

A person's hand is visible at the top, holding a black pen and writing on a document. The document features several charts and graphs, including a pie chart, a bar chart, and a line graph. The background is a light gray surface.

BRIEFING: **Ferramenta de planejamento**

Julio Candido de Meirelles Junior



Pantanal Editora

2025

Julio Candido de Meirelles Junior

BRIEFING

Ferramenta de planejamento



Pantanal Editora

2025

Copyright© Pantanal Editora

Editor Chefe: Dr. Alan Mario Zuffo

Editores Executivos: Dr. Jorge González Aguilera e Dr. Bruno Rodrigues de Oliveira

Diagramação: A editora. **Diagramação e Arte:** A editora. **Imagens de capa e contracapa:** Canva.com. **Revisão:** O(s) autor(es), organizador(es) e a editora. **Revisão Técnica:** Professor MSc. Clemente Gonzaga Leite – Universidade Federal Fluminense; Professor/Contador Luiz Francisco Peyon – Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro; Contadora Camyla D'elyz do Amaral Meirelles

Conselho Editorial

Grau acadêmico e Nome

Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos
Profa. MSc. Adriana Flávia Neu
Profa. Dra. Albys Ferrer Dubois
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior
Profa. MSc. Aris Verdecia Peña
Profa. Arisleidis Chapman Verdecia
Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva
Prof. Dr. Bruno Gomes de Araújo
Prof. Dr. Caio Cesar Enside de Abreu
Prof. Dr. Carlos Nick
Prof. Dr. Claudio Silveira Maia
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos
Prof. Dr. Cristiano Pereira da Silva
Profa. Ma. Dayse Rodrigues dos Santos
Prof. MSc. David Chacon Alvarez
Prof. Dr. Denis Silva Nogueira
Profa. Dra. Denise Silva Nogueira
Profa. Dra. Dennyura Oliveira Galvão
Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves
Prof. Me. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Fábio Steiner
Prof. Dr. Fabiano dos Santos Souza
Prof. Dr. Gabriel Andres Tafur Gomez
Prof. Dr. Hebert Hernán Soto Gonzáles
Prof. Dr. Hudson do Vale de Oliveira
Prof. MSc. Javier Revilla Armesto
Prof. MSc. João Camilo Sevilla
Prof. Dr. José Luis Soto Gonzales
Prof. Dr. Julio Cezar Uzinski
Prof. MSc. Lucas R. Oliveira
Prof. Dr. Luciano Façanha Marques
Profa. Dra. Keyla Christina Almeida Portela
Prof. Dr. Leandro Argentel-Martínez
Profa. MSc. Lidiene Jaqueline de Souza Costa Marchesan
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann
Prof. MSc. Marcos Pisarski Júnior
Prof. Dr. Marcos Pereira dos Santos
Prof. Dr. Mario Rodrigo Esparza Mantilla
Profa. MSc. Mary Jose Almeida Pereira
Profa. MSc. Núbia Flávia Oliveira Mendes
Profa. MSc. Nila Luciana Vilhena Madureira
Profa. Dra. Patrícia Maurer
Profa. Dra. Queila Pahim da Silva
Prof. Dr. Rafael Chapman Auty
Prof. Dr. Rafael Felipe Ratke
Prof. Dr. Raphael Reis da Silva
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes
Prof. Dr. Ricardo Alves de Araújo (*In Memoriam*)
Profa. Dra. Sylvana Karla da Silva de Lemos Santos
Prof. Dr. Tayronne de Almeida Rodrigues
Prof. Dr. Ugur Azizoglu
Prof. Dr. Wéverson Lima Fonseca
Prof. MSc. Wesclen Vilar Nogueira

Instituição

OAB/PB
Mun. Faxinal Soturno e Tupanciretã
UO (Cuba)
IF SUDESTE MG
Facultad de Medicina (Cuba)
ISCM (Cuba)
UFESSPA
UEA
UNEMAT
UFV
AJES
UFGD
UEMS
IFPA
UNICENTRO
IFMT
UFMG
URCA
ISEPAM-FAETEC
IFG
UEMS
UFF
(Colômbia)
UNAM (Peru)
IFRR
UCG (México)
Rede Municipal de Niterói (RJ)
UNMSM (Peru)
UFMT
SED Mato Grosso do Sul
UEMA
IFPR
Tec-NM (México)
Consultório em Santa Maria
UFJF
UEG
FAQ
UNAM (Peru)
SEDUC/PA
IFB
IFPA
UNIPAMPA
IFB
UO (Cuba)
UFMS
UFPI
UFG
UEMA
IFB
Sec. Mun. de Educação, Cultura e Tecnologia de Araripe
Universidade Kayseri, Türkiye
UFPI
FURG

Conselho Técnico Científico

- Esp. Joacir Mário Zuffo Júnior
- Esp. Maurício Amormino Júnior
- Lda. Rosalina Eufrausino Lustosa Zuffo

Ficha Catalográfica

Catalogação na publicação
Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

M514b

Meirelles Junior, Julio Candido de

Briefing: ferramenta de planejamento / Julio Candido de Meirelles Junior. – Nova Xavantina-MT: Pantanal, 2025. 66p.

Livro em PDF

ISBN 978-65-85756-53-2

DOI <https://doi.org/10.46420/9786585756532>

1. Publicidade e campanhas publicitárias. 2. Administração pública. 3. Biblioteca. I. Meirelles Junior, Julio Candido de. II. Título.

CDD 659.113

Índice para catálogo sistemático

I. Publicidade e campanhas publicitárias



Nossos e-books são de acesso público e gratuito e seu download e compartilhamento são permitidos, mas solicitamos que sejam dados os devidos créditos à Pantanal Editora e também aos organizadores e autores. Entretanto, não é permitida a utilização dos e-books para fins comerciais, exceto com autorização expressa dos autores com a concordância da Pantanal Editora.

Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000.
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil.
Telefone (66) 99682-4165 (Whatsapp).
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br

Dedico este trabalho a Deus, a minha esposa Camyla, aos estudiosos e alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção que buscam conhecer aspectos relacionados à gestão empresarial e ferramentas utilizadas.

Apresentação

Honrado por apresentar o e-book “*BRIEFING*: ferramenta de planejamento”, de autoria do professor e pesquisador Júlio Meirelles, amigo dos anos de magistério em cursos de Ciências Contábeis.

Como Leitor assíduo de suas obras tenho o prazer de ler mais um livro singular, escrito por quem se sente recompensado de alguma forma com o sucesso alheio na medida que pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos gestores que certamente agrega valor nos seus ambientes de trabalho.

No período de 2020 a 2023 lutamos e encerramos um ciclo de pandemia no Brasil e estamos ainda nos alinhando a novas formas de trabalho nas organizações; mesclando experiência com inovação; e precisamos ficar atentos como isso impacta principalmente os jovens estudantes entrando no mercado de trabalho, mas também a reciclagem dos veteranos que devem se alinhar aos novos tempos, com forte apelo à qualidade de vida no trabalho, ao empreendedorismo, tecnologia, inteligência artificial. (...). Neste e-book temos vários conceitos e definições para implantação dessa ferramenta.

Fui fisgado pela leitura.

Destaco, também, que o e-book ora apresentado vem enriquecer a bibliografia sobre governanças.

Sem embargo, os conhecimentos aqui oferecidos contribuirão para o melhoramento dos resultados de cada atividade econômica e sustentabilidade das organizações.

Por fim, *Briefing*: ferramenta de planejamento é um trabalho de pesquisa a partir de uma conversa entre três amigos que o professor Júlio Meirelles transformou em arte bibliográfica para a aplicação imediata.

Boa leitura!

Prof. Luiz Francisco Peyon

Este livro de autoria do Prof. Julio Candido de Meirelles Junior, vem a ser seu 11º. livro sobre seus temas de pesquisa e docência, atividades, estas que vem militando em toda sua vida profissional e pessoal, onde se concentram destacadamente, além da principal área das ciências Sociais aplicadas – a Contabilidade, também Controladoria, Planejamento Estratégico e Governamental, bem como em áreas afins.

Com a complementação da sua formação acadêmica de Mestrado em Ciências Contábeis e ainda com o título de Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação pelo Programa Binacional Brasil/Argentina com ênfase em Políticas Públicas Comparadas, obtido pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, prosseguiu sendo altamente credenciado para continuar exercendo a docência e obteve aprovação, por concurso, para ministrar aulas de suas disciplinas das áreas contábeis, no Polo Universitário de Volta Redonda da Universidade Federal Fluminense.

Criou e consolidou o grupo de pesquisa do Departamento de Ciências Contábeis denominado Análise de Riscos e Controladoria Estratégica – ARCONTE.

Portanto trata-se de um Professor pesquisador altamente qualificado e com sua convivência em pesquisas há muitos anos e, adicionalmente, com alunos, demais pesquisadores, seminários e congressos vem encontrando oportunidade de aprofundar-se nelas – as em andamento e outras mais recentes e, surgiram também primeiras dúvidas nas suas indagações – o que? Por que? Como? E numa delas, ou em diversas, o Professor Julio indagou-se sobre o *briefing*, conhecimento para o qual já tentava obter aquelas respostas e deste aprofundamento foi encontrando material e respostas dali advindo os seus prolegômenos e com incremento num momento futuro iniciou esta publicação.

Já na Introdução nos transmite que a primeira ideia surgiu após uma dinâmica com dois de seus ex-alunos, atuais gerentes empresariais, e que, naquele dia, ocorreu uma sugestão da criação de um *startup* na Universidade para transmissão deste conhecimento para alunos e professores.

E, no prosseguimento do tema, vieram as indagações iniciais usuais de qualquer pesquisa. E, na implementação do entendimento do *briefing* já conseguiu aliá-lo a Controladoria onde estabeleceu como definição: reunião de documentos que visa alinhar informações e objetivos relacionados as áreas operacionais, de fábrica, financeiras, administrativas e de controle de uma empresa ou qualquer outra ciência como a obra explica até o seu final.

Este livro está apresentado em nove capítulos sendo que no capítulo I apresenta origens e definições e neste já deixa evidente algumas analogias. Por exemplo: a própria palavra *brief* usada na Grã-Bretanha como uma designação para quaisquer instruções oficiais ou de ordens recebidas.

Há outra citação neste capítulo quanto a sua utilização na imprensa americana nas conversas jornalistas X políticos.

No Capítulo II foram apresentadas novas considerações sobre o tema e surgem também referências a Reunião Relâmpago sem prejudicar o quadruplo entendimento que qualquer reunião precisa agregar: comunicação / diagnose / solução / implementação.

No capítulo III justamente para a implementação da solução é explicado outro conceito: o *Team Building* que ficou estabelecido, até mesmo, no índice como título deste Capítulo.

E o Capítulo IV – Conhecimentos que facilitam o *briefing* foi correlacionado com cinco temas bastante conhecidos da área de atuação do professor e elencados na seguinte ordem: a) análise SWOT; b) Plano de Negócios; c) 5W2H; d) PM Canvas; e) SIX SIGMA. Assim, consagrando o alto teor de suas pesquisas e, também, sua enorme capacidade de discernimento e correlações, bastante evidenciadas no desenvolvimento do livro.

No Capítulo V o desmembramento e aprofundamento tem um apelo de Linguagem Simples – Norma ABNT NBR ISO 24495-1:2024. O Professor Julio trata neste capítulo desta atualização do normativo e sua correlação legal. Há uma citação até de que o próprio Direito Civil garante o entendimento.

O Capítulo VI com o título apenas de *BRIEFING* e neste são estabelecidas muitas ideias e explicações adicionais além de atualizações de conceituações também com leitura altamente informativa.

E no capítulo VII – Como desenvolver um *briefing* são agregados mais conceituações e ideias para tornar clara e objetiva qualquer reunião com utilização do *briefing*.

Passando, então, ao Capítulo VIII – *Briefing* aplicado a diversas áreas onde visualizam-se as áreas: de manutenção, de projeto, de inovação, de marketing, de normas, de controladoria, de compras especiais, dentre outras.

Estas utilizações em diversas áreas conduzem a um afunilamento das responsabilidades sobre o *briefing* que devem seguir claramente uma divisão de responsabilidades de planejamento. E neste mesmo capítulo há ainda uma correlação com o 5W2H.

No capítulo IX (Capítulo Final) - O que é o *briefing* na Controladoria foi feita a consagração final de associações, onde a principal área de atuação do Professor Julio tanto em docência quanto em pesquisa, encontra uma melhor explanação da definição consagrando todo o trabalho e toda a elaboração do livro, atingindo sua preparação final para publicação e-book.

Minha finalização, aqui agora, segue todas as considerações que fui elencando, neste PREFÁCIO sobre a preparação do livro e não só venho recomendar a leitura com excelente aprofundamento, além de sugerir, também, a adoção como bibliografia.

Bom proveito a todos!

Professor MSc. Clemente Gonzaga Leite – Universidade Federal Fluminense.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida maravilhosa, pelos caminhos que nos proporcionou trilhar, por nossa família, pelo meu sustento e pelo seu amor, que nos fez perseverante nesta conquista.

Agradecemos em especial a minha esposa “Camyla”, que sempre motivou e apoiou realização dos projetos educacionais de forma gratuita e sistemática.

Agradecemos aos Professores e alunos da Universidade Federal Fluminense - UFF do ICHS no município de Volta Redonda, em especial ao Professor Clemente Gonzaga Leite e ao Contador Luiz Francisco Peyon, membro da diretoria do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro que colaboraram na leitura prévia desta obra escrevendo prefácio e apresentação.

Enfim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente me sustentaram nesta jornada e contribuíram para a realização desta pesquisa, que espero ser um instrumento de divulgação das boas práticas para o desenvolvimento deste nosso Brasil.

Caríssimo leitor, é importante fazer uma reflexão sobre o entendimento de questões relativas à comunicação empresarial em toda a sua plenitude.

Aproveitem o material disponibilizado de forma gratuita para a melhoria do seu conhecimento pessoal e profissional.

Utilizem este material de forma sábia e aprofundem na medida do necessário.

Tenham a certeza de que o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento em todos os aspectos, sendo uma questão trabalhada nas instituições de forma séria e profissional e para isso utilizam uma área denominada gestão do conhecimento.

Esta prática levou a criação de metodologias cujo objetivo é gerenciar de forma eficaz todos os recursos técnicos e científicos de uma instituição, proporcionando um processo de melhoria contínua afim de aumentar o seu desempenho operacional.

Esta metodologia permite a conservação e ampliação do conhecimento o que direciona para a melhoria contínua e um círculo virtuoso.

Utilize este conceito para sua vida pessoal e profissional, uma vez que esta metodologia permite aprimorar seu aprendizado e aumentar sua produtividade.

Lembre-se que a dinâmica da vida está sempre cobrando o acompanhamento das novas tecnologias e a inovação constante.

Os desafios na vida pessoal e profissional estão a nossa volta e exigem cada vez mais que as pessoas estejam preparadas e aptas a enfrentar ambientes turbulentos, dinâmicos e em constante evolução.

A partir desta visão fica patente que é necessário um crescimento constante a partir de conhecimentos, perfis e habilidades adquiridos de forma sistemática e contínua para garantir a sobrevivência e a prosperidade em uma sociedade cada vez mais complexa.

Aprenda a construir mapas mentais com os seus conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida prática e de estudos.

Adquira o hábito da leitura e da escrita e crie uma base sólida de conhecimento para sua vida.

Desejo muito sucesso.

Boa leitura!!!

Apresentação	5
Prefácio	6
Agradecimentos.....	8
Notas do autor.....	9
Introdução	11
Capítulo I.....	13
Origens e definições.....	13
Capítulo II	16
As reuniões relâmpago	16
Capítulo III.....	21
Team building.....	21
Capítulo IV	26
Conhecimentos que facilitam um <i>briefing</i>	26
Capítulo V.....	34
Linguagem simples.....	34
Norma ABNT BNR ISO 24495 -1: 2024.....	34
Capítulo VI	39
Briefing	39
Capítulo VII.....	42
Como desenvolver um <i>briefing</i>	42
Capítulo VIII	48
O <i>briefing</i> aplicado à diversas áreas	48
Capítulo IX	52
O que é o <i>briefing</i> na controladoria.....	52
Considerações finais.....	58
Referências bibliográficas	60
Sobre o autor e o Arconte	65
Índice Remissivo	66

Quando recuamos nosso olhar ao passado buscando escrutinar as origens do conhecimento, ficamos surpresos com todo o processo e como nos afetou ao longo do tempo, o que nos permite dar continuidade a projetos distintos, o que nos proporciona adentrar a um círculo virtuoso de melhoria contínua.

Iniciamos uma abordagem sobre o tema deste livro a partir de uma dinâmica com dois colegas, ex-alunos e atualmente gerentes em empresas no Estado do Rio de Janeiro, que buscavam entender o processo e a falta de conhecimento dos formandos, nas diversas formações, sobre um assunto tão relevante para o desenvolvimento pessoal e empresarial, buscavam respostas sobre o porquê de existir pouca literatura nacional evidenciando essas questões.

A conversa foi desenvolvendo e recebi a sugestão para um *startup* na universidade sobre o assunto, para produzir o interesse dos docentes e discentes e suas qualificações nos termos, uma vez que tenho ao longo dos últimos dez anos produzido literatura sobre controladoria, controle interno e planejamento.

Esta ideia já estava em mente a partir da pesquisa em empresas que proporcionaram a criação dos dois últimos livros: “A controladoria estratégica na dinâmica empresarial” e “Controle interno: gestão empresarial”.

Neste contexto de pesquisa e adaptação de conteúdo didático, criei um material para disponibilizar para os alunos em sala de aula, em um momento intitulado “Comunicação empresarial na controladoria” e a partir deste foco expandi o conteúdo, o que me proporcionou um direcionamento para a criação deste livro de referência para a disciplina, que em minha visão deveria ser utilizado em todas as áreas universitária, uma vez que este conhecimento é essencial para uma comunicação eficaz em qualquer círculo do conhecimento.

