar tópicos não esgotados;
- Registrar assuntos que surgiram e não estavam na pauta.



encerrando

Síntese das decisões, revisão das próximas ações

ação

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



encerrando

Confirmação da próxima reunião (se houver)



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



encerrando

Agradecimentos e celebração



encerrando

Encerramento pontual



participando

- Seja ativo, contribua para desenvolver o tema;
- Anote dúvidas e sugestões e fale quando couber;
- Informe e apresente novos dados, se couber;
- Questione pontos que não estejam claros;
- Cobre a ata, se não for distribuída até o dia seguinte à reunião;
- Cumpra os prazos determinados e, caso não seja possível, procure o condutor para negociar novo prazo.

representando

- Se você é líder, evite escolher um participante diferente a cada reunião;
- Desculpe-se quando não tiver autonomia para assumir compromissos e encaminhe a quem tem;
- Anote tudo e repasse.



pós-reunião

Acompanhamento dos pontos de ação e resultados

- Peça o retorno dos pontos delegados;
- Procure os participantes que não concluíram nos prazos e solicite nova previsão de data.



pós-reunião

Lidando com pontos de ação não concluídos: investigue a causa

- O participante não entendeu, mas ficou sem jeito de admitir na reunião;
- O participante não tem competência para realizar a ação;
- O participante alega não ter tempo;
- O participante tem outras prioridades;
- Política organizacional burocrática ou falta de cooperação externa.

pós-reunião



Resolução privada de conflito público



pós-reunião

Preparação da pauta para a próxima reunião



1 Pilares da produtividade aplicados às reuniões

1.1 Download da mente

1.2 Estimativa de duração de atividades e definição de prazos de entrega

1.3 Estabelecimento de prioridades

1.4 Foco

1.5 Antecipação

Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão



Literatura de referência



Escola de Governo
do Distrito Federal

Secretaria de
Fazenda, Planejamento,
Orçamento e Gestão





That's all Folks!

  [sanealessandra](#)  [61. 984612005](#)

Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão 



Bom dia!

Comente o ponto de relevância da aula passada.

Escola de Governo do Distrito Federal Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão 

mundo digital



Tarefa de casa

- Encontre o seu “ponto de relevância” desta aula.
- Converse com um colega do trabalho e traga uma reflexão para comentarmos amanhã.

Um dia produtivo para nós!



O estilo de liderança do condutor



Proativo e produtivo



Reativo e improdutivo



Escola de Governo do Distrito Federal
Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão
GDF

improdutivo

Líder reativo

- Ambiente desorganizado;
- Atrasos: reuniões, entregas etc.;
- Mais do que 20% de urgências;
- Liderados sem direção clara;
- Liderados sem acompanhamento;
- Liderados sem *feedback*.



Escola de Governo do Distrito Federal
Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão
GDF

produtivo

Líder proativo

- Clareza de atividades e de divisão de responsabilidades;
- Sabe dizer não a solicitações incoerentes ou impossíveis;
- Cultura de responsabilidade com o tempo institucional;
- Recebe feedback e controla os prazos da equipe.
- Sabe delegar;
- Nivela a produtividade entre a equipe.



Dinâmica

Simulação: passo a passo de uma reunião

Grupos de 4 a 5 pessoas

1 relator, 1 comunicador e 1 gestor de tempo;

15 minutos de *brainstorm*;

Até 2 minutos para apresentação;

Até 2 minutos para discussão em turma.



A tríade do tempo

Questão para discussão

- Há algum problema que se repete nas reuniões da sua equipe?
Como antecipar-se para evitá-lo?

Grupos de 5 pessoas

1 relator, 1 comunicador, 1 gestor de tempo;

10 minutos de *brainstorm*;

Até 2 minutos para apresentar;

Até 10 minutos para discussão em turma.

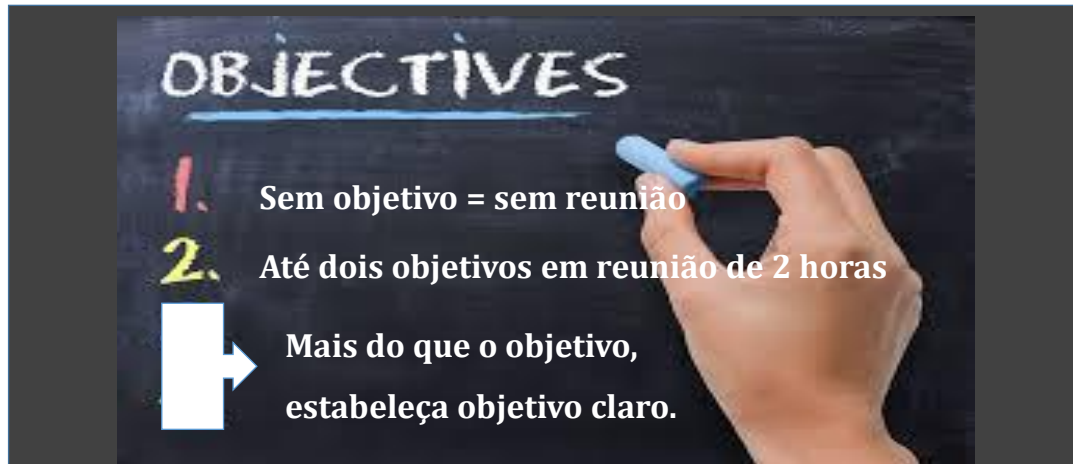


Exercício

- Calcular o custo de uma reunião:
 - » de 30 minutos;
 - » de uma hora;
 - » de duas horas.

Objetivos – o mais importante

Christian Barbosa



Escola de Governo do Distrito Federal | Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão | GDF

dinâmica

Como eliminar as distrações da tecnologia?

Grupos de 5 pessoas

1 relator, 1 comunicador, 1 gestor de tempo;

15 minutos de *brainstorm*;

Apresentação breve;

Breve discussão em turma.



Escola de Governo do Distrito Federal | Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão | GDF

Técnicas de reunião: Enquete

Como é a realidade das reuniões que vocês promovem ou das quais participam?

1. Como é o meio de convite/comunicado?
2. Existem objetivos claros?
3. Existe pauta? Ela é enviada anteriormente?
4. Existe ata ou registro dos pontos de ação? É enviada?
5. Quantas pessoas participam?
6. Quantas vezes por semana?
7. Você atua como condutor ou participante?
8. O que você mais gostaria de aprender neste curso?

Definindo o estilo de ferramentas: virtual, papel ou misto



- Perfil
- Ambiente
- Misto
- Compartilhamento

Reflitam e respondam:



1. Quais tecnologias tiram o foco ou desperdiçam tempo na realidade das reuniões no seu setor/órgão?
2. Quanto do tempo você acredita que é tomado?
3. Estabeleça medidas que possam se opor ao desperdício de tempo com tecnologia.