

CAPÍTULO 4

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO PARTICIPATIVO

Em uma empresa, participação significa que as pessoas afetadas ou envolvidas em uma decisão têm voz ativa nesse processo. As decisões que adotam podem abranger solução de problemas, fixação de período de trabalho, treinamento ou qualquer tipo de questões relacionadas com a eficácia de sua operação. As pessoas participam no estabelecimento de metas e na avaliação do desempenho umas das outras. Podem até mesmo decidir de que forma as recompensas são distribuídas. Qualquer que seja a decisão, a realidade subjacente é de que os funcionários compartilham liderança com seus chefes.

Isso não quer dizer necessariamente que todas as organizações que praticam gerenciamento participativo sejam democráticas. Nem todos têm igual peso de voto. É possível que nem todas as decisões sejam adotadas por votação. A tendência é de que todos tenham o privilégio de tentar influenciar o processo de tomada de decisão quando esta os afeta. Na pior das hipóteses, os funcionários que trabalham em um ambiente participativo têm a confiança de que a administração, deliberadamente e de forma arbitrária, não tomará decisões que sejam contrárias ao bem-estar dos funcionários.

Em uma situação de liderança compartilhada, o relacionamento entre administração e funcionários é baseado em confiança, respeito e transparência.

Alguns gerentes acreditam que esse compartilhamento implica uma renúncia aos direitos e responsabilidades gerenciais. Afirmam-se que é uma saída cômoda para gerentes que querem livrar-se de suas obrigações. Porém não é fácil obter a participação dos funcionários. Às vezes as pessoas levam muito tempo para desenvolver a confiança e a credibilidade necessárias para que o gerenciamento participativo funcione. É um processo de criação e desenvolvimento, mas, como se mencionou anteriormente, os resultados, que algumas vezes demoram para aparecer, podem ser percebidos no aprofundamento do compromisso do funcionário, no aumento da motivação e na maior produtividade.

Um dos mais conhecidos proponentes do gerenciamento participativo foi o cientista social Rensis Likert, que dirigiu o Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan. Likert tinha a convicção, baseado em anos de pesquisa em organizações, de que melhores decisões originam-se na participação e que as pessoas que tomam essas decisões assumem um compromisso muito mais sólido com sua execução do que os que não estão envolvidos no processo. Ele publicou sua pesquisa em dois livros — *Novos Padrões de Administração* (1961) e *The Human Organization* (1967) — onde definiu quatro sistemas gerenciais: (1) Autoritário Explorador, (2) Autoritário Benevolente, (3) Consultivo e (4) Grupo Participativo. A seguir é apresentada uma descrição dos três primeiros:

1. *Autoritário Explorador*. A gerência não confia nos subordinados, e suas opiniões não são ouvidas na fixação de diretrizes e na tomada de decisões. A motivação emana do medo, de ameaças e, ocasionalmente, de recompensas. A comunicação flui predominantemente de cima para baixo e, quando ocorre

de forma ascendente, tende a ser imprecisa, representando principalmente o que os funcionários imaginam que a gerência quer ouvir. As metas são estabelecidas a partir do topo.

2. *Autoritário Benevolente.* A gerência e os funcionários convivem em um relacionamento patrão-empregado. O sistema inclui algum envolvimento dos funcionários, concede mais recompensas que no Sistema 1 e mantém uma comunicação ascendente um pouco melhor. Trata-se de uma organização paternalista — não inamistosa como no Sistema 1, porém sem muita preocupação com a satisfação dos funcionários.

3. *Consultivo.* A gerência mantém o controle, mas pode consultar os funcionários antes de tomar decisões ou encaminhar soluções de problemas. A comunicação ascendente é melhor, mas os funcionários ainda são cautelosos quanto ao que enviam para o topo. Informações desagradáveis ou desfavoráveis não são oferecidas livremente. Os funcionários compreendem que seu *input* sobre decisões pode não merecer a devida consideração.

Um por todos, todos por um.

— Alexandre Dumas, teatrólogo e romancista francês

Likert demonstrou que não estava de forma alguma isolado em sua crença de que a participação gera organizações mais eficazes. A ampla maioria das pessoas que entrevistou, tanto gerentes quanto subordinados, também acreditava que suas organizações atuavam melhor quando a liderança era compartilhada, quando a comunicação fluía livremente, quando os funcionários podiam participar juntos no processo de fixação de metas, e quando os subordinados ajudavam a tomar decisões que os afetavam. Likert defendia que, quanto mais próxima estivesse a organização do que chamava de Sistema 4 (Grupo Participativo), mais eficiente seria. Segue-se uma descrição do Sistema 4.