A primeira visão da pesquisa orientava para a comunicação empresarial que prevaleceu em todo o processo com vista específica para a função de um *briefing* e os aspectos ligados à sua criação.

Em seguida a partir do conhecimento geral expandimos para um propósito específico sobre o entendimento de seus conceitos, funções e sobre as questões relacionados a um *briefing* nas diversas áreas do conhecimento e em particular na controladoria.

Neste contexto observamos nas pesquisas que um *briefing* em especial na controladoria é uma reunião de documentos que visa alinhar informações e objetivos relacionados às áreas operacionais de fábrica, financeiras, administrativas e de controle de uma empresa, ou de qualquer outra ciência como explanado ao longo desta obra.

Nesta visão multidisciplinar observou-se que ele pode ser utilizado para esclarecer pontos específicos sobre qualquer assunto ou atividade. No caso da controladoria estratégica, pode ser utilizado para o esclarecimento de pontos relacionados ao controle de processos, desempenho financeiro, metas de controle, criação de cenários, projeções e demais aspectos administrativos de qualquer atividade pública ou privada que precisam ser acompanhadas.

Neste processo de desenvolvimento buscamos trilhar um caminho observando nossa trajetória empresarial, o que ajudou a evidenciar a prática cotidiana institucional e suas razões.

Em um primeiro momento que creio ser crucial, busquei o entendimento teórico e prático das razões de uma comunicação e as práticas relacionadas a criação de um *briefing*, o que direcionou para a busca das origens e definições dos termos utilizados ao longo da história recente.

A partir deste caminho a vivência empresarial nos conduziu a dois conceitos fundamentais. O primeiro das reuniões em qualquer tipo de instituição e que nos conduziu ao conceito de reunião relâmpago.

O segundo trouxe um conhecimento fundamental institucional sobre o conceito e aplicação dos *Team Building*, uma terminologia que está sendo utilizada nos diversos campos e atividades, que servem para fortalecer as relações entre pessoas de um mesmo grupo para construir equipes altamente qualificadas.

A partir deste ponto trouxemos para a reflexão os conhecimentos necessários que facilitam a criação e execução de um *briefing*, de forma detalhada, observando diversos aspectos.

Em seguida apresentamos a Norma Internacional da série “ISO” no Brasil denominada ABNT ISO 24495-1:2024, que evidencia uma nova questão para a comunicação pública e privada, denominada de linguagem simples, que merece ser estudada de forma diferencial para o entendimento de diversas questões ligadas à comunicação institucional.

Em continuidade desenvolvemos pontos ligadas a terminologia *briefing* e passamos em seguida para o processo de como desenvolve-lo, o que acarretou uma reflexão para a oportunidade operacional da utilização desta ferramenta nas diversas áreas, o que trouxe a oportunidade de direcionar especificamente em um título separado para sua utilização na controladoria estratégica.

Trilhamos um caminho histórico, prático e científico identificando questões importantes sobre a comunicação empresarial utilizando esta ferramenta de forma eficaz, conduzindo o leitor para um processo de entendimento de todas as questões relacionadas.

O objetivo desta obra é proporcionar uma visão diferenciada sobre comunicação empresarial em especial a utilizado de um *briefing*, metodologia que foi evidenciada na obra como utilitária, importante e eficaz nos diversos ramos do conhecimento humano.

Convidamos o leitor a uma leitura absorvendo todo o conteúdo de forma que este aprendizado permita que ele se torne um multiplicador deste conhecimento, proporcionado a sociedade uma oportunidade de aprendizado contínuo.

Utilize este conhecimento para o crescimento pessoal e profissional de forma a conduzi-lo para o processo de melhoria contínua e para ajudar colegas e familiares a estarem preparados para novas oportunidades que certamente irão conduzir os envolvidos para novos patamares.

Desejo muito sucesso.

Bons estudos!!!

Origens e definições

A *internet* se tornou uma referência para o cotidiano social e ao longo da sua ascensão vem produzindo efeitos sociais transformadores, repercutindo em todas as áreas e principalmente nas pesquisas, o que tem permitido avanços no campo do conhecimento.

E nesta busca nos reportamos ao entendimento das questões relativas ao tema deste livro, buscando identificar situações que objetivaram a aplicação deste termo e o seu significado ao longo da história.

Uma das primeiras verificações a se fazer para se iniciar um trabalho no nosso ponto de vista é buscar o entendimento do vocábulo no original e no contexto empregado.

Ao longo de minha vida sempre fui fascinado por estas questões, por gostar de história, sempre estava envolvido em pesquisas e na ocasião eram difíceis de se realizar, pois para se adentrar a este mundo “mágico” era necessária uma locomoção de casa para uma biblioteca mais próxima e nesse afã partíamos para as investigações.

Em um primeiro momento depois de ler toda a biblioteca de minha igreja, que não possuía muitos exemplares me desloquei para a biblioteca de minha escola, onde havia centenas de livros, embora nem todos do meu interesse, em seguida a biblioteca municipal e da Universidade Federal em minha cidade.

Neste contexto fiquei empolgado com o estudo de logística e sua influência nas guerras. Entrei em contato por carta com as embaixadas europeias e a cada dia me empolgava mais com estas questões.

A segunda guerra mundial, a logística e ações me impressionava e o seu contexto foi alvo de minha busca incessante pelo conhecimento. Foi um período de estudo que muito me impressionou, pois não conseguia entender a razão de tanta animosidade entre seres humanos o que para mim sempre foi inadmissível.

A partir destes pontos levantados e estudados nas bibliotecas, passei a sentir necessidade de buscar “mais e mais” e na ocasião foi aberto um cinema no meu bairro, que sempre passava um filme sobre ações na guerra na Europa.

A fase do cinema foi muito envolvente, divertida e a cada novo filme ficava mais comovido com estas questões.

O que me chamou atenção na ocasião foram os filmes ligados às forças aéreas envolvidas nos conflitos, os aviões de patrulha, de caça, de transportes, logística dentre outras questões pertinentes.

E um evento que muito me empolgava nestas questões eram as reuniões antes de cada missão, principalmente nos filmes ingleses, onde os oficiais de alta patente se reúnem com os envolvidos, em especial os pilotos que iriam realizar as missões.

Esta reunião era chamada de *briefing*, vocábulo formado por “*brief*”, que significa curto, conciso e direto e o segundo termo “*ing*”, que significa processo ou ação. Esta junção formam o termo *briefing*, que significa um processo de comunicação curta e direta. O termo é muito utilizado na Grã-Bretanha, sendo o *brief* uma designação para quaisquer instruções oficiais ou ordens recebidas.

O termo segundo Dicionário *Priberam* (2024) evidencia como uma reunião de informação tática antes de uma tarefa ou missão e também como um conjunto das informações transmitidas nessa reunião.

Em pesquisas na *internet* verificamos que o termo é utilizado para instrução resumida e neste viés Santos (2024) esclarece que “no Brasil a palavra já foi mais usada no sentido habitual americano de (resumo de) informações para publicação na imprensa ou conversa, com jornalistas, de porta-vozes de autoridades sobre determinada questão ou sobre os assuntos do dia.”

O termo tem sido utilizado ao longo da história e muitas das vezes aplicamos sem refletir de forma adequada o seu significado. Neste sentido é importante certificarmos da amplitude de sua utilização.

A literatura nacional tem evidenciado essas questões em livros e artigos sobre o assunto enfatizando o vocábulo em algumas áreas específicas de atuação. Verificamos no contexto que o mesmo está ligado à diversas áreas de estudo e práticas empresarias, militares e governamentais.

O Dicionário *Houaiss* da língua portuguesa (2001), evidencia que o termo traz o significado implícito do que é necessário para a execução de uma missão, usando-se mesmo o termo, no jargão da Força Aérea Brasileira. Uma destas abordagens foi apresentada ao público pela FAB (2018): “IFI realiza *Briefing* de Familiarização do Projeto F-X2 em solo brasileiro. Militares e civis da Divisão de Certificação de Produto Aeroespacial (CPA) e funcionários da SAAB participaram do evento.”

A FAB utiliza a denominação como “instruções sobre determinada missão dadas aos pilotos e outros tripulantes imediatamente antes da decolagem” o que nos remete aos termos utilizados na Europa durante a segunda guerra mundial e os esclarecimentos de Santos (2024).

No contexto em pesquisa na *internet* localizamos diversos vídeos de *briefing* e instruções na Força Aérea Brasileira (2024).

Após o entendimento inicial sobre as questões relativas as origens do nome, retorno o pensamento para o início de minha carreira, quando iniciei atividades na área operacional de uma grande empresa.

Na vivência empresarial no país, principalmente após adesão das empresas às normas da série “ISO 9000”, passaram se utilizadas de forma frequente, bem como os termos reuniões relâmpagos, *briefing* e mesmo a divulgação do “*team building*” ou fortalecimento de equipe, evidenciado como um elemento essencial para o sucesso de qualquer grupo de trabalho, nacional ou internacional, o que comprovamos ao longo de visitas técnicas no Brasil e em outros países.

Estes conceitos vieram com objetivos de promover um ambiente de trabalho colaborativo, criativo, engajado, de crescimento mútuo e autossustentável.

Neste viés os termos foram introduzidos e a sua dinâmica passou a fazer parte da rotina empresarial e verificamos que as mesmas permanecem até os dias atuais, como ferramentas essenciais para a melhoria da qualidade da administração empresarial.

As reuniões relâmpagos diárias cumprem o seu papel no crescimento do grupo e o *briefing* como instruções detalhadas antes de se iniciar projetos ou em sequência de atividades, seja em eventos como grandes paradas programadas, ou mesmo *stop* de emergência, o grupo é reunido e o gerente e direção apresentam um *briefing*.

Após os conceitos iniciais trataremos de forma específica outros conteúdos relacionados nos capítulos seguintes.

Bons Estudos!!!

As reuniões relâmpago

É um fato normal comprovado em uma experiência profissional que os atores sempre estão envolvidos na dinâmica empresarial em algum tipo de reunião de trabalho.

Neste viés fica evidenciado que o caminho da administração pública ou privada foi perpetuado no Brasil por diversos fatos e legislações pertinentes, evidenciados em meu livro anterior denominado a controladoria estratégica na dinâmica empresarial (2023), que utilizou em sua criação a técnica da reunião relâmpago.

Este vasto cabedal de informações nos fornecem uma base para o entendimento das considerações atuais sobre controladoria e controle interno. (Meirelles Junior e Meirelles, 2024)

Neste universo de atividades empresariais estão envolvidos diversos indivíduos nas áreas operacionais e gerenciais. Essa dinâmica necessita de uma integração entre áreas envolvendo diversos atores em todos os níveis de atividades. Para que isso se concretize na executiva empresarial é necessário o envolvimento de todos em reuniões de trabalho.

Percebemos ao longo do tempo que reuniões são períodos efetivos na rotina de trabalho e possuem propósitos bem definidos e são considerados por pesquisadores e na rotina prática empresarial como essenciais para o bom funcionamento de qualquer equipe ou empreendimento.

Neste aspecto esclarecemos que uma reunião bem conduzida é considerada como catalisador para o sucesso de projetos corporativos, familiares, ou mesmo de qualquer setor e por isso deve ser tratada como uma oportunidade para informações e tratativas que geram inúmeros benefícios.

Bastos (2012) esclarece neste contexto “quando profissionais de uma dada organização encontram-se, por exemplo, em reuniões, que se propõem a uma ampla avaliação do trabalho que realizam, essa prática pode ser vista como ideal à observação e à análise do processo de solução de problemas e tomadas de decisão”.

A autora ainda informa como modelo as seguintes fases de uma reunião como: Comunicação do problema, diagnose do problema, proposta de solução e implementação da solução. E ainda propõe a seguinte forma para a resolução de um problema: apresentação por um dos participantes ou o condutor da reunião a existência de um problema técnico; a outra parte aceita a existência do problema; uma parte propõe uma solução; a outra parte aceita que a proposta é válida; ambas as partes aceitam a proposta como solução; em seguida a solução é implementada. Percebe-se que esta fase se caracteriza como um *briefing*.

Para Belmonte (2009) e Bastos (2012), o padrão problema-solução em editoriais e artigos opinativos jornalísticos forma uma complexa rede de sequências funcionalmente organizadas e inter-relacionadas, cuja ordem canônica – problema – avaliação/diagnóstico – solução – pode ser propositadamente subvertida em função de objetivos enfáticos. Esses estudos fornecem elementos para a análise das atividades de fala orientadas para a solução de problemas e tomadas de decisão no que se refere à organização discursiva sequencial.

Neste viés é importante considerar a necessidade de foco e a utilização de técnicas específicas para reuniões e resolução de conflitos e a utilização de ferramentas especiais. Estas são fundamentais, uma vez que é preciso saber conduzir uma reunião de forma eficaz, pois envolve *comunicação clara entre o condutor do processo e os participantes*, a troca de informações, o gerenciamento destas informações que levarão consequentemente a uma tomada de decisão. É fundamental que as pessoas se comuniquem de maneira direta e clara e tenham a oportunidade de expressar livremente suas ideias e dividir informações e esclarecer dúvidas.

Os argumentos direcionam para o entendimento de que é essencial um planejamento prévio assertivo, uma vez que as discussões irão proporcionar planejamentos de atividades futuras.

Este é um momento especial onde os participantes irão discutir e definir metas a serem atingidas, os prazos, as responsabilidades individuais e do grupo, bem como os recursos que serão necessários para alcançar os resultados pretendidos.

Neste ponto enfatizamos a seguinte questão: é preciso planejamento antecipado, pois ele é fundamental para garantir a eficiência e a eficácia das ações a serem realizadas pela equipe de trabalho, que provavelmente irão consubstanciar subsídios para uma toma de decisão, ou seja, a decisão coletiva irá promover a participação de todos os envolvidos e neste aspecto inclui oportunidades de alcançar resultados satisfatórios.

Uma reunião eficaz tem como objetivo alinhar os membros de uma equipe em relação aos objetivos, metas e estratégias da organização. Durante a reunião, são compartilhadas informações relevantes sobre o desempenho da equipe, projetos em andamento e próximas etapas. O alinhamento é essencial para garantir que todos estejam trabalhando na mesma direção e focados nos mesmos resultados.

É preciso conduzir a reunião criando um clima onde *as ideias sejam sustentadas pelo grupo e permitam o engajamento dos participantes*, estimulando de forma natural a colaboração mútua, a discussão conjunta, pois estes passos irão permitir encontrar soluções e tomar medidas corretivas eficazes para enfrentar os desafios identificado.

As reuniões são necessárias e fazem parte da rotina empresarial e social nos diversos contextos e um dos tipos de reuniões de trabalho que ficou muito conhecida e disseminada ao redor do mundo após a implantação das normas da série “ISO 9000” é denominada de reunião relâmpago, realizada no início do expediente após o café ou mesmo nas trocas de turno nas áreas administrativas ou operacionais. Este

método muito utilizado é executado em diversas empresas pode ser empregado de forma salutar para o aprendizado coletivo, individual e aprimoramento de controles de processos. (Meirelles Junior, 2023)

A reunião relâmpago objetiva discutir sobre assuntos pré-selecionados nas empresas, muito comum no início das atividades matinais ou mudanças de turno, com a participação dos funcionários que estão saindo e os que estão chegando para iniciar os trabalhos, que podem ser representados por um operador, supervisor e um gerente.

Nessa reunião são discutidos os problemas ocorridos nos turnos anteriores, são descritos os problemas, por exemplo, uma determinada ação rotineira de troca de um determinado equipamento ou parte dele, se houve um tempo maior por causa de algum imprevisto, como falta de material no almoxarifado e nesse caso precisa ser relatado e enviado para os níveis superiores da fábrica e controle de manufatura.

As decisões importantíssimas de problemas que ocorrem nos turnos na área de produção precisam ser remetidas aos gerentes superiores para liberações que pode ser necessária para uma ordem de compra ou de serviços terceirizados por equipes externas.

Esta situação envolve a discussão dos problemas e ações necessárias a serem tomadas para solucioná-los, essa ação pode ser chamada de ação número um e na sequência normalmente existe uma reunião denominada de *tear two*, no horário administrativo, com a presença de gerentes de alto escalão, com a participação de gerente de produção, qualidade, logística, gerente da planta, recursos humanos, financeiro, dentre outros, da cúpula estratégica da empresa. Considerada uma reunião prática estratégica a partir do relato que foi enviado a partir da reunião número um. Nesta etapa os gerentes apresentam as suas posições, iniciada pelo gerente de segurança, 30 segundos para cada gerente, pois essa reunião é de no máximo 30 minutos, reunião relâmpago. (Meirelles Junior e Meirelles, 2024)

A partir deste relato se houver necessidade de algum aval do gerente da planta ou de alguém que está na reunião, o assunto é inserido no quadro de solução de problemas no respectivo dia e é explicado que foi escalado na reunião de *tears one* para reunião de *tears two*, pois envolve compras, paradas dentre outros, que precisam de aprovação de financeiro por exemplo com um valor X.

Este assunto é inserido em um quadro com um cartão com o nome do responsável, por exemplo a compra de uma peça imediata e de uma para estoque passa a ser de responsabilidade da liberação do financeiro. O diretor pergunta ao gerente do financeiro qual o prazo para a solução da liberação da verba, no cartão ficará escrito a solicitação e a aprovação, o valor e data de liberação para o próximo dia.

No final da reunião são lidos todos os cartões com as soluções para o dia em duas fases. Primeira fase de leitura dos *KPIs* e a segunda fase a leitura dos cartões com as soluções necessárias com o nome dos responsáveis para o retorno no outro dia.

Essa sequência é seguida por todos os gerentes de cada área que evidenciam seus *KPIs* e suas necessidades e problemas com as colocações dos respectivos cartões com as responsabilidades.

No final o gerente da planta visualiza o quadro com os cartões do dia e repassa para os responsáveis e os cartões com datas para o dia desta reunião é solicitado uma resposta imediata do gerente, que deve explicar como foi solucionado e em qual fase se encontra e sobre a mudança ou incorporação desta ação em algum procedimento padrão ou instrução de trabalho, e vai seguindo para cada gerente das áreas. Se essas ações não são resolvidas neste nível, o cartão é removido e seguirá para uma reunião de nível três com atualização dada pelo gerente da planta, podendo o material envolvido separado até a resolução, por exemplo sobre alguma produção com provável problema de qualidade.

