

# Como fazer reuniões produtivas



Foto: divulgação

---

**Os líderes precisam se encontrar regularmente com seus liderados e com seus superiores para discutir como as coisas estão indo. Como um item da pauta, podem comparar seus planos de desenvolvimento e descobrir o que está funcionando e o que não está funcionando nas atividades uns dos outros.**

---

## Sonia Jordão\*

Para conseguir uma reunião produtiva é importante que todos estejam preparados e saibam o que esperar. Para tanto, ela deve ser organizada e a pauta planejada. O líder da reunião deve cuidar para que a pauta seja cumprida e os integrantes precisam atingir um consenso antes de terminá-la. Além disso, devem ser facilitadas a democracia e a participação de todos os membros do grupo, motivando-os a opinar e propor idéias, de modo a propiciar a comunicação e a tomada de decisões, levando em conta os pontos a favor e contra.

É fundamental escutar a todos. Às vezes, só se escuta o que dizem determinadas pessoas do grupo, geralmente aquelas que falam melhor e tem maior fluência. Isso deve ser evitado para que não se deixe de ouvir com atenção aos tímidos, aos que se expressam com menos clareza ou aos que têm uma opinião distinta. Escutar significa ter a capacidade de receber o que o outro quer dizer da forma mais próxima a que ele está sentindo e pensando.

O líder deve promover a participação do grupo na tomada de decisões. Na vida de uma organização, decisões devem ser tomadas continuamente, cabendo ao líder conduzir este processo e preocupar-se para que todos participem ativamente. É necessário deixar claras as alternativas que estão em jogo e possibilitar que as pessoas dêem argumentos para apoiar uma ou outra alternativa. Daí ser necessário facilitar a integração do grupo, confrontando a opinião de uns com as dos outros, possibilitando, assim, que todos se escutem e destacando as opiniões mais significativas.

Existem algumas regras que fazem com que as reuniões sejam rápidas e com melhores resultados. Uma delas é pedir a todos que desejam apresentar um problema que se preparem antes respondendo às perguntas: Qual é o problema? Quais são suas causas? Quais são as possíveis soluções? Qual é a melhor solução possível? E, finalmente, escrevendo: “Esta é a solução que recomendo”.

Com isso, obtém-se muito mais ação para que as coisas corram bem. Essas quatro perguntas para resolver qualquer problema podem ser usadas em memorandos ou cartas tão eficazmente como em reuniões. Podem também ser usadas em conversações telefônicas. Algumas vezes, a melhor solução pode ser a combinação

### **Se você for o responsável pela direção da reunião é bom tentar seguir as seguintes regras:**

- Procure começar a reunião com uma breve explicação do problema. Veja, em seguida, se os participantes compreenderam o problema.
  - Questione as causas do problema;
  - Faça resumos com frequência do que foi discutido até então.
  - Peça as soluções possíveis, buscando ter as evidências que comprovem a praticidade de cada solução.
  - Após o problema ter sido suficientemente discutido, faça um resumo final e proceda, então, à sua votação.
  - O ideal é que todas as soluções apontadas tenham responsável e prazo para execução.
- 
- Sempre que for conveniente, nomeie uma pessoa ou uma comissão encarregada de verificar se a decisão foi tomada corretamente e no tempo previsto.
  - Evite expressar suas idéias pessoais e só o faça depois que os outros as tenham expressado. Seu objetivo principal é dirigir e não participar calorosamente da discussão.
  - Seja flexível. No entanto, se você tem mais de 12 pessoas em uma reunião, deve exigir que a pessoa que queira falar obtenha a sua autorização. Essa pessoa deverá levantar a mão e você, ao autorizá-la, deve mencionar seu nome ou acenar afirmativamente com a cabeça. Uma outra forma é fazer uma bolinha de papel e só permitir que fale aquele que estiver com a bolinha na mão;
  - Mantenha a reunião ativa, sem se desviar do tema. Garanta que seja rápida, com exposições curtas. Intervenha quando alguém quiser falar muito ou com demasiada frequência, assim como quando alguém sair do tema. Reforce: “O assunto que estamos discutindo é... Por favor, não se afaste do tema”.
  - Procure fazer com que todos participem da reunião, porém evite perguntar diretamente a cada um a sua

### **Quando você participa de uma reunião obtém melhores resultados se todos os que estiverem presente observarem as regras seguintes:**

- Fale do seu lugar sem se levantar, a não ser em uma grande assembléia.
- Fale de maneira breve, resumida e sobre o tema que se discute.
- Preocupe-se com o seu tom de voz. Fale sempre em tom de conversação, mas garanta que todos os participantes estejam ouvindo.
- Admita só uma solução do problema de cada vez.
- Apóie cada solução que for sugerida para o problema que se discute, desde que tudo indique que dará resultado.
- Apresente evidências que demonstrem que a solução proposta é coerente.
- Evite expressar suposições ou generalidades numa reunião.
- Ouça atentamente a todos os participantes.
- Não interrompa quando outra pessoa estiver falando.
- Em vez fazer afirmações diretas. Faça perguntas.
- Se alguém fizer alguma afirmação com a qual você não concordar não discuta, mas pergunte a essa pessoa por que pensa dessa maneira. Se a pergunta vier em tom amigável, não causará ressentimentos e lhe permitirá averiguar por que a pessoa pensa daquele modo. Dessa maneira você poderá obter informações muito

### **Você pode fazer um “algo a mais” para que as reuniões fiquem ainda melhores:**

- Ao invés de simplesmente seguir a pauta, discuta as coisas certas e inclua itens mais importantes e urgentes nela.
- Aproveite os estilos e preferências dos membros na distribuição das tarefas ao invés de simplesmente começar e terminar a reunião na hora marcada.
- Passe a maior parte do tempo tomando decisões e não apenas relatando e compartilhando informações.
- Envolver todos os membros da equipe nas reuniões é fundamental, porém você pode fazer mais: inclua parceiros internos, clientes e fornecedores na reunião.

Extraído do livro de *Sonia Jordão: A Arte de Liderar – Vivenciando Mudanças num Mundo Globalizado*. Reprodução autorizada pela autora.

*\*Professora, conferencista, consultora organizacional e pessoal, facilitadora de cursos em organizações e escritora. sonia@soniajordao.com.br, www.soniajordao.com.br*