4. *Grupo Participativo.* A gerência confia nos funcionários e considera que estão trabalhando de forma interessada no sentido de alcançar os objetivos organizacionais. As pessoas são motivadas por recompensas. Em todos os níveis, os funcionários são envolvidos na discussão e na decisão quanto às questões que são importantes para eles. A comunicação é bastante precisa, e flui para cima, para baixo e para os lados. As metas não são impostas a partir do topo; em vez disso, são fixadas com a participação das pessoas que vão trabalhar para alcançá-las. Como a informação flui livremente em todas as direções, a administração sabe do que precisa para atuar. Além disso, as pessoas situadas em nível inferior compreendem o quanto é importante para a gerência tomar conhecimento de tudo que ocorre. A gerência não considera que a liberdade de circulação de dados seja equivalente a abrir mão de poder e *status*.

CAPÍTULO 5

OS ESTÁGIOS NA ESTRUTURAÇÃO DE UMA EQUIPE

Circula entre os gerentes uma falsa idéia de que, para montar uma equipe, junta-se um certo número de pessoas (preferivelmente compatíveis entre si), permite-se que trabalhem e se reúnam e, assim, está constituída a equipe. Porém, na verdade, uma equipe se estrutura em estágios, ao longo de um período de tempo.

ESTÁGIO 1: EXPLORAÇÃO PRELIMINAR

A fase inicial da formação de um novo grupo é freqüentemente caracterizada por confusão em relação aos papéis que cada um desempenhará, a tarefa a ser cumprida, o tipo de liderança e de onde ela virá. (Pode existir um líder formalmente nomeado, porém a maioria dos membros está ciente de que outros no grupo exercerão também papéis de liderança.) As pessoas foram designadas para o grupo, mas vêm-se fundamentalmente como indivíduos. O grupo ainda consiste em uma reunião de pessoas.

O Estágio 1 é o período de exploração inicial: "Para que estamos aqui?" "Que papel deverei desem-

penhar?" "O que deverei fazer?" Nesse estado de confusão, as expectativas são de que se possa encontrar também ansiedade, inclusive raiva, e quase certamente dependência de um líder. Quando os papéis e as tarefas não estão claros, as pessoas experimentam sentimentos de ansiedade. Podem sentir raiva por terem sido lançadas em um ambiente com o qual não estão familiarizadas e sem orientações nítidas sobre como lidar com isso. A interação entre as pessoas nesse estágio reflete relacionamentos, inclinações, percepções e antagonismos trazidos de fora. Os papéis com que as pessoas inicialmente se defrontam na nova situação de grupo geralmente assemelham-se aos que desempenharam fora do grupo. Elas estão apenas no limiar da busca de uma nova identidade: seu papel no grupo.

ESTÁGIO 2: DEFINIÇÃO

O segundo estágio envolve uma definição da tarefa a ser executada ou do objetivo a ser atingido pelo grupo. As pessoas começam a perceber que tipos de papéis desejam desempenhar para alcançar o objetivo. Tendem a formar uma idéia de si mesmas como indivíduos trabalhando com outros indivíduos para executar uma tarefa. Não constituem ainda um verdadeiro grupo, mas sim um conjunto de pessoas que foram reunidas para um fim comum.

Certas interações previsíveis emergem. Podem ocorrer conflitos entre aqueles que querem o trabalho realizado rapidamente e os que desejam avançar com cautela. Podem surgir também choques entre aqueles que já decidiram como o trabalho deve ser realizado e os que possuem uma tendência a serem mais experimentais. Algumas pessoas insistem em aplicar soluções que trouxeram para o projeto, enquanto outras se preocupam com o fato de o problema ou questão ter sido definido corretamente. Em geral, existem membros que desejam uma direção forte e autocrática a partir de fora, e outros que preferem trabalhar em uma atmosfera mais democrática e aberta.

O caminho da grandeza se percorre juntamente com outros.

— Baltasar Gracían, sacerdote espanhol

Há em com frequência muitas agendas pessoais. Alguns membros querem obter influência no grupo, porque se consideram líderes naturais — como especialistas no assunto a ser discutido — ou porque desejam ver o grupo adotar suas próprias prioridades e metodologia. Outros querem usar o grupo para aumentar sua própria notoriedade e seu poder. Membros muito orientados para tarefas podem ficar impacientes com os que desejam dedicar atenção à dinâmica do grupo — ao que se desenvolve entre as pessoas.

ESTÁGIO 3: IDENTIFICAÇÃO

Os membros percebem que não mais constituem um aglomerado de indivíduos, cada um com seus próprios objetivos e agendas, mas efetivamente membros de um grupo, trabalhando juntos no sentido de uma meta comum. Enquanto anteriormente se viam em papéis voltados para si, agora os definem como a serviço do grupo. Seus antigos papéis ficaram subordinados aos novos, que são destinados a ajudar o grupo a alcançar seu objetivo. Pessoas que eram orientadas para tarefas compreendem agora que é necessário dedicar atenção ao processo de grupo — interações entre os membros — porque isso exige um equilíbrio de interesses entre a tarefa e as pessoas que a executam para ser inteiramente eficaz.