Importante destacar que a reunião de número um acontece três vezes ao dia, em cada turno, a número dois uma vez por dia e a número 3 uma vez por semana ou a cada 15 dias, dependendo do tipo de empresa e em casos emergenciais pode ser convocada pelo chefe da planta.

Essa reunião será realizada com as chefias regionais do país ou países, envolvendo todas as empresas do grupo, onde são lidos os indicadores mensais e cada gerente de planta (unidade do grupo) estará relatando para o gerente global.

Não serão escalados problemas para outros pois todos os presentes têm determinações para resolução imediata e estarão apresentando os resultados e os problemas escalados para a reunião e buscando soluções para eles de forma objetiva.

Neste nível estão sendo evidenciadas as relações globais como as negociações envolvendo a cadeia de logística de todo grupo, como por exemplo problemas de qualidade de insumos globais que apresentem uma proporção de não conformidade e devem ser resolvidas nesta reunião, renegociadas com absorção de perda ou não e o destino de tais insumos, principalmente quando exigem soluções rápidas em relação a níveis de estoque de segurança e riscos para a cadeia produtiva do grupo, cancelamento de relacionamento com empresas que continuamente apresentam problemas de suprimentos, cancelamentos de contratos, dentre outros.

Podem ser dadas sugestões imediatas para a resolução desta empresa como compras imediatas, ou pagamento maior para chegada imediata da referida compra. É uma reunião mais longa pois também incorpora processamentos de novos projetos e revisão de projetos em curso que precisam ser aprovados, considerado o procedimento de manufatura e estruturas logísticas um dos mais importantes, pois são esses que fazem a empresa funcionarem.

A reunião relâmpago também é muito utilizada para informações e divulgações necessárias para a rotina empresarial para cada equipe de trabalho. Normalmente o líder da equipe reúne diariamente o grupo para tratar dos assuntos do dia e também utilizada para entrega dos planos de trabalho individual de cada um dos funcionários.

Percebe-se que uma grande parte das empresas, principalmente as que são certificadas por normas internacionais, utilizam essa ferramenta em sua rotina.

A empresa onde trabalhei por diversos anos esta reunião incorporava uma parte o tempo para aprimoramento técnico. Os líderes da equipe em comum acordo com o grupo selecionavam assuntos de

interesse técnico científico e solicitava um voluntário para apresentação da matéria na reunião. Existia o calendário das reuniões mensais que se dividiam em informes, distribuição de planos de trabalho individuais e aperfeiçoamento técnico.

As reuniões eram realizadas de forma precisas em um tempo de 15 minutos e em casos especiais de aprimoramento técnico de maior interesse e dependendo das demandas da empresa poderiam ser acrescidas de mais 15 minutos e apresentavam um ganho excelente.

Percebe-se que esta metodologia pode ser empregada de forma eficaz para o aprendizado coletivo, individual e aprimoramento de controles de processos, transferências de conhecimento nas diversas áreas de uma empresa.

Importante salientar que os responsáveis para a realização devem ser treinados e possuir a capacidade de liderar o grupo.

Neste contexto enfatizamos, em aulas e palestras que uma empresa se inicia na área de recursos humanos, a partir de uma contratação eficaz, de uma ótima seleção de pessoal, de acordo com os parâmetros da empresa, de acordo com a missão, visão e diretrizes da diretoria, para que se possa criar um grupo de trabalho altamente capacitado e envolvidos na dinâmica empresarial, assunto de interesse a ser tratado no próximo capítulo.

Desejamos muito sucesso.

Bons estudos!!!

Team building

Este capítulo tem como objetivo preparar o leitor para o entendimento relativo às questões ligadas a construção de equipes de alta performance, termos e uma visão do seu significado, que irão proporcionar conhecimento para participações nestes grupos ou mesmo em sua preparação ao longo de suas carreiras, uma vez que um cargo de gerência e de liderança precisa destes conhecimentos essenciais no contexto empresarial.

O termo é utilizado no processo de desenvolvimento de pessoas para a construção de equipes de trabalho. Evidencia uma busca de aprimoramento para uma equipe se tornar de alto desempenho, buscando melhoria de performance.

Nesse viés utilizam-se diversas estratégias que permitem a reflexão do grupo, que possam construir relacionamentos efetivos que se transformarão em ponto de apoio para a equipe.

Neste contexto o resultado torna-se palpável com a elevação do moral, da motivação e a produtividade do grupo.

Um dos determinantes de equipes de alto desempenho são conhecidos na literatura internacional como os quatro Cs. (Dyer Jr. W. Gibb; Dyer. Jeffrey H; Dyer. William G., 2013)

Esta visão esclarece que no contexto é preciso considera os aspectos relacionados pelos autores e visto de forma equilibrada na literatura, a partir da observância dos aspectos individuais em cada caso. Este material é excelente para pesquisas e aplicação prática e na medida do possível deve ser incorporado a biblioteca do leitor.

Neste contexto é fundamental responder a algumas perguntas elucidativas tais como: é necessário um trabalho em equipe? Qual o tipo de equipe necessária? Qual é a cultura, estrutura e sistemas que irão promover suporte ao trabalho em equipe?

A partir deste ponto é necessário considerar a composição da equipe, como habilidades necessárias para cada componente do grupo e no contexto da equipe formada, a experiência, a motivação dos membros, bem como o seu tamanho.

Nós comprovamos este fato ao longo de nossa experiência nas áreas industriais e de apoio, o que nos ajudou a balancear as equipes em níveis de capacitação, habilidades, número de participantes e atualização de conhecimento do grupo.

Outro aspecto relevante é a consideração das competências necessárias individuais e do grupo, tais como a capacidade da equipe de resolver problemas, de comunicação, de tomar decisões, de gerenciar

conflitos, de criar soluções inovadoras, dentre outras que a empresa deverá ajustar para a contratação dos componentes da equipe.

Outro balanceamento importante a ser considerado foi constatado nos diversos grupos analisados ao longo de nossa carreira. Compreendemos a necessidade de pessoas com habilidades distintas que complementam o grupo. Importante que a equipe seja multidisciplinar de forma prática e teórica.

E por fim a capacidade de produzir mudanças, de monitorar seu desempenho e fazer mudanças necessárias, o que se traduz em uma competência de auto ajuste que proporciona segurança individual e do grupo.

Para que se possa liderar uma equipe para o alto desempenho é necessário treinamento e capacitação dos líderes que irão proporcionar conhecimento sobre como criá-la, bem como possuir os fundamentos para diagnosticar os problemas de uma equipe, bem como desenvolver habilidades específicas de sua construção, que são competências a serem construídas e aperfeiçoada através de uma equipe multidisciplinar.

O objetivo de treinar uma equipe de alto desempenho se inicia na contratação de pessoas que possuam habilidades diferenciadas ou mesmo que possam desenvolvê-las e que tenham atitudes e competências que permitem que eles atinjam as metas da equipe.

Neste processo o próprio grupo deve ter a capacidade de definir metas, tomar decisões, buscar uma comunicação eficaz, gerenciar conflitos e resolver problemas em uma atmosfera de apoio e confiança para atingir seus objetivos.

O grupo deve possuir a capacidade de auto diagnóstico e ter discernimento para reflexões que permitam entender os seus próprios pontos fortes e fracos e tenham a capacidade de fazer mudanças quando precisam melhorar seu desempenho.

A criação de equipes exige uma participação essencial das gerências envolvidas para identificar os perfis necessários e o apoio da área de recursos humanos e psicologia, pois envolve equipe multidisciplinar no contexto.

Um dos aspectos necessário deve ser identificado pela equipe de apoio e criação, considerado como ponto único para cada empresa é a análise do contexto de atuação da equipe, pois este se refere ao ambiente organizacional no qual a equipe deve trabalhar.

O entendimento deste contexto é fundamental pois ele influencia no desempenho da equipe e precisa da compreensão da necessidade de um trabalho eficaz para se atingir as metas organizacionais.

A gerência deve manter acesa a pergunta: existem metas mensuráveis de desempenho da equipe em torno das quais podemos organizar uma equipe?

Um outro ponto a ser considerado que impacta diretamente é a resposta a seguinte pergunta: a diretoria e média gerência, os gestores, os sistemas de recompensa, os sistemas de informação, as práticas de recursos humanos, a estrutura e a cultura da organização apoiam o trabalho em equipe?

O ponto chave que preciso deixar claro neste contexto de forma fundamental se refere a composição da equipe, pois diz respeito às habilidades e atitudes dos seus membros. É preciso ter as pessoas certas, na quantidade suficiente para fazer as coisas acontecerem como uma equipe e atingir o seu melhor desempenho, ou seja, pessoas certas nos lugares certos.

A experiência profissional ao longo dos anos tem corroborado para o entendimento de que para gerenciar efetivamente a composição de uma equipe, é necessário a compreensão de que os membros individuais de uma equipe têm as habilidades técnicas necessárias para concluir as tarefas relacionadas a sua expertise, se eles possuem habilidades interpessoais e de comunicação necessárias para coordenar seu trabalho com os outros.

É necessário observar que são questões fundamentais no processo de contratação de pessoal para a formação de grupos de trabalhos de alta performance, e o perfil deve ser composto por pessoas comprometidas com a equipe e motivados para concluir a tarefa, e neste aspecto voltamos a salientar a necessidade de qualificação profissional e de um sistema de recompensas eficaz, pois irá influenciar significativamente o grupo.

Importante salientar que a experiência no ramo empresarial evidencia questões fundamentais que foram observadas ao longo do tempo e que as equipes bem-sucedidas têm certas competências, indispensáveis.

Sempre observamos em nossa trajetória de vida profissional que essas competências existem independentemente de qualquer membro da equipe, mas são incorporadas nos processos formais e informais da equipe em sua maneira de funcionar.

Participamos de equipes de trabalho em áreas específicas em algumas empresas e mesmo em consultoria sobre o assunto, observamos que elas desenvolveram processos alto reguláveis que permitem articular claramente suas metas e as métricas para atingir essas metas de forma natural na vivência cotidiana do grupo e neste ponto voltamos a questão anterior: pessoas certas no lugar certo, e com isso a reflexão sobre a contratação perfeita por uma equipe multidisciplinar.

Uma das características funcionais marcantes observadas nestes períodos foi a verificação de uma articulação clara do grupo para a busca dos meios necessários para atingir as metas propostas, essa característica é interessante pois garante que os indivíduos entendam suas atribuições e contribuições para as metas da equipe.

Um ponto de reflexão importante foi observado ao longo dos anos referente a auto regulação das equipes que direcionavam o grupo a tomar decisões eficazes. No processo sempre observamos que as equipes se regulam e se comunicam efetivamente e estão prontas para dar e receber *feedback*, o que é muito salutar uma vez que é necessário construir confiança e comprometimento com a equipe e suas metas no grupo e nas gerências envolvidas.

Neste processo verificamos que a reflexão anterior permite o entendimento de que a equipe ao longo do tempo produz um círculo virtuoso de crescimento e resolve de forma natural conflitos, disputas

ou mesmo desacordos, o que incentiva o processo e o aceite do apetite de riscos calculados e a inovação constante e mesmo a busca do conhecimento individual e coletivo, tornando o grupo ao longo do tempo autodidata, comprometido com seu crescimento profissional.

Para o leitor deste capítulo, que busca o entendimento destas questões para gerenciar ou se colocar à disposição para criação, ou mesmo para a participação em uma equipe de trabalho de alta performance é fundamental a reflexão sobre os aspectos discutidos e compreender que criar uma equipe vai além de contratar um grupo de pessoas aleatórias, abrigar em uma sala ou uma área de serviços operacionais ou administrativas e passar ordens de serviços para a execução.

Neste ponto finalizamos com os aspectos fundamentais participativos que envolvem a gerência, pois envolvem os líderes de equipe e estes devem criar o contexto apropriado para dar suporte ao trabalho em equipe.

Os membros da equipe também devem ter treinamento adequado e possuam o conhecimento, as habilidades e a motivação necessária para fazer seus trabalhos individuais, enquanto trabalham em um ambiente de equipe.

Neste ponto voltamos as falas iniciais, ou seja, é necessário uma contratação de pessoal eficaz e uma qualificação que desenvolva as competências da equipe nas áreas de tomada de decisão, gerenciamento de reuniões e de conflitos.

E por fim, as equipes consideradas eficazes e monitoradas ao longo de nossa carreira empresarial são altamente comprometidas com os indivíduos, com o grupo e com a empresas, são capazes de monitorar seu desempenho e tomar medidas corretivas quando necessário.

Fica evidente nestes questionamentos que com a observância dos quatro “C” as equipes podem realmente se tornar de alto desempenho.

A literatura tem colaborado com essas considerações e Salas (2004) esclarece que os gerentes perceberam a importância das equipes e das atitudes, papéis e responsabilidades da equipe para a produtividade e eficiência das organizações.

Contribui ainda com a visão de que a formação de equipe difere de outros esforços de treinamento, porque busca especificamente esclarecer os papéis e responsabilidades dos seus membros, além de focar na melhoria das operações e processos principais.

Corroborando com o conteúdo deste capítulo observamos que Salas e Driskkel (1999) orientam que os efeitos da formação de equipes variaram em função do tipo de operacionalização do desempenho: em medidas objetivas de desempenho (...) e que o exame dos componentes específicos da formação de equipes revelou que as intervenções que enfatizavam o esclarecimento de papéis tinham mais probabilidade de aumentar o desempenho (...).

Neste contexto Spatz (2000) esclarece que a maneira como as pessoas interagem, colaboram, aprendem e melhoram pode ter um impacto profundo na eficiência, desempenho, produtividade e

retorno sobre o investimento de uma organização. Este é o motivo por trás dos esforços corporativos atuais para substituir estruturas hierárquicas tradicionais por organizações orientadas para equipes.

A literatura apresenta o modelo de papel de equipe de Belbin (2007) que orienta para o desenvolvimento, validade e aplicações para formação de equipes e conclui que os estudos empíricos que testaram associações teóricas entre funções de equipe e outros traços cognitivos ou comportamentais fornecem evidências mistas e tem validade convergente adequada.

As pesquisas com o termo “*team building*” relatam uma centena de estudo sobre o assunto, evidenciando que o tema é fundamental para o desenvolvimento empresarial e que traduz em consenso pelos pesquisadores e gerentes empresariais a necessidade de equipes bem constituídas e selecionadas o que valida a nossa percepção prática na vivência profissional.

Esperamos que este conhecimento esclareça as dúvidas dos leitores e sirvam de preparação para pesquisas futuras.

Os interessados no assunto devem ampliar as pesquisas para expandirem o seu conhecimento, agregando valor pessoal para sua carreira.

Desejo muito sucesso.

Bons estudos!!!

Conhecimentos que facilitam um briefing

Em meu livro anterior “Controladoria estratégica na dinâmica empresarial” apresentei conceitos, estratégias e ferramentas que fazem parte do cotidiano empresarial, pois os gestores necessitam de informações importantes para a tomada de decisão. Este material é uma fonte de conhecimento diferenciado, bem como a obra posterior sobre o controle interno.

No contexto empresarial é fundamental que se conheça conceitos, ferramentas, indicadores de todas as áreas empresariais, (KPIs), normas nacionais e internacionais, bem como suas aplicações e direcionamentos que estes proporcionam.

No raciocínio aqui empregado, verifiquei que o apresentador de um *briefing* utiliza fundamentos práticos e teóricos de uma rotina pública ou empresarial privada. Estes envolvem não só conceitos fundamentais, mas também habilidades necessárias que permitam que o apresentador navegue e direcione de forma embasada o conteúdo a ser trabalhado.

Neste contexto observei na rotina diária empresarial diversos aplicativos para a condução e orientação dos trabalhos em equipe que facilitam o processo. Um deles chama atenção: o aplicativo “*Planner no Microsoft Teams*” que reúne todas as suas tarefas e planos em todo o ecossistema do Microsoft 365 em um único local conveniente, de fácil entendimento e utilização.

Segundo a *Microsoft* ele ajuda a gerenciar tarefas de forma mais eficiente para planos individuais e iniciativas de equipe, bem como projetos de maior escala que estão alinhados a metas e objetivos estratégicos, sendo uma ferramenta importante e prática na dinâmica dos trabalhos em equipe.

O aplicativo permite a visualização de várias tarefas, tais como: Meu Dia: inclui todas as tarefas que devem ser entregues hoje, juntamente com todas as tarefas que você optar por adicionar a essa exibição.

Minhas Tarefas: inclui um local dedicado chamado Tarefas Privadas para você criar rapidamente tarefas, e-mails sinalizados e tarefas que foram atribuídas a você a partir de anotações de reunião da Equipe, planos básicos, planos *Premium* e componentes de *Loop*.

Meus planos: inclui suas listas de tarefas, planos básicos e planos *Premium*, bem como planos criados em *Project Online* e Operações de Projeto.

Novo Plano: criar novos planos pessoais ou compartilhados diretamente no aplicativo. (*Microsoft*, 2025)

O “*conhecimento sobre este aplicativo, bem como de similares, específicos*” ou *dedicados*, permitem um gerenciamento e a utilização deste conhecimento para apresentação de um *briefing* inteligente, apoiado em suportes midiáticos indispensáveis.

Para o contexto de uma apresentação, o que facilita a criação de uma exposição bem trabalhada, bem como para a sua exibição, são os conhecimentos necessários que permitam uma navegação consciente em todos os aspectos relacionados.

É fundamental que o dirigente de uma apresentação tenha conhecimentos relacionadas as áreas a serem trabalhadas. De uma forma prática, resalto como essencial o conhecimento das ferramentas de gestão que irão proporcionar um conhecimento direcionado para questões envolvidas a serem trabalhadas, muitas das vezes específicas para cada situação e diversos ramos de trabalhos e ciências, ou seja, uma infinidade de possibilidades disponíveis e de fácil acesso.

Em consonância com esses conceitos a consultoria Vindi (2025) explica que o uso de *softwares* empresariais pode ajudar empresas a se tornarem mais eficiente e expandir sua área de atuação com maior facilidade. Esclarece que *softwares* empresariais são sistemas de informática usados para o gerenciamento de vários aspectos de um negócio, cujo objetivo é facilitar tarefas a partir da organização, atualização e compartilhamento de informações entre colaboradores de um ou mais setores de forma instantânea e são fontes fundamentais de conhecimentos sobre o empreendimento.

A consultora explica que na atualidade administrar um negócio sem usar *softwares* empresariais é uma tarefa quase impossível devido ao alto fluxo de processos, em função do volume de informações, por isso, é indispensável os sistemas em qualquer área de negócios, sejam públicos ou privados, bem como ter conhecimento específicos da área empresarial e conhecer profundamente sistemas envolvidos que possam realizar ações pré-determinadas em diferentes situações.

Verifica-se em pesquisas que os *softwares* de gestão empresarial são criados de forma detalhada com base nos processos operacionais e administrativos da maioria dos negócios e também específicos, de acordo com as possibilidades de compra de cada empresa. Estes permitem, de uma forma geral, a personalização de variáveis para que haja uma customização à medida das necessidades do negócio.

Ventura (2024) esclarece que “um *software* de gestão empresarial revoluciona a forma como encara o seu negócio. Integrar dados e informações de todos os departamentos da sua empresa, é centralizar, num único sítio, tudo aquilo que precisa para a tomada de decisão estratégica e consciente.”

Outro ponto essencial esclarecido são as vantagens da utilização destes *softwares*, uma vez que estes permitem a redução de custos, a centralização de dados, processos e documentos e a eficiência estratégica.

Importante destacar no contexto o conceito de *escalabilidade*, ou seja, a capacidade de um empreendimento crescer em volume e alcance sem que os custos aumentem na mesma proporção.

Neste viés percebe-se que os *softwares* empresariais em sua maioria apresentam essas características o que torna esse conhecimento técnico científico e prático uma necessidade para os organizadores de qualquer apresentação de projetos empresariais.

Os softwares de gestão empresarial são escaláveis e podem ser personalizados para atender às necessidades do seu negócio, desde pequenas até grandes empresas.

Neste contexto existem diversos *software* e Ventura (2024) apresenta os 9 melhores do mercado em sua visão, tais como: *Factorial: software* de RH tudo-em-um; *SAP*; *Oracle ERP*; *Microsoft Dynamics*; *NetSuite*; *QuickBooks*; *Sage*; *PHC CS* e *Primavera BSS*.

Buscamos uma segunda opinião na literatura e constatamos que Pedra (2024) apresenta os doze melhores *software* do mercado denominados: *STRATWS One*; *Granatum*; *Conta Azul*; *QuickBooks*; *eGestor*; *Trello*; *Pipefy*; *ClickUp*; *Agendor*; *Hubspot*; *Tiny ERP*; *Odoo*.

Verifica-se que existem uma diversidade de sistemas disponíveis no mercado e no contexto apresentamos a ideia de que o conhecimento destes dispositivos utilizados nas empresas específicas além do conhecimento do “público alvo” conhecido como um fator de sucesso em um *briefing* empresarial.

Neste contexto diversas possibilidades são possíveis, mas o conhecimento sobre ferramentas de gestão é indispensável, e na situação especial de “Controladoria Empresarial” encontrei a autora Furbino (2021), que corrobora com essas questões e contribui evidenciando as dez ferramentas de gestão organizacional mais utilizadas em sua visão.

Segunda a autora elas permitem o acompanhamento de metas, resultados e desempenho, além de facilitar a tomada de decisões, oferecendo uma visão ampla sobre as operações da empresa, o que permite sua utilização em um *briefing* e orientações de trabalhos que precisam de dados confiáveis.

Ela apresenta a Análise *SWOT* como uma ferramenta de gestão para o diagnóstico detalhado sobre a situação atual da empresa.

Importante salientar que existem diversas ferramentas adotadas por empresas ao redor do planeta que suprem as suas necessidades diante dos custos e benefícios que as mesmas proporcionam. Para os leitores, colegas e alunos é importante destacar que na atualidade é imprescindível estar “antenado” para as recentes tecnologias e *software* para os ramos específicos de atuação.

Em seguida apresenta o “Plano de Negócios” para detalhar os objetivos de um empreendimento, o que em minha visão é a primeira ferramenta a ser detalhada, uma vez que apresenta as origens do negócio, público alvo, capital, acionistas e todas as informações indispensáveis para o gerenciamento empresarial.

A terceira ferramenta é a *5W2H* que se encaixa em qualquer empresa, independentemente do seu porte ou da atividade que exerce e formaliza as ações a serem desenvolvidas e evita que algum ponto seja mal planejado ou esquecido.

Sua aplicação traz clareza aos detalhes de um projeto, o que a torna essencial em um *briefing* ao se objetivar direcionamento das ações, o controle das tarefas e auxílio para otimizar o tempo investido na execução delas, melhorando a produtividade.

Apresenta como quarta ferramenta o *PM Canvas (Project Model Canvas)*, corroborado por Donato (2024), como uma ferramenta de gestão aplicada no planejamento estratégico de empresas, que permite a criação e o desenvolvimento do modelo de negócio, utilizando nove elementos visuais, que permite aos gestores avaliar com eficácia o desempenho da organização, oferecendo uma visão macro de todo o negócio, auxiliando o gestor no planejamento e no controle das principais áreas da organização.

A quinta ferramenta e muito difundida é o *Six Sigma* (metodologias *DMAIC* e *DMADV*) cujo objetivo é analisar o desempenho de uma empresa, evidenciando como ferramentas de gestão que possibilita testar e qualificar processos, produtos ou serviços.

A visão de Santos (2018) já evidenciava essas questões e apresentava as duas metodologias, *DMAIC* e *DMADV*, como as mais utilizadas, pois segundo ele, ambos os métodos são projetados para que um processo de negócios seja mais eficiente e eficaz. Embora ambas as metodologias compartilhem algumas características importantes, elas não são intercambiáveis e foram desenvolvidas para uso em diferentes processos de negócios. A sigla *DMAIC* significa definir, medir, analisar, melhorar e controlar e *DMADV* significa definir, medir, analisar, projetar e verificar.

A sexta ferramenta apresentada pela autora é um ponto de estudo de alto interesse empresarial denominada “Ciclo *PDCA*”.

O objetivo dessa ferramenta é implementar mudanças para manter o aprimoramento constante, utilizando um ciclo de 4 etapas. Essa sequência deve ser reiniciada periodicamente para alcançar os resultados esperados na sua sigla significa: *Plan* (Planejar): elaborar o plano a ser seguido, considerando dados e informações; *Do* (Fazer): etapa para executar o plano de acordo com as especificações definidas; *Check* (Avaliar): coleta de informações referentes aos resultados obtidos. Aqui, verificam-se erros e acertos em relação ao planejamento e por fim *Act* (Agir): com os resultados da avaliação, é momento de decidir quais os procedimentos serão rotina na empresa e o que deve ser revisto antes do próximo Ciclo *PDCA*.

Nonato (2023) corrobora com essas questões evidenciando o *PDCA* como uma metodologia de gestão que visa a melhoria contínua dos processos por meio de um ciclo de quatro etapas inter-relacionadas denominadas como: planejar, fazer, verificar e agir. Essa abordagem se tornou uma ferramenta essencial para organizações que buscam aprimorar sua eficiência, qualidade e desempenho.

A sétima ferramenta apresentada pela autora é a Matriz *BCG* que surgiu na década de 1970 e é uma referência à empresa criadora dessa ferramenta de gestão, a *Boston Consulting Group*, sendo utilizada até hoje. A partir de análises gráficas, os gestores conseguem melhorar as decisões estratégicas para cada produto ou unidade de negócio.

Freitas (2022) já trazia essas informações esclarecendo que a matriz *BCG* é um gráfico usado para analisar o desempenho e o potencial de um *mix* de produtos em relação ao mercado. Esclarece que é uma

metodologia ágil, que tem tudo a ver com o mercado dinâmico do *Ecommerce* e utiliza uma classificação dos produtos dentro da matriz BCG em 4 categorias: Estrela; Vaca leiteira; Interrogação; Abacaxi (Na versão original, esse último termo é chamado de Cachorro).

Finaliza apresentando a matriz *BCG* como uma ferramenta a ser utilizada quando o empreendedor precisa tomar decisões estratégicas quanto ao seu *mix* de produtos. Em sua visão o autor apresenta como uma matriz de avaliação melhor aproveitada por empresas que já têm um alto volume de vendas.

A oitava ferramenta denominada Matriz *Gut* permite estabelecer prioridades na organização, priorizando as tarefas mais relevantes para a empresa e definindo quais devem ser executadas primeiro.

Segundo a autora três aspectos considerados: Gravidade: impacto que o problema gera nos envolvidos, sejam colaboradores, processos, tarefas ou resultados. Aqui, o gestor analisa os efeitos de um problema e suas consequências a médio e longo prazo.

Urgência: representa o prazo ou o tempo disponível para a resolução de um problema, ou seja, quanto menor o tempo, mais urgente deve ser a solução.

Tendência: analisa a probabilidade (ou o potencial) do problema aumentar com o passar do tempo. É uma espécie de previsão da evolução desse contratempo.

A matriz *GUT* é uma ferramenta que ajuda na priorização das resoluções de problemas. Toda empresa tem diversas questões a serem resolvidas e, muitas vezes, é difícil saber por qual delas começar.

Content (2022) esclarece que essa matriz serve para classificar cada problema que os gestores julgam pertinente por meio de 3 critérios: gravidade, urgência e tendência (probabilidade de piorar em um determinado prazo), é possível de forma prática elaborar planos de ação para solucioná-los.

Furbino (2021) apresenta como nona ferramenta o Modelo *OBZ* (Orçamento de Base Zero) como um instrumento de gestão diretamente ligada ao planejamento orçamentário da empresa, com o objetivo de definir os recursos financeiros mínimos para atingir metas.

Esta visão permite ao gestor criar o plano orçamentário de um determinado período sem considerar receitas, custos, despesas e investimentos de anos anteriores.

De Paula (2015) consultor da *Treasy* Consultoria, na mesma visão apresenta o *OBZ* como uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas na elaboração do “Planejamento Orçamentário” para um determinado período a partir de uma base zerada, ou seja, sem levar em consideração as Receitas, Custos, Despesas e Investimentos de exercícios anteriores, ou seja, a famosa Base Histórica.

Como décima ferramenta Furbino (2021) apresenta a *People Analytics* que utiliza dados estatísticos dos colaboradores para a tomada de decisões, tanto do RH quanto dos gestores de área. Segundo ela a ferramenta relaciona-se com dados que coleta, organiza e diagnostica as equipes de uma empresa, utilizando softwares capazes de cruzar as informações oriundas de diversas fontes.

Magnus (2024) esclarece que o *People Analytics*, também conhecido como análise de pessoas ou RH analítico, é uma abordagem orientada a dados que utiliza softwares para coletar e analisar informações sobre as equipes de uma empresa.

Segundo ele essa metodologia baseada em dados e estatísticos permite tomar decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas, otimizando o gerenciamento de Recursos Humanos.

Na visão prática ainda acrescentamos a necessidade de conhecimento dos *KPIs* específicos do empreendimento onde se realiza o *briefing*.

Percebe-se na atualidade diversas ferramentas utilizadas por diversas empresa, e em constante observação percebemos além do *PDCA*, *SWOT*, *5W2H* e os *KPIs*, a necessidade de aprimoramento nos *Business model Canvas*.

Niederauer (2021) esclarece que *Business model Canvas* tem sido responsável por criar uma revolução na maneira como empreendedores e empresas passaram a construir seus novos negócios.

Ainda no contexto de forma expressiva verificamos o uso sistemático e conhecimentos aprofundados na área como plano de negócio do empreendimento a ser trabalhado, diagrama de Ishikawa, conhecido na rotina empresarial como diagrama espinha de peixe, utilizado como ferramenta de análise de processos que ajuda a identificar as possíveis causas raízes de um determinado problema ou efeito.

Para finalizar este capítulo trouxemos o parecer de Mathias (2022), ele apresenta um resumo do conhecimento necessário para a construção de um *briefing* eficaz a partir da identificação de todos os dados sobre a empresa, como o mercado, o público-alvo e os objetivos do projeto, pois de posse destas informações é possível ter mais assertividade na construção de projetos, apresentação de um *briefing* e efetividade nas tomadas de decisão para alcançar os resultados esperados.

No contexto, os envolvidos no projeto e em sua apresentação precisam incorporar a importância de um *briefing* bem trabalhado, pois é preciso estar consciente de que este irá direcionar as ações e evitar que os envolvidos na execução se percam no meio do caminho, ou mesmo desperdicem tempo e outros recursos com tarefas menos importantes ou desnecessárias.

Para uma boa criação é necessário que o profissional obtenha os conhecimentos envolvendo todos os dados sobre a empresa, bem como todas as informações relevantes, tais como: histórico da empresa, posicionamento da marca, casos de sucesso, políticas internas e externas, faturamento, recursos disponíveis em caixa e o atual e potencial e dimensão da marca.

Um ponto importante é o conhecimento sobre o projeto a ser executado, ou mesmo as informações sobre o produto, nome e características do produto, dados de produção incluindo capacidade, logística de distribuição, diferenciais, prós e contras, concorrentes, percepção do mercado sobre o produto, custo a rentabilidade e todos os indicadores envolvidos.

Outro ponto considerado e observado nas pesquisas e na prática empresarial é o público-alvo, faixa de idade, classe social, incluindo renda média, escolaridade, localização, profissão e os hábitos de

consumo envolvendo as motivações, frequência, periodicidade, quantidade, preferências e todas as demais questões envolvidas.

Outro dado de extrema relevância é o mercado de atuação, seu tamanho, o *market share*, ou percentual que uma empresa possui referente ao total de vendas daquele setor, bem como a sazonalidade, a evolução do mercado nos últimos anos, a dinâmica do mercado envolvendo a política, economia, ambiente, dados regionais, demografia e demais dados relacionados.

A partir deste exemplo empresarial, que pode ser adaptável a qualquer tipo de empreendimento é preciso obter todas as informações sobre os concorrentes diretos e indiretos, a política de preço adotada pelos concorrentes, estratégias de *marketing* e comunicação da concorrência e o seu posicionamento no mercado.

Em um *briefing* é imperativo a definição dos objetivos, o que serve para qualquer empreendimento, no caso empresarial por exemplo pode-se identificar alguns, tais como: aumentar a participação no mercado, intensificar as vendas, lançar um produto ou serviço novo, ser mais lembrada pelo público, reforçar a imagem da marca ou mesmo estabelecer um posicionamento.

Alguns dados são imprescindíveis como a definição do orçamento, a quantidade de verba disponível para a execução do projeto e quanto vai custar cada uma das ações previstas.

A partir deste conhecimento pode-se iniciar as questões relativas a definição do cronograma, prazo para a finalização do projeto, definição de etapas e sequência de execução, bem como o levantamento do tempo necessário para a entrega de cada etapa.

Observa-se de forma prática a necessidade de conhecimentos específicos para qualquer tipo de projeto, seja ele público, civil, militar ou empresarial e neste contexto fica claro que o objetivo de um *briefing* é passar informações relevantes para seus clientes internos ou externos, equipes de trabalho, parceiros e todos os envolvidos.

Diante destas questões é imprescindível que o criador e apresentados de um *briefing* ofereça o máximo de informações possíveis mantendo a coerência ne suas metas definidas.

Essas informações aqui apresentadas oferecem ao leitor uma qualificação mínima para a construção e apresentação de qualquer peça de projeto em um *briefing*.

Importante lembrar que diante de todo esse processo é imprescindível o aprimoramento constante do profissional moderno, de forma contínua, desenvolvimento habilidades e conhecimentos necessários para avançar na carreira e se manter competitivo no mercado de trabalho.

O processo é contínuo e essencial para o sucesso pessoal e organizacional em um ambiente de negócios dinâmico em constante mudança.

Observa-se que os profissionais comprometidos com sua carreira e organização buscam constantemente melhorar suas habilidades e por isso estão sempre preparados para enfrentar novos desafios, adaptando o conhecimento em evolução e aprendendo novas tecnologias, o que possibilita um

crescimento profissional de forma que possa assumir responsabilidades maiores e consequentemente transpor novas etapas e obter promoções.

Precisamos ter consciência de que o aprimoramento profissional contínuo é essencial para o sucesso pessoal e organizacional.

Sucesso.

Bons estudos!!!

Linguagem simples

Norma ABNT NBR ISO 24495 -1: 2024

A empresa de comunicação “Comunica simples” (2025) apresenta a “Linguagem Simples” como uma técnica de comunicação e uma causa social que surgiu no Reino Unido e nos Estados Unidos nos anos 1940 e que está presente em mais de cinquenta países em diversos idiomas.

Em inglês, chama-se *Plain Language*. Em espanhol, *Lenguaje Claro*. Em Portugal, Linguagem Clara e no Brasil Linguagem Simples.

Está colocada como uma causa social, defendendo o direito de entender as informações que orientam o nosso dia a dia, portanto é considerada um direito civil.

Como técnica de comunicação, o objetivo da linguagem simples é tornar textos e documentos mais fáceis de ler. A pessoa consegue localizar rápido a informação, entendê-la e usá-la.

A norma ABNT NBR ISO 24495-1 (2024) estabelece princípios e diretrizes para elaborar qualquer documento em linguagem simples e como os princípios são interpretados e aplicados.

Observa-se que o seu objetivo é padronizar o processo de redação, contemplando planejamento, desenvolvimento e testagem.