Até esse ponto de aglutinação, os membros conservaram sua individualidade ou formaram subgrupos para exercerem mais influência. A fragmentação se dilui à medida que as pessoas se identificam com o grupo. Este assume uma personalidade única, própria, da mesma forma que seus membros são personalidades únicas.

ESTÁGIO 4: PROCESSAMENTO

Não somente os membros trabalham juntos na tarefa ou no objetivo, mas também avaliam sua eficá-

cia em fazê-lo. Eles se defrontam com novos papéis que ajudarão o grupo a ser bem-sucedido, tais como liderança. A liderança formal pode tornar-se menos pronunciada quando os membros adotam um sistema rotativo. Os membros da equipe observam a maneira como operam na expectativa de desenvolver formas cada vez mais eficazes para atingir as metas do grupo.

ESTÁGIO 5: ASSIMILAÇÃO/ REFORMAÇÃO

Grupos constituídos para executar uma tarefa ou um projeto em geral se dissolvem quando o trabalho é concluído. Haverá provavelmente um período de tristeza quando os membros lamentam o desaparecimento do que fora um envolvimento gratificante e significativo.

Grupos que possuem uma missão permanente mudam. Algumas pessoas saem e outras entram. Não há dissolução. Para eles, o quinto estágio é descrito de forma mais precisa como assimilação/reformação. Eles absorvem os novos membros e intensificam seus vínculos quando outros saem. Uma nova dinâmica emerge. De vez em quando o grupo muda sua personalidade à medida que seus quadros e tarefas se modificam.

CAPÍTULO 7

PAPÉIS NA ESTRUTURAÇÃO DE UMA EQUIPE

Group

Em uma equipe eficaz, os membros sistematicamente desempenham certos papéis que contribuem não somente para alcançar os objetivos atuais estabelecidos pelo grupo, mas também para a melhoria contínua do trabalho da equipe a longo prazo. Alguns dos papéis mais comuns e úteis na constituição de uma equipe incluem apoio, confrontação, moderação, mediação, harmonização, síntese e observação do processo. Este capítulo aborda em detalhes cada um desses papéis.

APOIO

Conceder apoio a um outro membro da equipe vai além do reforço ao ponto de vista do outro, quando você está de acordo com ele. Isso é imensamente desejável, porém mais importante ainda é oferecer apoio e encorajamento a um membro da equipe quando você pode não concordar com ele. Nesta última situação, o membro que concede apoio faz a seguinte observação: "Sei que sua idéia ou opinião é algo que leva muito à sério, e eu aceito essa seriedade embora possa não ter o mesmo ponto de vista." Po-

rém, no decorrer da existência do grupo, você compreende que seu apoio e seu encorajamento a um outro membro resultam em melhores contribuições por parte dele, mesmo que seja apenas porque esse membro percebe que seus comentários serão aceitos e levados em consideração, e não rejeitados ou menosprezados.

CONFRONTAÇÃO

Há momentos em que o comportamento de uma pessoa é prejudicial ao sucesso da equipe quando esta se desloca em direção a suas metas (ver Capítulo 8). O "infrator" pode tentar impedir que outros membros apresentem suas idéias, pode publicamente ridicularizar as contribuições, ou fazer comentários desagradáveis sobre uma outra pessoa que não tem qualquer relação com o valor inerente à sua contribuição. Em uma situação como essa, um outro membro do grupo pode confrontar o comportamento indesejável: "Eduardo, aborreço-me o fato de você interferir com seus próprios comentários sem deixar a Sheila terminar. Realmente gostaria de ouvi-la antes de você falar". Ou: "Roberto, não acho que seja justo sugerir que a oposição de Geraldo à sua idéia se baseia na 'teimosia' dele, como você descreve."

A confrontação torna-se um papel construtivo quando fica restrita ao comportamento das pessoas. Quando um membro confronta a personalidade, ou atitudes e motivos presumidos de outro, o resultado é geralmente a ruptura do trabalho do grupo e ressentimento por parte da pessoa que está sendo confrontada.

MODERAÇÃO

Alguns membros da equipe são menos assertivos e outros muito mais. Conseqüentemente, algumas opiniões de pessoas até certo ponto retraídas ficam ignoradas; podem até mesmo não ser expressadas. Quando o espaço parece fechado a alguns colabora-

dores, um membro da equipe atua como moderador: "Ei, Patrícia vem tentando fazer uma observação nos últimos dez minutos mas não conseguiu dizer mais do que duas ou três palavras. Gostaria que o resto do grupo parasse de falar por tempo suficiente para ouvir o que ela tem a dizer." Ou: "Fico angustiado por continuarmos falando da 'idéia de Filipe', quando me lembro claramente que Rute apresentou a mesma sugestão dois dias atrás."