Roedel (2024) de uma forma didática esclarece que o uso de linguagem simples está no auge da moda no serviço público, mas apesar do termo ser autoexplicativo é preciso que a sociedade tenha o entendimento de que “tornar um documento mais simples” na realidade é complexo, pois envolve uma série de questões para a construção de um documento de fácil entendimento. Esta técnica veio para permitir que o público-alvo consiga encontrar uma informação, entender o que encontrou e conseguir usar essa informação para o que precisa.

De uma forma didática a autora traz a visão de que não é uma receita de bolo, mas uma técnica cujo objetivo é reduzir o custo cognitivo da leitura, facilitando o processamento da informação no cérebro do leitor.

Esclarece que as mensagens enviadas através de qualquer documento sejam de fácil entendimento, de forma que o leitor possa perceber a informação e não gaste energia extra para decifrar a mensagem.

Esta técnica é altamente relevante, uma vez que traz de especial a possibilidade de que quando um texto é redigido em linguagem simples ele permite que o público-alvo entenda rapidamente o que leu, sem precisar ficar relendo ou procurando a informação principal.

Uma outra questão observada na visão da autora está na observação detalhada do público alvo a ser atingido, ou seja, é necessário em primeiro lugar, definir o público alvo.

A autora informa que além das etapas de planejamento e de desenvolvimento, a técnica também envolve avaliar e testar a efetividade do documento final para sua necessidade final. Em algumas situações, é necessária ainda a etapa de validação técnica.

A partir desta visão percebemos que a autora traz uma reflexão importante que envolve o conhecimento das diretrizes, a necessidade do planejamento, de se conhecer o público alvo e testar a efetividade, como situações indispensáveis para esse entendimento.

Neste viés é indispensável estudo e conhecimento das diretrizes da norma para que se possa aplicá-la de forma saudável.

A SBSA Advogados (2025) corroborando com essa visão esclarece que o uso de linguagem simples em documentos jurídicos é muito importante para apoiar na compreensão e acesso a direitos.

Segundo o escritório a adoção desse movimento e técnica de linguagem vem ganhando mais força globalmente, pois a norma veio para auxiliar a produção de documentos que utilizem uma linguagem compreensível aos seus leitores.

O documento original intitulado Norma *ISO* 24495-1 (2023). Linguagem simples - Parte 1: Princípios e diretrizes de governança utilizado em vários países e traduzido e apresentado no Brasil, esclarece que este documento veio para estabelecer princípios e diretrizes de governo para o desenvolvimento de documentos em linguagem simples.

As diretrizes detalham como os princípios são interpretados e aplicados. O padrão é útil para qualquer um que crie ou ajude a criar documentos e observa-se que este padrão está sendo incorporado as grandes empresas e a tendência é a divulgação e a utilização em toda a comunicação pública e privada.

O documento está em evolução para parte 2 e 3. A parte 1 esclarece que o uso mais amplo de linguagem simples é para documentos que são destinados ao público em geral. No entanto, também é aplicável, por exemplo, à escrita técnica, elaboração legislativa ou uso de linguagens controladas. O documento se aplica à maioria, se não a todas, as linguagens escritas, mas fornece exemplos apenas em inglês e foi traduzido no Brasil como NORMA NBR “*ISO*” 24495 -1: 2024.

Embora abranja os elementos essenciais da linguagem simples, ela tem alguns limites intencionais, como segue: ela não abrange todos os tipos de comunicação, pois se aplica apenas a informações impressas ou digitais que estão principalmente na forma de texto; e não incluem orientações técnicas existentes sobre acessibilidade e documentos digitais, embora as orientações possam se aplicar a ambos.

A referida norma parte 1 evidencia no seu *scopo*, as referências normativas, os termos e definições, os princípios norteadores, as diretrizes para o Princípio 1: evidenciam que os leitores obtêm o que precisam. Traz uma visão geral, esclarece prioridades, tais como: identificar os leitores, identificar o objetivo dos leitores, identificar o contexto no qual os leitores lerão o documento, selecionar o tipo ou tipos de documento, selecionar o conteúdo de que os leitores precisam.

As diretrizes para o princípio 2: a visão de que os leitores conseguirão encontrar com facilidade o que precisam (localizável). Apresenta um espectro geral de como estruturar o documento para os leitores, o uso de técnicas de *design* da informação que permitam aos leitores encontrar as informações.

Sugere o uso de títulos para ajudar os leitores a prever o que vem a seguir, sugere manter informações complementares separadas, apresenta as diretrizes para o Princípio 3: ou seja, os leitores conseguirão entender com facilidade o que encontram de forma compreensível.

Traz uma visão geral, a necessidade da escolha de palavras familiares, sugere que se escreva frases claras, concisas, com parágrafos claros e concisos e evidencia a consideração sobre a necessidade de incluir imagens e elementos multimídia. Aconselha ainda adotar um tom respeitoso e certificar-se de que ao escrever o documento, o mesmo seja coeso.

Apresenta as diretrizes para o princípio 4: ou seja, se os leitores conseguem utilizar com facilidade as informações, elas são usáveis, trazendo uma visão geral, a necessidade de se avaliar o documento continuamente conforme ele for sendo elaborado e posteriormente com os leitores e o uso do documento pelos leitores de forma continuada.

Traz o anexo “A” em seu informativo, uma visão geral dos princípios e diretrizes no anexo “B” em seu informativo, um exemplo de lista de verificação e a bibliografia utilizada na construção desta norma.

Fica clara a visão da relação dos quatros princípios utilizados, ou seja, o documento é relevante, é usável, é compreensível, é localizável?

Apresentamos esta norma no intuito de evidenciar questões fundamentais para a construção de documentos elegíveis, ou seja, documentos oficiais que comprovam a elegibilidade de um indivíduo, de um projeto para determinada ação ou mesmo benefícios e serviços.

Normalmente esses documentos são emitidos por autoridades competentes, como órgãos governamentais, instituições educacionais ou empresas públicas ou privadas.

Importante destacar que precisam ser escritos de forma clara, precisa e de fácil entendimento. Nas questões aqui apresentadas no viés de que um *briefing* é um documento ou conjunto de informações que orienta a execução de um projeto, ele como tal irá descrever as necessidades, os objetivos, bem como as expectativas do cliente ou da empresa em relação a uma determinada tarefa ou projetos, dentre outras situações.

Neste contexto é o ponto de partida para qualquer projeto, ou seja, a partir dele que as ideias começam a ser organizadas, ajustadas e, finalmente, executadas.

A partir dos argumentos observamos que o *briefing* ideal deve conter informações claras, completas e concisas sobre o que será desenvolvido, quem será impactado e, principalmente, como essa execução será realizada e para a concretização desta ação é indispensável conhecimento dos processos, normas e públicos destacados na norma em questão.

A partir deste contexto um *briefing* bem estruturado e municiado de informações relevantes traz vários benefícios para o processo de trabalho, não só para quem o elabora, mas também para quem o segue.

Gadenz (2024) corrobora com essas questões evidenciadas na norma que consolidam as questões pertinentes a esta pesquisa.

A autora esclarece e oferece uma sequência de informações relevantes de como elaborar um *briefing* de forma eficiente sendo o primeiro passo o entendimento essencial do criador sobre a definição e o objetivo do projeto, pois o mesmo precisa ser apresentado com clareza para que todo o resto do *briefing* faça sentido.

Continua de forma didática explicando sobre a necessidade de saber para quem o projeto é destinado, ou seja, o público-alvo influencia diretamente o tom da comunicação, o *design*, as funcionalidades do produto, entre outros. Por isso é fundamental conhecer o público, quem serão as pessoas que vão consumir aquele conteúdo ou serviço e ajuste a entrega de acordo com as necessidades e expectativas delas.

Outro ponto fundamental é estabelecer o formato da entrega, ou apresentação do *briefing*, ou seja, quais serão as ferramentas, ou seja, definir o formato ajuda a orientar a equipe criativa na hora de planejar e executar a ideia.

Um quarto ponto de interesse apresentado é a necessidade de solicitar as referências a serem utilizadas, uma vez que elas ajudam a direcionar o estilo da criação e servem como inspiração para a equipe. Isso também evita que a entrega final não esteja alinhada com o padrão do cliente.

Além destas questões é fundamental especificar prazos e cronograma para cada fase do projeto, incluindo prazos para aprovação e entrega final. Assim, todos se mantêm organizados e evitam atrasos desnecessários.

Outro ponto altamente relevante apresentado pela autora são a necessidade de incluir informações complementares como *budget* disponível, restrições de uso de marca, tom de comunicação e requisitos técnicos, também devem fazer parte do *briefing*.

Observa-se que a comunicação pessoal ou empresarial deve ser feita de forma consistente, concisa e eficaz, permitindo que todos os envolvidos consigam ter o entendimento completo da mensagem transmitida.

Este material é um ponto de apoio para o entendimento destas questões e deve ser ampliado de acordo com as necessidades dos usuários, em pesquisas específicas sobre a criação de documentos de acordos com as normas nacionais e internacionais de criação de textos em consonância com os padrões de criação de textos da língua a ser utilizada.

E neste contexto é importante o entendimento de que quando planejamos, organizamos e efetuamos a escrita de um texto temos que pensar que este registro poderá ser perpetuado. E não só isto. Ele poderá se tornar referência para estudos e escrita de outros documentos. (SME, 2021)

Desejo ao leitor muito sucesso.

Bons estudos!!!

Briefing

Atualmente, percebe-se que o *briefing* não é estruturado na dinâmica do passado, uma vez que se tornou interativo a partir da utilização de uma grande variedade de mídias para sua exposição, facilitando a apresentação e o entendimento dos participantes.

A literatura de uma forma geral e principalmente as internacionais têm definidos processos mais formalizados e o reconhecem como um valor estratégico na dinâmica empresarial.

De uma forma bem ampla percebe-se uma falta de preparação e de envolvimento dos gerentes no *briefing* para aplicação desta técnica que proporciona desenvolvimento empresarial e a pergunta fica no ar, estão limitados? Estão preparados? Conhecem a ferramenta? Conhecem ferramentas anteriores aqui relacionadas, com a reunião relâmpago? Este livro proporciona material de pesquisa e estudo para preparação e formação de especialistas para esse instrumento.

Muitas vezes ficamos na expectativa de um “sim”, mas nos enganamos com raríssimas exceções, como a que motivou a expectativa de dois gerentes que sentiram falta da preparação dos alunos neste conhecimento, tais como: Controladoria estratégica, Administração e Engenharia de produção e para as demais áreas que necessitam deste aprimoramento.

E neste ponto resolvemos dar um *startup* para a divulgação desta técnica e nos deparamos com o artigo de Devecchi (2025) que explica: o *briefing* é o primeiro passo para concretizar o planejamento de uma nova ação ou campanha na empresa. Ele é fundamental para as equipes (...) sem a elaboração do *briefing*, é provável que a execução do projeto não saia do papel ou ainda enfrente muitos solavancos operacionais. Isso ocorre pois é o *briefing* que determina as etapas a serem seguidas rumo ao sucesso de sua iniciativa interna ou ao objetivo desejado pelo cliente (...).

A autora foi muito precisa em seu artigo explicando de forma prática os caminhos para a concretização de etapas rumo ao sucesso de qualquer projeto empresarial.

Ao longo de nossa jornada empresarial com aplicação prática desta técnica percebemos que o *briefing* deve ser uma apresentação interativa, com foco direcionado, de acordo com as necessidades específicas, tais como estar focado em ajudar as pessoas que decidem aprender a partir de uma análise de um problema, que precisam deliberar ações a partir desta apresentação ou de uma oportunidade complexa, ou mesmo para os executantes de ações nas diversas áreas empresariais.

Sempre utilizei esta técnica nas áreas de programação e de manutenção de ativos, programadas ou emergenciais, em paradas de equipamentos planejados ou por quebra aleatória, que necessitavam de programação e de direcionamento para os trabalhos a serem realizados.

Neste processo a prática nos trouxe a partir de situações complexas, grandes oportunidades de aprendizado e neste contexto aprendemos que o *briefing* não pode ser escrito formalmente como um discurso, mas precisa ser bem estruturado o que não impede que os participantes possam solicitar uma mudança de sequência ou mesmo de ponto de vista, o que poderia levar a um *brainstorming* secundário que poderia trazer novas visões para o grupo.

Importante o entendimento de que o apresentador controla o foco, mas os participantes podem solicitar mudanças de rumo ou de sequência de acordo com o projeto, que deve ser visualizado como oportunidades de aprendizado e não como fonte de problemas.

O contexto deve estar ancorado no princípio de que é preciso voltar um ponto-chave ou ajudá-los de outra forma que o grupo aprenda e interaja, mantendo o foco de que o *briefing* não é um discurso.

É imperativo que os envolvidos tenham em mente que este é um processo de reflexão, pois se encontra no contexto de planejamento, das perspectivas a serem traçadas, da previsão das necessidades, das responsabilidades para a tomada de decisões sobre a ação envolvida.

A visão multidimensional deve estar consubstancializada na perspectiva de que o planejamento é um processo que orienta para o propósito final, ou seja, o como chegar na finalização da ação pretendida, focado nas metas.

É um exercício de visualização transpassado por projetos e ações a partir de uma situação presente, com os recursos disponíveis e todas as possibilidades futuras analisadas, ou seja, é uma criação de cenários futuristas, estabelecendo o que se deseja mudar, o como mudar, organizando ações futura, em função de objetivos claramente definidos, que se iniciam a partir de um *briefing* bem feito.

Aprendemos na experiência profissional que esta ferramenta deve ser implementada na rotina diária de projetos, uma vez que é essencial para o trabalho de equipes e direcionamentos de ações ao longo da história.

Observamos a necessidade de subdividi-los em etapas de aprimoramento de acordo com as especificações e tamanho de cada projeto. Realizada em grandes paradas de unidade, um *briefing* diário era essencial para a continuidade do processo, em sequências com reuniões relâmpagos de acordo com as necessidades de atualizações.

Normalmente o caminho seguido e ainda permanece sendo utilizada apresenta um *briefing* inicial, evoluindo as questões onde estamos a partir de um levantamento e análise do meio em questão.

Em seguida a determinação de análise dos dados da situação envolvida e da doutrina a ser utilizada no contexto, o que irá nos proporcionar o caminho para a próxima fase, ou seja, para onde se pretende ir? A resposta a essa questão traz uma visão detalhada do contexto, o que permite a visualização e a delineação do plano de trabalho a ser planejado e executado, podendo ser especificado de acordo com as necessidades de curto, médio e longo prazo, que serão analisados no contexto.

“Nada melhor” do que a fase das verificações de ações a partir das análises dos resultados alcançados e a revisão do planejamento do que foi executado e o onde se chegou, o que poderia levar a

conclusão de uma campanha ou a volta ao primeiro passo para reavaliação do contexto sob novas perspectivas.

Percebe-se que o *briefing* é uma ferramenta essencial no cotidiano profissional público ou privado, portanto é fundamental o entendimento completo de como realizá-lo de forma eficaz.

Neste aspecto verificamos que é importante o setor de treinamento, juntamente com as gerências participem de treinamentos de seus colaboradores, para desenvolverem essas capacidades técnicas, que serão fundamentais para a melhoria dos processos, para apresentação de trabalhos e direcionamentos de ações.

Desejamos que os leitores na medida de suas necessidades aprofundem essas questões em pesquisas pertinentes e ajudem a divulgar essa técnica.

Desejo ao leitor muito sucesso.

Bons estudos!!!

Como desenvolver um briefing

A prática empresarial nos orientou ao longo de nossa jornada que o *briefing* deve estar estruturado de forma prática e objetiva.

Para se realizar uma preparação eficaz é necessário o entendimento de várias questões, uma delas é conhecer o público alvo. Este ponto é fundamental, uma vez que é preciso estar de acordo com alguns protocolos, como o tão divulgado “politicamente correto”.

Este é um norte para nos acautelar de futuros “*melindres*” que possam interromper a apresentação e possíveis problemas futuros. Neste caso ao se analisar o público alvo deve-se levar em consideração algumas questões como etnia, gênero, geração, padrão geracional, cultura local, afiliação profissional, afiliação partidária, tamanho do grupo, nível educacional e até mesmo o *status* econômico, posicionamentos que influenciam uma apresentação.

O direcionador precisa ser claro sobre os propósitos do *briefing* e o seu contexto, com os objetivos, o local onde será localizado, a hora de realização e o tempo de apresentação, pois é preciso ter o entendimento que os envolvidos tem agendas próprias a serem cumpridas.

É preciso se preparar para que a apresentação seja efetuada de forma clara e objetiva. Torna-se imprescindível a apresentação de uma análise conceitual do objetivo e do projeto.

Deve ser preparada antecipadamente de forma bem estruturada as recomendações individuais e para o grupo para o entendimento do público alvo.

Neste contexto é primordial que o dirigente do *briefing* crie um caminho bem definido para a apresentação de forma estruturada com início, meio e fim bem delineados.

É preciso manter o foco, resumir os problemas, apresentá-los de forma clara e objetiva.

Uma colocação importante está na formulação das recomendações a partir de uma estrutura de análise dos problemas bem trabalhada, evidenciando as principais descobertas. Antes de passar para o passo seguinte é indispensável que o apresentador faça uma recapitulação dos passos anteriores e forneça uma síntese para os próximos.

Escolha as mensagens principais para serem eficazes e impactantes. Estruture o *briefing* de forma dinâmica a partir de elementos visuais como parte da mensagem. Para os iniciantes é fundamental antes da apresentação a preparação, o treinamento do que será apresentado.

A experiência nos mostrou ao longo da carreira que no momento “*mágico*” da apresentação é preciso definir o que se pretende alcançar, onde se quer chegar, isto nos remete a estar com a estrutura em mente a partir do onde quero chegar? Como chegar? Qual o objetivo do *briefing*? Qual o roteiro a ser

perseguido através da estrutura evidenciada? E por fim, quais as recomendações a serem feitas? Estas respostas contribuirão imensamente para uma boa apresentação.

A partir das exposições é importante que o apresentador confirme o entendimento a partir de perguntas bem estruturadas e a partir deste ponto deve ser feita a designação das responsabilidades.

Na atualidade, principalmente com o público jovem é preciso uma exposição midiática fortalecida por meios de uma interação que evidencia a apresentação de uma análise específica para o público, a partir de observações para se elaborar uma teoria e chegar a uma conclusão, apresentando um raciocínio indutivo impecável. Pode-se usar gráficos, tabelas, apresentação do resultado final no topo do *slide*, mas para isso é fundamental a verificação das cores envolvidas, tamanho de tela e fontes utilizadas.

Para exposição pode-se utilizar o método dedutivo que parte de premissas gerais para chegar a uma conclusão específica, sendo primordial “construir um caso” como nos filmes policiais, é necessário construir o passo a passo para se chegar as conclusões.

A escolha da condução e das abordagens depende muito do público e poderá ser ajustado no decorrer do processo. Lembre-se: empatia nesse processo é fundamental.

Na escolha de estrutura podemos levar em consideração as premissas de causa e efeito, problema e solução, categorias ou elementos do problema, perguntas e respostas ou mesmo o cronológico com ênfase no contexto histórico, no presente e os possíveis futuros alternativos.

Importante é ter em mente a mensagem a ser transmitida, as principais ideias, as recomendações sintetizadas à luz do problema e do propósito do *briefing* e sempre que finalizar um tópico faça um pequeno resumo e descreva os passos seguintes.

Nas oportunidades da carreira, nos momentos de apresentações no trabalho e mesmo em consultoria sempre objetivamos o conteúdo a ser apresentado bem como as técnicas utilizadas em função do público alvo, uma vez que é diferente apresentar um *briefing* para um grupo de pessoas com tempo negociado para apresentação de um profissional, ou mesmo para o *CEO* de uma empresa que tem o seu tempo cronometrado e precisa de rapidez e eficácia, pois estão sempre muito ocupados.

Nesse processo é importante a empatia, pois situações diferentes podem emergir em cada tipo de apresentação. Sempre tive o foco de apresentação com mensagens curtas, com linguagem simples e orientada para a ação.

Este é um ponto importante para que os ouvintes gravem essas informações e nesse ponto muitas vezes utilizava a técnica de mudança de tonalidade da voz, quando se quer atingir de forma firme e se objetiva que os ouvintes lembrem.

Estas técnicas precisam ser treinadas e o direcionador do *briefing* precisa saber navegar em todas de forma simples na medida do necessário, bem como utilizar as técnicas midiática necessárias.

A exposição na forma visual enriquece o conteúdo e permite uma compreensão e a retenção do conteúdo e das ideias importantes.

Ao se criar um *slide* é preciso ter a visão de que se ele não agrega valor deve ser eliminado da apresentação. É preciso ter em mente a objetividade da exposição, utiliza apenas o necessário para enfatizar as ideias. Importante defini-los com um propósito de efetividade, pois os efeitos dos *slides* precisam estar alinhados com a fala do apresentador.

Para que se crie um efeito visual que surpreenda a plateia é imprescindível uma simplicidade que permita ao ouvinte uma atenção mínima, vários estudos têm apresentado alguns fatores interessantes, sendo que um deles é o grau de interesse no slide por um tempo médio de 8 a 12 segundos.

Nossa experiência em treinamentos e em sala de aula orienta que a maioria do público consegue lidar com cerca de 1 *slide* por minuto de *briefing*, nesse contexto é fundamental que o apresentador simplifique conceitos técnicos com metáforas bem colocadas e de fácil entendimento.

Neste contexto aprendemos que um modo de chamar atenção é a qualidade da imagem, como um fator de atração relevante para os ouvintes, precisam estar bem enquadradas, com um tamanho proporcional, sejam legíveis, intuitivas e fácil entendimento sem explicação adicional.

Neste processo de construção da apresentação é importante a escolha de cores, de forma simples e neste aspecto retornamos ao público alvo, o que para jovens são chamativos para adultos e profissionais ocupados podem ser cansativos.

O tamanho da fonte é importante e aprendi que quando construo *slides*, utilizo fontes com tamanho que permitam uma visão a partir de dois metros da tela do computador, o que torna suficiente em uma apresentação utilizando equipamento de mídia em uma sala grande.

Figuras, mapas e gráficos podem ser fontes que chamam atenção quando sua utilização é necessária, no tamanho correto e cores perfeitas em harmonia com o todo.

É preciso ter a certeza que colocar uma imagem é uma fonte segura que permite que o leitor seja atraído. Este foco se aprende ao longo das apresentações, mas é preciso experimentar, buscar novos olhares após sua criação para a verificação de conformidade de ideias e imagens.

Pode-se utilizar diversos focos para atratividade dos ouvintes, mas é preciso considerar a receptividade da plateia, muitos palestrantes, ou mesmo em *briefings* tradicionais verificamos ao longo de nossa carreira um apelo emocional chamativo, que apela aos valores, a emoção, que podem direcionar o público para o objetivo do *briefing*, como indignação, deleite, maravilhas, alegrias, regozijo, muitas das vezes agregado a evidências que suscitam razão e emoção, o que torna um elemento altamente persuasivo.

Utilize todos os meios e ferramentas disponíveis para entregar a sua mensagem, neste contexto é imperativo a concentração e mostrar-se entusiasmado pela matéria, a vibração positiva do assunto deve nascer no palestrante, deve sair de dentro para fora, no seu melhor estilo, não imite o estilo dos outros.

É preciso se conectar ao público de corpo e alma e para isso é necessário conhecer o público alvo, uma vez que é fundamental a utilização de um vocabulário que a plateia conheça.

Seja envolvente, utilize exemplos impactantes para explicar novas ideias, estabeleça contato visual, olhe para as pessoas, não para a tela e movimente-se durante a apresentação. Sempre utilizei a técnica de

andar junto aos ouvintes, acompanhada de gestos amigáveis com as mãos, me dirigindo a pessoas específicas.

Interessante possuir o entendimento de que o *briefing* é uma via de mão dupla, sendo necessário estar atento aos detalhes do público e suas reações a cada exposição, o que pode trazer mudanças de roteiros exigindo que a sua palestra seja modificada conforme necessário.

Procure na plateia as confirmações através de contato visual que permitam a identificação de acenos, sorrisos, confirmações com olhar, acenos de cabeça e outras dicas para determinar se sua mensagem está sendo recebida.

Em caso de pergunta dirija sua resposta para a pessoa que a fez interagindo com ela de forma natural.

Crie os seus roteiros e não faça a leitura dos mesmos, memorize seus pontos principais, mantenha anotações à mão se quiser, apresente um resumo com o conteúdo anterior e se prepare para o próximo.

A cadência vocal é importantíssima e para isso é fundamental se projetar para o público para que ele se sinta envolvido.

Conheça o assunto em detalhes, pois durante a apresentação e no seu final com certeza diversas perguntas irão surgir e para isso é importante estar atento as questões, como e quais dúvidas os ouvintes provavelmente terão? Quais os detalhes ou evidências serão necessários para complementar a exposição de ideias? Onde ele pode nos desafiar?

Um aspecto importante é ouvir com atenção as perguntas, fazer um sinal que entendeu para o solicitante, respondendo de forma objetiva e após siga em frente.

Um ponto interessante nesse processo está na relação de sinceridade sobre o assunto, se você não tem certeza sobre a resposta, ofereça-se para verificar os fatos e retornar para o solicitante, anotando seu “fone e e-mail”.

Treine e treine, utilize terceiros não envolvidos para produzir comentários sobre como melhorar as suas apresentações, os ensaios são essenciais, bem como a utilização de medição de tempo para a apresentação, pratique e cronometre várias vezes até chegar ao ideal.

Interessante que ao solicitar ajuda de um terceiro você receberá um *feedback* confiável, como se o conteúdo está claro, se você foi persuasivo, se a estrutura da apresentação está funcionando como o programado e quais as maneiras que você poderia utilizar para melhorá-la.

Durante a apresentação é essencial manter uma postura sólida, fora da linha de projeção da mídia, sendo o mediador entre a tela e o público, lembre-se de estar sempre direcionando sua atenção, pois você controla o foco.

Apresente o seu conteúdo, não leia a tela, fale mais do que mostra, distribua mais do que diz. Deixe mensagens, endereços para comunicação pós-palestra para os ouvintes e para os que não puderam comparecer.

Quando se dirigir a grupos específicos ou treinamentos de equipes de alto desempenho lembre-se que sempre haverá divergências entre os seus membros. Concentre-se no que melhor informará o público, seja flexível.

Para finalizar sua apresentação seja impactante, recapitule sua mensagem principal, agradeça aos presentes de acordo com os protocolos utilizados pelo público alvo e a sociedade local ou empresa.

Mantenha um canal aberto de comunicação com os envolvidos por telefone ou *e-mail* e ofereça-se para responder a perguntas atuais ou futuras sobre o assunto, se colocando à disposição para novos encontros.

No contexto da criação de um *briefing* em pesquisas me deparei com diversos autores que corroboram com estas considerações apresentadas.

Carvalho (2023) orienta que criar um *briefing* bem estruturado é fundamental, bem como os passos necessários em sua visão para construí-lo. Orienta que o criador deva buscar definir objetivo do projeto, conhecer o público alvo, listar os requisitos e funcionalidades e responder as seguintes perguntas: Quem deve escrever o *briefing*? Qual é a estrutura básica de um *briefing*? Como garantir que o *briefing* seja compreendido pela equipe de criação?

Gadensz (2024) orienta sobre a necessidade de definir o objetivo do projeto, entender o público alvo, estabelecer o formato da entrega, solicitar referências, prazos e cronogramas e informações complementares, ações em consonância com outros pesquisadores.

Devenchi (2025) orienta sobre a importância de um *briefing* para o *marketing*, sobre a organização e alinhamento de expectativas, a assertividade e economia de recursos e o direcionamento e resultados otimizados e de forma didática apresenta as seguintes etapas: objetivos do projeto, responsáveis, contexto da empresa, prioridade, orçamento, público-alvo, pesquise o mercado, determine o escopo, objeções, resolução de problemas, concorrentes, prazos, preferências pessoais do cliente e informações adicionais, o que consubstancializa coma o conteúdo indicado neste material, bem como de outros autores pesquisados, que refletem essa sequência de etapas necessárias para se construir um *briefing* eficaz.

Constatamos nas pesquisas realizadas as definições e caminhos similares no mesmo viés de pensamento e observamos que as orientações são comuns nos demais artigos, trazendo a explicação de que o *briefing*, independentemente de sua orientação, para qualquer tipo de atividade, deve incluir informações claras e concisas que proporcione o entendimento o escopo do projeto.

Neste contexto observamos as mesmas orientações para os elementos principais que um *briefing* deve conter, tais como: objetivos do projeto, metas, público-alvo, recursos disponíveis, prazos, etapas, medição de resultados, análises de desvios, projeções futuras, ações corretivas e preventivas, outros tópicos relevantes, restrições e limitações.

Esperamos que este material proporcione uma fonte de conhecimento adequado aos leitores e os direcione para novas pesquisas.

Desejo ao leitor muito sucesso.

Bons estudos!!!

O briefing aplicado à diversas áreas

A nossa vivência empresarial nos objetivou a estabelecer critérios empíricos, pois muitas das vezes éramos forçados pelas circunstâncias emergenciais a extrapolar a teoria para criar um conhecimento baseado em experiências, observações e fatos, sem teorias científicas, baseados no conhecimento utilizando um critério desenvolvido na dinâmica cotidiana.

Estes momentos experimentais surgiam ao longo da vida empresarial e a aplicação de um projeto que regulamentasse as ações necessárias a serem desenvolvidas em cada plano precisava de uma explicação e um direcionamento de ações individuais e do grupo. Independente dos projetos executados sempre houve a necessidade de informar as equipes sobre os processos e responsabilidades.

Na ocasião diversas denominações eram utilizadas para apresentação destas reuniões e pelas diferentes áreas ou departamentos e a criatividade excedia a compreensão técnica para identificar as reuniões sobre os projetos.

Enfim, diversos termos tais como *briefing* de manutenção, *briefing* de projeto, *briefing* de inovação, *briefing* de marketing, *briefing* de normas, *briefing* de controladoria, *briefing* de compras especiais, dentre outros correlatos eram utilizados para especificar esses eventos.

Independente do termo específico sempre objetivaram a explicação de um projeto, sendo um guia para execução que evidenciava as fases, as responsabilidades e apresentavam todas as informações necessárias para os processos, como dados básicos do projeto, objetivos, prazos, equipes envolvidas, prazos de execução e responsabilidades para quem a ação se direcionava, sobre os controladores dos projetos, pessoal de apoio, logística, compra de materiais e suportes necessários, enfim, para todos os envolvidos.

Corroborando com esta ideia a visão de Sampaio (2025): “entretanto, as responsabilidades sobre o *briefing* devem seguir claramente uma divisão de responsabilidades de planejamento”.

Estas reuniões proporcionavam a união do grupo e um senso de pertencimento a coletividade para um trabalho em comum e todos se sentiam envolvidos a partir de um direcionamento transparente para a realização dos seus trabalhos e planos de ação pormenorizado com os seus responsáveis.

Neste viés Sampaio (2025): esclarece que o “*briefing* deve ser executado da maneira certa, embora o método da execução do *briefing* seja importante, na verdade essencial, ele não é tudo. Depende muito da maneira como executado, dos relacionamentos individuais e do interesse e entusiasmo que podem ser estimulados”.

O *briefing* ao ser apresentado era municiado por outras ferramentas os planos de ação e tínhamos o costume de utilizar uma das ferramentas de qualidade denominada de 5W2H, que orienta tomadas de decisão e o desenvolvimento de projetos.

Para explicação desta ferramenta 5W2H, nos reportamos as pesquisas exploratória da internet para identificação de pesquisas contemporâneas e nos deparamos com trabalhos publicados e em especial de Moreira, et al (2021), da universidade de São Carlos, que esclarece que esta ferramenta juntamente com o Ciclo PDCA, pode ser aplicada para implantação de planejamento de ações.

Essa ferramenta de acordo com os autores tem o intuito de auxiliar na etapa de planejamento do Ciclo PDCA, pois é simples e objetiva para elaboração de planos de ação. Esclarece em sua pesquisa que ela é comumente utilizada em gestão de projetos, análise de negócios, elaboração de planos de negócios, planejamento estratégicos, entre outras atividades ligadas à gestão.

O contexto da utilização da sigla 5W2H que é composta de sete etapas denominadas de What que significa o que será feito? De Why, por que será feito? De Where, onde será feito? De When, quando será feito? De Who, por quem será feito? De How, como será feito? E por fim de How much, quanto custará?

As pesquisas efetivadas, bem como outras com o termo 5W2H evidenciam que essa ferramenta, devido sua versatilidade e dinamismo, é utilizada em situações como planejamento da qualidade, planejamento de fusões, aquisições de organizações, planejamento de áreas de recursos humanos, planejamento de etapas de desenvolvimentos de produto, planejamento dos riscos, planejamento de manutenção preventiva, planejamento de manutenção corretivas emergenciais, dentre outras situações em qualquer atividade empresarial, sendo indispensável em um *briefing*.

Esta visão holística de utilização desta ferramenta nos permite visualizar no cotidiano profissional de qualquer área a sua grandiosidade, uma vez que ela permite o entendimento de questões essenciais que podem contribuir de forma efetiva para melhorar diferentes aspectos da empresa, principalmente problemas atrelados à produtividade, manutenções preventivas e corretivas, controle de processos, fluidez na gestão de equipes, economia de tempo e recursos, sinergia entre equipes de trabalho, aprimoramento de relacionamento entre clientes internos e externos, novos projetos, criação de cenários que direcionam para uma tomada de decisão que precisam ser feitas com urgência.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas em *briefing* apoiadas por sistemas midiáticos a partir das necessidades da organização, alinhando suas necessidades e projeções futuras ou imediatas. Neste ponto é fundamental o entendimento de que sempre existe demandas em pauta em todas as áreas de uma empresa, que necessitam que seja trabalhada, divulgada, explicada e direcionada para que seja alinhada as perspectivas e nesse ponto o *briefing* é uma ferramenta que permite a transposição de conhecimento necessário para que o empreendimento seja realizado, a divulgação de informações do básico ao complexo em níveis diferenciados e executados nos tempos específicos como se espera que sejam feitos. Para isso é direcionado para as equipes dos times necessários, sejam eles operacionais ou de comando

para mantê-los informados do contexto empresarial de forma que não fique além ou aquém do que foi solicitado.

Marques (2018) esclarece que “para que consigamos realizar um bom trabalho e entregar, com excelência, determinada demanda que nos foi designada, precisamos de instruções que nos norteiem ao longo de todo o processo de execução da atividade. Quanto mais detalhadas forem estas orientações, maiores as chances de entregarmos exatamente o que foi solicitado e de alcançar os objetivos planejados, no momento da elaboração da tarefa”.

Explica de forma bem didática que um *briefing* “trata-se de uma ferramenta bastante utilizada por profissionais das áreas de Marketing, Publicidade e Propaganda, Administração de Empresas, Design, entre outras, e que nada mais é do que um documento onde é possível encontrar o resumo do que será preciso para executar determinado projeto, tarefa, atividade ou demanda”.

O autor, na mesma linha de pensamento do que foi divulgado neste livro apresenta os conceitos, as informações que devem conter um *briefing*, suas etapas e orientações para sua execução, em consonância com as pesquisas anteriores.

Neste contexto Yamashiro (2025) traz orientações para todas as áreas oferecendo conhecimento para a criação de um *briefing* interativo – fácil, claro e intuitivo, uma vez que “o mundo está cada vez mais virtual, e não que isso seja bom, mas profissionalmente temos que nos adaptar a essa realidade”.

Em outro artigo na mesma plataforma (2025 a) esclarece que “apesar de algumas pessoas não gostarem de construir um *briefing*, ou acharem que é coisa de gente sem memória, é importante para ter tudo documentado para evitar problemas ou desentendimentos futuramente. Mesmo porque é quase certeza do designer não lembrar tudo o que o cliente falou, afinal são tantos jobs que pode acabar confundindo ou esquecendo pequenos detalhes. Então sou a favor do *briefing*!”

Duarte (2025) na mesma plataforma traz uma reflexão sobre o *briefing* ao evidenciar que “o que vai definir a qualidade dessa ferramenta será sua eficácia”. E neste sentido observamos que para trazer eficácia desta ferramenta é necessário conhecimento, aprimoramento pessoal e profissional, independente de qual área de atuação.

Corroborando com a visão de Duarte (2025) observamos na plataforma “Tá-contratando” (2025) a explicação de que “um *briefing* eficaz é um documento que reúne informações essenciais sobre um projeto, servindo como um guia para todas as partes envolvidas. Ele deve ser claro, conciso e abrangente, permitindo que todos os stakeholders compreendam os objetivos, prazos e expectativas. Um bom *briefing* é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, pois estabelece uma base sólida para o trabalho a ser realizado”.

Os especialistas apresentam a ideia de que “a importância de um *briefing* eficaz não pode ser subestimada. Ele ajuda a alinhar as expectativas entre clientes e equipes, minimizando mal-entendidos e retrabalhos. Além disso, um *briefing* bem estruturado facilita a comunicação, garantindo que todos os

envolvidos estejam na mesma página desde o início do projeto. Isso resulta em maior eficiência e melhores resultados.

Percebe-se neste contexto a importância desta ferramenta, uma vez que bem empregada torna eficaz as ações nelas descritas, corroborando com Matias (2022) ao enfatizar que “ a importância do *briefing* está em direcionar as ações e evitar que os envolvidos na execução se percam no meio do caminho e acabem desperdiçando tempo e outros recursos com tarefas menos importantes ou desnecessárias”.

Sampaio (2025) complementa esta visão esclarecendo que “o *briefing* ocorre todas as vezes que uma informação passa de um ponto para outro e o propósito de organizá-lo corretamente é o de assegurar a passagem da informação certa – da pessoa certa para a pessoa certa – na hora certa, da maneira certa com o custo certo. O sucesso ou fracasso dessa operação depende, é claro, de saber o que é certo no contexto, pois o que é certo para uma situação pode não ser certo para outra”.

A partir destes aspectos relacionados é importante uma reflexão sobre o tema, para que o leitor se posicione na oportunidade de conhecimento adquirido até este ponto, de forma que possa entender a importância de uma preparação consciente e constante para acompanhar a evolução de processos ligados à sua área profissional e a condução de projetos, reuniões e apresentações profissionais, dentre outras questões.

Preparem –se para aplicar essa ferramenta.

Desejo ao leitor muito sucesso.

Bons estudos!!!

Capítulo IX

O que é o briefing na controladoria

A experiência profissional tem demonstrado que existe um diferencial para a “Controladoria Estratégia” na visão moderna. Mas ao longo do tempo e mesmo na atualidade, verifica-se em pesquisas que existe uma visão errônea sobre a Controladoria, identificando-a apenas como um setor da contabilidade.

Mas por outro lado observa-se estudiosos com uma visão completa, evidenciando a Controladoria como a evolução das Ciências Contábeis, que proporciona de forma holística uma gestão de qualidade, coordenando questões de produção, orçamentárias e administrativas em todas as áreas empresariais de forma eficaz.

Neste contexto observa-se sua evolução a partir de pontos importantes iniciados na década de oitenta no Brasil, com o início da implantação em grandes empresas do processo conhecido como qualidade total, o que proporcionou um avanço considerado para a Controladoria.

Esta visão foi se ampliando e trouxe uma série de questionamentos que na prática empresarial corroboraram para o seu avanço, a partir de uma visão global da identificação de qualquer instituição a partir de um plano de negócios detalhados, mapeamento de processos, criação de procedimentos operacionais, criação de sistemas de controle, criação de equipes de controle interno, auditorias internas e revisões por auditorias externas, o que proporcionou um avanço considerável para a controladoria e a gestão empresarial no Brasil.

E neste contexto recorro minhas palavras em cursos, consultorias e artigos onde evidenciava que foi dado um grande passo para a Controladoria, quando a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional gestão, já não mais satisfazia as necessidades contemporâneas.

No contexto trouxe a “visão sempre atual” de que a tendência natural é ampliar a visão para perspectivas ainda maiores, que requerem um novo entendimento, uma nova ótica social e humana, ampla e voltada para uma nova consciência vivenciada nas novas tendências.

Se esta visão no contexto global avançou de forma surpreendente, fatalmente teremos que mudar a visão antiga do gestor, que já não é mais um simples funcionário, mais sim um analista voltado para a nova face da administração, que tende a se mostrar observador dos fenômenos patrimoniais com uma ótica de relações gigantescas e não mais aquelas restritas do passado.

A sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio precisam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. A partir desta nova ótica observa-se que as empresas necessitam de sistema interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

Esta visão já evidenciada no passado não muito distante explicava que os avanços tecnológicos trouxeram no seu arcabouço uma grande preocupação quanto ao futuro das empresas.

A ampliação do comércio entre os países ocasionou uma nova interdependência ainda não aceita pela maioria das populações. As fronteiras se dinamizaram, a internet e a TV tornou as culturas próximas e a perda da identidade dos povos tornou-se cada vez mais inevitável e neste contexto quanto maior o movimento entre os povos, maior se torna a complexidade das relações.

A necessidade das padronizações se tornou evidente, principalmente no campo da Contabilidade e as Normas Internacionais de Contabilidade chegaram para padronizar diversas situações e aproximar as relações de controle. As mudanças contábeis ao longo dos últimos anos implantadas refletem as tendências internacionais de convergência e aproximando mais os povos na busca da harmonia social.

Esta tendência define diversos caminhos para as ciências e todas têm que andar por eles de maneira eficaz. Percebe-se que a Administração e a Contabilidade estão a passos largos, embora aquém da necessidade imposta pela velocidade das transformações mundiais. Quando se volve ao passado, verifica-se que ambas evoluíram de forma surpreendente.

Importante salientar que o conhecimento contábil, a visão administrativa e a gestão do negócio adquiriram novas formas, a partir do rompimento das barreiras dos ambientes restritos das empresas, se conectando com fatos externos, oferecendo respostas às necessidades de informações dos dirigentes das empresas, ampliando uma nova dimensão para Contabilidade, iniciando um novo ciclo.

Uma nova situação se colocou diante das organizações, a nova era que se iniciou globalizada pela concorrência, pelas incertezas, pela busca do conhecimento e pela dinâmica futurista de um novo mundo que se vislumbra, com novas tendências e necessidades que se concretizam a cada dia.

Uma nova porta se abre diante dos velhos paradigmas, uma dinâmica que veio surpreender e colocar em “*xequê*” situações passadas do velho código. Observa-se que os antigos conceitos estão perdendo campo para nova mentalidade de um novo tempo, mais veloz e mais eficaz.

Foi dado um grande passo para a Controladoria, a mera mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional gestão, já não mais satisfaz as necessidades atuais.

A nova tendência exige uma ótica ampla para se observar, um novo modelo científico. Para suprir essa demanda de conhecimento surge uma nova corrente, que veio para ajudar a viver a nova Contabilidade, o Neopatrimonialismo, que poucos estudam, mas que transmite uma visão diferenciada da contabilidade no processo administrativo de forma holística.

Esta é uma tendência que orienta a administração a um novo entendimento social. Esta nova maneira de vivenciar a contabilidade abre uma porta em seus estudos, preocupando-se com os fatos que provocam influências no patrimônio, sob a ótica de uma eficácia holística, correlativa, em regime de interação, especialmente no que tange aos mundos social e ecológico.

Na visão de Sá (1997) “A doutrina neopatrimonialista”, como já foi referido, enfoca como uma das funções específicas do patrimônio a de “socialidade”, dentre as demais de “liquidez”, “resultabilidade”, “estabilidade”, “economicidade”, “produtividade”, “invulnerabilidade” e “elasticidade”.

Observa-se que uma nova ferramenta se abre para os profissionais que atuam hoje na Controladoria, onde qualquer empresa ou organização necessita de instrumentos para equacionar soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, seja gerando ou transmitindo conhecimentos, ou tendo uma visão ampla de toda a cadeia de produção.

Em todo este contexto observa-se que existe uma relação complexa de comunicação em todos os níveis, em especial os que englobam o gerenciamento efetivo de uma empresa, envolvendo uma ampla gama comunicacional que precisa ser de forma eficaz e sistemática.

Neste contexto surge a função do “Controller”, ou seja, o profissional que zela pela responsabilidade da garantia da missão da Controladoria. O cuidado pela continuidade da empresa, bem como todo o processo de otimização para que esta consiga obter um resultado global satisfatório as suas necessidades.

Qualquer sociedade necessita de uma estrutura organizacional para a sua sobrevivência. Por sua vez, estas sociedades necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial.

As funções variam de empresa para empresa, de forma que a estrutura organizacional pode apresentar algumas variantes. No tocante ao nome *Controller*, em muitas organizações é legado ao chefe da Contabilidade, em outras aos administradores ou contadores mais experientes, embora o este cargo pertença de forma clara a um contador.

Independente da estrutura de trabalho, as suas atribuições básicas estão ligadas ao planejamento. Estas funções estão dispostas de maneira que possam integrar ações e metas aos objetivos gerais da empresa, para que se possa estabelecer um plano de ação integrado, interligando ações com revisões e avaliações constantes, dentro das modernas técnicas de gerenciamento.

O resultado do planejamento deve ser checado de forma a garantir que as atividades estejam de acordo com o planejado. Os padrões devem ser revisados constantemente de forma a garantirem a eficácia do sistema. Esta garantia está relacionada com o controle propriamente dito gerando um ciclo de atividades virtuosas na empresa.

Uma outra atividade está relacionada com a atuação do *Controller*, a elaboração e interpretação das informações geradas pelo sistema, de maneira que estas sejam inteligíveis aos gestores para o processo de tomada de decisão.

Muitas outras funções estão em sua competência, como as administrações e as supervisões de tarefas-chaves para o desempenho da organização, bem como a manutenção de todo o processo contábil, controle de custos e demais atividades inerentes às Ciências Contábeis e suas aplicações gerenciais.

Desta maneira o profissional de Controladoria deve estar preparado, com uma formação direcionada, com um domínio pleno de conceitos utilizados em áreas afins como a Administração, Economia, Estatística, Contabilidade, Direito, Engenharias, Qualidade total, Informática, dentre outras, que serão um diferencial para ajudá-lo a levar a empresa à eficácia.

Lembrando-se que a equipe de Controladoria deve estar municiada por profissionais multidisciplinares das diversas áreas de acordo com as exigências de cada empresa, tais como: Contadores, Administradores, Economistas, Engenheiros de Produção, Engenheiros de manutenção, Engenheiros eletricitas, Engenheiros de manutenção, Advogados, Analistas de Sistemas, Engenheiros de *software*, Psicólogos, Assistentes Sociais, dentre outros de acordo com as necessidades. (Meirelles Junior, 2003)

Neste contexto de administração efetiva surge a necessidade de uma comunicação empresarial eficaz, o que traz a obrigatoriedade de conhecimentos neste campo.

Surge então o *briefing* na controladoria, com objetivos explícitos em sua missão de comunicação institucional de projetos, criação de cenários, envolvendo diversas situações empresariais, tais como: aumentar o *market share*, tornar-se *top of mind*, ou seja, passar a empresa para uma posição de destaque, reforçar imagem da marca, firmar posicionamentos, lançamentos de novos produtos, incitar atitudes diferenciadas para os colaboradores, aumentar a venda de produtos, *budget* da empresa, capacidades de investimentos, prioridades e prazos orçamentários, ações de marketing, dentre outras questões relacionadas.

Neste contexto observa-se que os objetivos de um *briefing* da controladoria são utilizados em diversas funções, como os informes de relatórios sobre desempenho operacional, administrativo, financeiro, de gestão para os diretores, gerentes, equipes de controle e demais interessados em informações específicas, melhorias do controle interno da empresa, ou mesmo oportunidades e desafios departamentais.

Percebe-se que um *briefing* em controladoria pode ser definido como uma apresentação concisa e objetiva que visa informar, atualizar os *stakeholders* sobre um determinado assunto ou projetos específicos.

Neste contexto pode ser utilizado para informar diversos tipos de situações como relatórios financeiros da empresa, relatórios operacionais administrativos e de áreas fabris, relatórios de gestão, discutir questões de *compliance* e riscos, planejamento e acompanhamento de melhorias de processos, comunicação de mudanças ou atualizações em políticas e procedimentos, em controles internos, auditorias internas e resultados de auditorias externas.

Um *briefing* de controladoria normalmente inclui instruções e objetivos, análise de dados e indicadores, discussão de questões críticas e recomendações, planos de ação e prazos, conclusão e próximos passos.

Neste contexto deve ser informado com antecedência aos participantes, ou seja, o público alvo, qual será o objetivo do *briefing*, quais os principais tópicos que você deseja abordar no *briefing*, as informações específicas sobre o assunto e o tempo de duração da atividade.

Poderia utilizar como exemplo de um *briefing* o título “melhoria de processos de controle interno, suas oportunidades e desafios” cujo objetivo seria apresentar oportunidades de melhoria de controle interno e discutir desafios e soluções para uma gestão eficaz com um público definido por áreas ou geral da empresa, com tempo determinado, ou mesmo análise dos indicadores de performance, comparação com indicadores nacionais e internacionais dos concorrentes, processos de melhorias, dentre outras questões.

Muitos outros temas podem ser evidenciados na rotina da controladoria que merecem ser estudadas e discutidas para uma aplicação eficaz no contexto institucional.

Neste contexto torna-se essencial o estudo e uma ampliação de conhecimento em pesquisas constantes junto às empresas, bem como a entidades de classe, pesquisadores e professores.

Para os leitores e estudiosos torna-se importante a ampliação do conhecimento em leituras adicionais em periódicos, livros e pesquisas divulgadas por entidades de classe e profissionais, que se observa em evolução constante, evidenciadas na internet por diversos pesquisadores e aficionados.

Convido a reflexão de que estamos aqui trilhando um caminho que julgamos ser essencial para o nosso desenvolvimento pessoal e que contribuirá de forma substancial para o desenvolvimento da sociedade.

Quando acreditamos no que se admite como verdadeiro, no que se nutre como ideal, devemos trabalhar nele com vigor para crescermos e tornarmos o mundo melhor para as gerações futuras, esse é nosso papel na evolução humana.

Independente do ambiente que nos cerca, muitas serão as reações contrárias que virão tentando nos afastar das nossas metas, mas não se aflijam, encarem com naturalidade, pois o sucesso virá para os que não se afastarem dos seus ideais.

Lembrem-se que as reações não serão privilégio da vida em relação a nossa viagem neste mundo, elas são dadas a todos os que tentam realizar algo novo, todos enfrentam, na maioria dos casos, em maior ou menor dose alguma dificuldade, permaneçam firmes e direcionados.

Fiquem certos ainda de que quando procurarmos inovar, então a resistência será constante e muito maior, principalmente em nossa área de atuação que é a administração que é a ciências social aplicada.

Muitas vezes no exercício diário, no labor cotidiano iremos esbarrar em situações que tenderão a alterar costumes, pensamentos e procedimentos.

Lembre-se que inevitavelmente se formarão miríades de “inimigos gratuitos” e muitas das vezes os famosos “críticos invejosos de plantão” que não se envolvem o suficiente na vida para modificá-la, mas que se ressentem dos que trabalham para mudar, melhorar e ampliar no cotidiano o sucesso das pessoas no país.

Não se irrite com essas almas desafortunadas, pois muitas das vezes e sempre na maioria delas são os “privilégios”, o “comodismo”, “o medo”, os fatores que levam nossos semelhantes a reagir contra inovações, ainda quando elas possuem legitimidade de propósitos e compromisso com o bem.

Sejam sempre altruístas e trabalhem para a melhoria de suas vidas, sejam exemplos vivos e ajudem a transformar ao seu redor e sejam multiplicadores da verdade e do conhecimento. Sonhem bem altos e trabalhem para transformar esses sonhos em realidade, lembrando-se sempre que uma grande caminhada se inicia no primeiro passo e nunca duvidem da capacidade de empreender.

Trabalhem com fervor e empreguem toda a força que achem dentro de si mesmos. Nada é de graça, muitas vezes ouvirão de professores da administração e economia: “não existe almoço de graça”. Por isso estejam sempre firmes no caminho que escolheram, tenham muita fibra, obstinação e uma crença inabalável. Não esmoreçam, mas vivam os seus sonhos e transformem a realidade em sua volta para produzirmos um mundo melhor para a sociedade e as gerações vindouras.

Precisamos estar cientes de que ao volvermos nossa face para a história da civilização percebemos que está repleta de seres que deixaram grandes exemplos de tenacidade e que realizaram o que parecia impossível, mas foram fortes o suficiente e acreditaram em seus sonhos.

Lembre-se e tenham a convicção de que tudo o que é gerado na mente, quando dirigido ao bem comum e está revestido de convicção pode ser realizado.

Sejam pessoas valorosas, estudantes de peso, pesquisadores e profissionais dedicados, busquem o conhecimento e não se omitam diante da vida. Os seres humanos nasceram para serem dinâmicos é o que nos cobra a evolução, portanto não sejam inertes e passivos vivendo um mundo que outros construíram, mas construam suas próprias vidas e trabalhem para ajudar a construir um Brasil melhor para a sociedade e para os nossos filhos.

Que este material proporcione um direcionamento para um aprendizado eficaz na comunicação empresarial utilizando o *briefing* como ferramenta indispensável neste processo.

Desejo ao leitor muito sucesso.

Sucesso!!!

Considerações finais

Este material trouxe uma reflexão sobre um conhecimento diferenciado sobre esta magnífica ferramenta, denominada *briefing*, sua importância e utilização. Demonstrou a necessidade de sua implementação de forma eficaz, como um valioso instrumento de comunicação.

No contexto observou-se que a informação e o gerenciamento são fatores indispensáveis para a sobrevivência.

Outro ponto observado no contexto empresarial é a necessidade de crescimento, especialização e comunicação eficaz, considerados fatores chaves do sucesso empresarial.

Verifica-se que cada vez mais existe um maior número de empresas em plena expansão de conhecimento, com recursos humanos altamente qualificados, que certamente são fatores decisivos neste mundo competitivo, onde cada centavo economizado e a economizar é um lucro em potencial.

É preciso considerar que todas as atividades gerenciais e de controle são altamente prioritárias e torna-se cada vez mais relevante o capital intelectual, bem como a aplicação eficaz das técnicas de divulgação de conhecimento, de estruturação e desenvolvimento de novos projetos, criação de cenários, dentre outras questões empresariais.

Neste processo observa-se que a qualificação é indispensável, bem como uma formação acadêmica continuada que assegure ao profissional de controladoria a capacitação suficiente para análise e tomada de decisões, bem como de todos os envolvidos nesta área.

Neste processo é indispensável uma metodologia de comunicação empresarial eficaz em todos os níveis, que irá proporcionar a integração e o comprometimento dos colaboradores em todas as áreas empresariais, criando um grau de comprometimento nas equipes, mantendo os funcionários motivados para serem capazes de lidar de forma eficiente com qualquer tipo de crise.

A criação de uma estratégia de comunicação empresarial utilizando as ferramentas corretas bem como o desenvolvimento de profissionais qualificados para esta questão é um processo contínuo.

É preciso persistir buscando uma metodologia eficaz a partir da qualificação dos colaboradores, utilizar procedimentos diferentes ao trabalhar em ativos de longo prazo para tornar a comunicação mais fácil e para isso é preciso muito trabalho.

Neste contexto foi observado que um *briefing* é uma ferramenta essencial para qualquer empresa que busca melhorar a comunicação, aumentar a eficiência e garantir a execução bem-sucedida de suas iniciativas, pois ele proporciona clareza, alinhamento, foco, redução de riscos, aumento da colaboração e melhoria na tomada de decisões ao garantir que todas as partes envolvidas estejam cientes de suas responsabilidades do contexto em que estão operando, portanto, o *briefing* contribui para a criação de um ambiente corporativo mais coeso e produtivo.

BRIEFING: Ferramenta de planejamento

A partir desta percepção verifica-se que investir tempo e esforço na elaboração de um *briefing* eficaz pode ser um grande diferencial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

Referências bibliográficas

- BASTOS. Clarissa Rollin Pinheiro. Solução de problemas e tomadas de decisão em reuniões empresariais. 2012. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/267988371.pdf>> Acesso em 05/02/2025.
- BELMONTE, I. A. Toward a genre-based characterization of the problem-solution textual pattern in English newspaper editorials and op-eds. *Text & Talk - An Interdisciplinary Journal of Language, Discourse & Communication Studies*. v. 29, n. 4, p.393-414, july 2009.
- CARVALHO. Rafael. Como criar um *briefing* e exemplos para se inspirar. 04/10/2023. Disponível em: <<https://herospark.com/blog/como-criar-um-briefing/>> Acesso em 07/03/2025.
- COMUNICA SIMPLES. Simplificar a sua comunicação exige estratégia. Disponível em: <<https://comunicasimples.com.br/>> Acesso em 27/02/2025.
- CONTENT. Rock. Saiba como usar a Matriz GUT para a priorização de resolução de problemas no seu negócio. 05/10/2022. Disponível em: < Matriz GUT: saiba o que é, para que serve e como montar a sua> acesso em 15/02/2025.
- DE PAULA. Gilles. B. Orçamento Base Zero (OBZ) – Como livrar sua empresa do excesso de peso e dar mais velocidade para os negócios! 07/09/2015. Disponível em: < Orçamento Base Zero (OBZ) – Conceitos, dicas e vantagens> Acesso em 15/02/2025.
- DEVECCHI. Julia. *Briefing*. definição, importância e como fazer um. 10/01/2025. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/briefing/>> Acesso em 10/01/2025.
- DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. Significado de *Briefing*. Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/briefing>> Acesso em 22/12/2024.
- DONATO. Lillian. Modelo Canvas: o que é, qual a proposta e exemplo pronto. 23/01/2024. Disponível em: <Modelo Canvas: o que é, qual a proposta e exemplo pronto> Acesso em 15/02/2025.
- DUARTE. Fernanda. A seta, o Erro e o *Briefing*. Des1gnON. Disponível em: <<https://www.des1gnon.com/2012/08/a-seta-o-erro-e-o-briefing-2/>> Acesso em 08/03/2025.
- DYER JR. W. Gibb; DYER. Jeffrey H; DYER. William G. Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance. 2013. Disponível em: <<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/988/1/Team%20Building%20Proven%20Strategies%20for%20Improving%20Team%20Performance%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>> Acesso em 24/01/2025
- FISCHER. Heloisa. Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania. e-book. Amazon.com.br. 2018.
- FORÇA AÉREA BRASILEIRA. Ministério da Defesa. IFI realiza *Briefing* de Familiarização do Projeto F-X2 em solo brasileiro. 2018. Disponível em:

<<https://www.fab.gov.br/noticias/mostra/32834/GRIPEN%20NG%20-%20IFI%20realiza%20Briefing%20de%20Familiariza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Projeto%20F-X2%20em%20solo%20brasileiro>> Acesso em 05/02/2025.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. Ministério da Defesa. Vídeos de *briefing* e instruções na força aérea brasileira. Disponível em:

<<https://www.bing.com/videos/search?q=briefing+e+instu%C3%A7%C3%B5es+na+for%C3%A7a+%C3%A1erea+brasileira&qpv=briefing+e+instu%C3%A7%C3%B5es+na+for%C3%A7a+%C3%A1erea+brasileira&FORM=VDRE>> Acesso em 05/02/2024.

FREITAS. Vitória. Aprenda como aplicar a matriz BCG e melhore o gerenciamento de produtos da sua empresa. 06/09/2022. Disponível em: < Matriz BCG: o que é, como funciona e exemplos práticos> Acesso em 15/02/2025.

FURBINO. Isabella. As 10 ferramentas de gestão mais populares para usar já! 01/02/2021. Disponível em: < <https://solides.com.br/blog/ferramentas-de-gestao/>> Acesso em 14/02/2025.

GADENZ. Gabriella. O que é *briefing*: guia completo com benefícios e 6 dicas. 12/11/2024. Disponível em: < <https://wellmaker.com.br/briefing-boas-praticas/>> Acesso em 27/02/2025.

GOMES. Tallis. Matriz BCG: O que é, como funciona, quando usar e exemplos. 04/03/2024. Disponível em: < <https://g4educacao.com/blog/matriz-bcg>> Acesso em 05/03/2025.

HOUAISS. Antônio. Grande dicionário da língua portuguesa. 2001. Editora Objetiva.

MAGNUS. Leopoldo. People Analytics: A melhor métrica para conhecer seus funcionários. 22/06/2024. Disponível em: < People Analytics: O Que é, Etapas, Cases, Como Aplicar No RH> Acesso em 15/02/2025.

MARQUES. José Roberto. O que é *briefing*? Conceitos, modelos e utilizações. 12/09/2015. Instituto Brasileiro de Coaching. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/o-que-e-briefing-conceitos-modelos-utilizacoes/>> Acesso em 08/03/2025.

MATIAS. Lucas. O Que É *Briefing*? Definição, Importância E Como Fazer Em 8 Passos. 25/02/2022. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/o-que-e-briefing/>> Acesso em 06/03/2025.

MEIRELLES JUNIOR, Julio Candido de. O Controller na gestão do negócio. Revista Mineira de Contabilidade. Belo Horizonte: MG, n. 12, p. 12-15, 4º trim. 2003.

MEIRELLES JUNIOR. Julio Candido de. A controladoria na dinâmica empresarial. Editora pantanal. 2023. Disponível em: < <https://editorapantanal.com.br/ebooks/2023/a-controladoria-estrategica-na-dinamica-empresarial/ebook.pdf>> Acesso em 23/01/2025.

MEIRELLES JUNIOR. Julio Candido de; MEIRELLES. Rodrigo Motta Pimenta. Controle Interno: gestão empresarial. Editora pantanal, 2024. Disponível em: <<https://editorapantanal.com.br/submissao/index.php/pe/catalog/view/60/38/739>> Acesso em 23/01/2024.

MICROSOFT SUPPORT. Introdução ao Planner no Teams. Disponível em: <<https://support.microsoft.com/pt-br/office/introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-planner-no-teams-7a5e58f1-2cee-41b0-a41d-55d512c4a59c>> Acesso em 14/02/2025.

MOREIRA. Melkzedekue de Moraes Alcântara Calabrese; et al. Ferramentas da qualidade: uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5w2h, ciclo PDCA, DMAIC e suas inter-relações. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/b7f13b16-0640-4823-9809-9f76cc7a7df8/3170-9459-2-PB.pdf>> Acesso em 31/01/2025.

NIEDERAUER. Carolina. Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio? 02/12/2021. Disponível em: < <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/#:~:text=O%20%E2%80%80Business%20Model%E2%80%81%20Canvas>> Acesso em 05/03/2025.

NONATO. Livia. PDCA: o que é, como aplicar e quais as ferramentas. 31/10/2023. Disponível em: < PDCA: o que é, como aplicar e quais as ferramentas> Acesso em 15/02/2025.

NORMA ABNT NBR ISO 24495-1 (2024). Linguagem Simples. Parte 1: Princípios e diretrizes norteadores. Disponível em: <<https://www.abntcolegao.com.br/mpf/pdfview/viewer.aspx?Q=44C444EB0FFE366509B4EB13F21D9E4A558DBDFB4B80EB4A15FE5D2B69B57C5F>> Acesso em 27/10/2025.

NORMA ISO 24495-1:2023. ISO 24495-1:2023. Linguagem simples - Parte 1: Princípios e diretrizes de governança. Disponível em: < https://accessible-eu-centre.ec.europa.eu/content-corner/digital-library/iso-24495-12023-plain-language-part-1-governing-principles-and-guidelines_en> acesso em 27/02/2025.

PEDRA. David. Conheça os 12 melhores softwares de gestão empresarial para TOP líderes. 01/10/2024. Disponível em: </melhores-softwares-gestao-empresarial/> Acesso em 05/03/2025.

ROEDEL. Patrícia. Temos uma norma ABNT de Linguagem Simples: Precisamos dela? 04/08/2024. Disponível em: < <https://medium.com/@roedelp/temos-uma-norma-abnt-de-linguagem-simples-precisamos-dela-e211fd0dd16c>> Acesso em 27/02/2025.

SÁ, Antônio Lopes de. Subistemas de funções patrimoniais e metodologia matricial da análise do comportamento da riqueza. Boletim IPAT número 12, Belo Horizonte, fevereiro de 1997.

SALAS. Eduardo; DRISKELL James E. The Effect of Team Building on Performance: An Integration. 1999. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104649649903000303>> Acesso em 25/01/2025.

SALAS. Eduardo; PRIEST. Heather A.; DE ROUIN Renée E. Handbook of Human Factors and Ergonomics Methods. Disponível em:

<<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9780203489925-60/team-building-eduardo-salas-heather-priest-ren%C3%A9-derouin>> Acesso em 25/01/2024.

SAMPAIO. Rafael. Um bom *briefing* é o primeiro passo para o sucesso. 2025. Disponível em: <<https://aba.com.br/wp-content/uploads/content/2e1d304f72d3426505737154bac1696e.pdf>> Acesso em 08/03/2025.

SANTOS Agenor Soares dos. O que “BRIEFING” quer dizer? 2024. Disponível em: <<https://www.teclasap.com.br/briefing/>> Acesso em 20/01/2025.

SANTOS. Virgílio. F. M. DMAIC e DMADV: Qual a diferença entre as metodologias Seis Sigma? 28/09/2018. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/blog/dmaic-dmadv>> Acesso em 15/02/2025.

SBSA ADVOGADOS. SBSA celebra o lançamento da ISO sobre linguagem simples. Disponível em: < <https://sbsa.com.br/sbsa-celebra-o-lancamento-da-iso-sobre-linguagem-simples/>> Acesso em 27/02/2025.

SME. Orientações para comunicação escrita institucional. – 4. ed. – São Paulo: SME / COPED / CM, 2021. São Paulo (SP). Secretaria Municipal de Educação. Coordenadoria Pedagógica. Centro de Multimeios. Disponível em: <https://acervodigital.sme.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/Orientacoes_escrita_4ed.pdf> Acesso em 07/03/2025.

SPATZ. David M. Team-Building in Construction. 2000. Disponível em: < [https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)1084-0680\(2000\)5:3\(93\)](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)1084-0680(2000)5:3(93))> Acesso em 25/01/2025.

SWAILES. Stephen; SENIOR. Barbara. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building. 2007. Disponível em: < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2007.00666.x>> Acesso em 25/01/2024.

TÁ-CONTRATANDO. *Briefing* eficaz. 29/01/2025. Disponível em: < <https://tacontratado.com.br/glossario/briefing-eficaz-guia-completo-para-sucesso/>> Acesso em 08/03/2025.

VENTURA. Nádia. Os 9 melhores softwares de gestão empresarial para o seu negócio. 6/05/2024. Disponível em: <<https://factorialhr.pt/blog/softwares-de-gestao-empresarial/>> Acesso em 05/03/2025.

VINDI CONSULTORIA. Softwares empresariais: entenda qual a importância e conheça os melhores. 27/01/2025. Disponível em: < Softwares empresariais: tipos, recursos e exemplos> Acesso em 15/02/2025.

YAMASHIRO. Ágata. Pontos importantes de como fazer um *Briefing*. Des1gnON. Disponível em: < <https://www.des1gnon.com/2011/09/como-fazer-um-briefing/>> Acesso em 08/03/2025a.

YAMASHIRO. Ágata. Saiba como fazer um *Briefing* interativo – Fácil, claro e intuitivo. Des1gnON.
Disponível em: < <https://www.des1gnon.com/2016/10/como-fazer-um-briefing-interativo/>>
Acesso em 08/03/2025.

Sobre o autor e o Arconte



Julio Candido de Meirelles Junior

Professor Associado da Universidade Federal Fluminense. Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação pelo Programa Binacional Brasil e Argentina, com ênfase em Políticas Públicas Comparadas no MERCOSUL, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestre em Ciências Contábeis. Especialista em Docência do Ensino Superior, Especialista em Administração Escolar, Especialista em Auditoria e Contabilidade Financeira, Especialista em Engenharia de Produção, Especialista em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra

(ADESG), Especialista em Controladoria Financeira, Especialista em Planejamento, Implementação e Gestão da Educação a Distância. Graduado em Ciências Contábeis e Teologia. Articulista do Conselho Regional de Contabilidade e outras revistas. Pesquisador. Membro da Associação Científica Internacional Neopatrimonialista – ACIN. Detentor do Prêmio Ivan Carlos Gatti. Membro Efetivo Perpétuo da Academia Mineira de Ciências Contábeis. Pesquisador Líder do Grupo de Pesquisa ARCONTE - Análise de Risco e Controladoria Estratégica. Focado na construção e divulgação de conhecimento gratuito e de qualidade. E-mail: juliomeirelles@id.uff.br



Arconte - Análise de Risco e Controladoria Estratégica. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda. Departamento de Ciências Contábeis de Volta Redonda. Link CNPQ: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/45180722407262



Índice Remissivo

A

ABNT, 7, 13, 36, 64
administração pública, 18

B

biblioteca, 15, 23
briefing, 6, 7, 12, 13, 16, 17, 18, 28, 29, 30, 31,
33, 34, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48,
50, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63,
65, 66

C

comunicação empresarial, 9, 12, 13, 57, 59, 60
conhecimento, 6, 9, 12, 13, 15, 22, 23, 24, 26,
27, 28, 29, 30, 33, 34, 37, 38, 41, 48, 50, 51,
52, 53, 55, 58, 59, 60, 67
Controladoria, 6, 7, 28, 30, 41, 54, 55, 56, 57, 67
controle, 6, 12, 18, 20, 28, 31, 51, 54, 55, 56, 57,
58, 60
criação de cenários, 13, 42, 51, 57, 60

D

diagnóstico, 19, 24, 30
dinâmica, 6, 9, 12, 17, 18, 22, 28, 34, 41, 44, 50,
55, 63

E

engajamento, 19
equipe, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 39,
48, 57
Europa, 15, 16

F

FAB, 16
ferramentas, 4, 17, 19, 28, 29, 30, 31, 33, 39, 41,
46, 51, 60, 63, 64
Força Aérea, 16

G

gerência, 23, 24, 26
gestão empresarial, 4, 12, 29, 30, 54, 63, 64, 65
guerra, 15, 16, 67

I

instruções, 6, 16, 17, 52, 58, 63
internet, 15, 16, 51, 55, 58
ISO, 7, 13, 16, 19, 36, 37

K

KPIs, 20, 28, 33

L

logística, 15, 20, 21, 33, 50

O

Oracle, 30
orçamento, 32, 34, 48
organização, 18, 19, 24, 27, 29, 31, 32, 34, 48,
51, 56, 57, 61

P

padrão, 19, 21, 37, 39, 44
participantes, 18, 19, 23, 41, 42, 58
planejamento, 1, 5, 6, 7, 12, 19, 31, 32, 36, 37,
41, 42, 50, 51, 56, 57, 67
plano de negócios, 7, 30, 54
público alvo, 30, 37, 44, 45, 46, 48, 58

Q

qualificação, 25, 26, 34, 60

R

reunião, 6, 7, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 28, 41
relâmpago, 7, 13, 18, 19, 20, 21, 41

S

software, 29, 30, 57

T

team building, 7, 13, 16, 27

V

visão multidisciplinar, 12
vivência empresarial, 13, 16, 50



9786585756532

Pantanal Editora

Rua Abaete, 83, Sala B, Centro. CEP: 78690-000
Nova Xavantina – Mato Grosso – Brasil
Telefone (66) 9608-6133 (Whatsapp)
<https://www.editorapantanal.com.br>
contato@editorapantanal.com.br