Há ocasiões em que certos membros da equipe monopolizam uma discussão de tal forma que outros não podem participar ou sentem-se intimidados o suficiente para se manterem em silêncio. Nessas situações, um membro da equipe pode dizer aos monopolizadores: "Vocês aí já se manifestaram de modo bastante claro. Gostaria de ouvir como alguns dos outros se sentem. Por exemplo, parece que Alberto quer falar alguma coisa."

MEDIAÇÃO

Algumas vezes as disputas podem se tornar tão intensas e prolongadas que as pessoas envolvidas não mais escutam ou reagem favoravelmente entre si; podem ter ficado tão polarizadas que não conseguem se deslocar em direção ao ponto de vista umas das outras. Um membro não envolvido no debate intervém, não para arbitrar, mas para deixar os pontos claros. Primeiro, ele pede permissão para interpretar cada posição e, em seguida, a apresenta para cada lado na disputa. Após cada interpretação, o mediador indaga se aquela versão corresponde à de seu defensor. O questionador tem uma chance de revisar ou corrigir. A intervenção pode esclarecer as diferenças reais e as áreas de concordância que nenhum dos lados escutou. Isso também oferece uma oportunidade para outros membros do grupo discutirem os pontos em disputa. Os grupos podem ficar bastante paralisados durante um debate; a mediação pode romper o impasse e fazer avançar a discussão.

Não fico ressentido com críticas, mesmo quando, por questão de ênfase, extrapolam momentaneamente a realidade.

— Winston Churchill, primeiro-ministro britânico, 1940-1945 e 1951-1955

HARMONIZAÇÃO

Durante um intenso desacordo transcorrendo em estilo de debate, os contendores ficam tão envolvidos em ganhar pontos para si que deixam de perceber sua concordância sobre certos aspectos. Talvez apenas utilizem termos diferentes. Um interventor resume então os diferentes pontos de vista para mostrar como estão realmente próximos. Em seguida, convida outros membros da equipe para auxiliar os debatedores a organizarem as áreas de concordância que deixaram de escutar durante a intensa discussão.

SINTETIZAÇÃO

O grupo pode ficar perdido em detalhes ou em pontos de vista variados, gerando como consequência confusão. Os membros começam a indagar: "Onde estamos?" "De que estamos falando?" Às vezes os integrantes do grupo ficam paralisados, sentindo que simplesmente existe um número excessivo de peças de um quebra-cabeças diante deles. Um dos membros intervém para resumir a discussão até aquele ponto. Essa síntese dá ao grupo tempo para respirar, e um bom resumo esclarece parte da confusão. Além disso, a sintetização pode recuperar a confiança do grupo em si mesmo mostrando que houve mais progresso do que se imaginava. A sintetização também proporciona ao grupo pontos concretos sobre os quais podem ser baseados trabalhos futuros.

OBSERVAÇÃO DO PROCESSO

Em qualquer esforço de grupo, a meta é essencial. É o conteúdo de qualquer discussão e a base para quaisquer designações de recursos de grupo. A metodologia é igualmente vital: por exemplo, saber se o grupo vai trabalhar como uma entidade inteira ou repartido em segmentos menores conforme a necessidade. Técnicas de organização e de elaboração de

relatórios são outros exemplos de metodologia. Há, porém, um terceiro aspecto de um trabalho em equipe que algumas vezes é negligenciado: seu processo — isto é, a dinâmica do grupo, o que se desenvolve entre os membros da equipe. Existem questões de poder ou de controle entre seus membros? O grupo frequentemente evita enfrentar questões importantes? Um observador do processo pode afirmar: "Durante a última meia hora, tivemos duas propostas postas sobre a mesa e nenhuma delas foi realmente encaminhada. Por que não podemos lidar com elas?" Ou: "Estou me sentindo frustrado porque todos estão interrompendo os outros. Ninguém consegue concluir uma frase, e fico imaginando por quê." Ou, ainda: "É estranho que continuemos falando sobre o programa de publicidade da nova linha de produtos quando isso não tem nada a ver com o nosso trabalho."

O observador do processo força o grupo a perceber como está atuando — algo que o grupo de outra forma não poderia ter feito, mesmo que tenha sido apenas porque estava tão envolvido nos detalhes que não podia ver o contexto inteiro.

A observação do processo não é uma função completamente negativa. Quando o grupo trabalha eficazmente, verifica que o *feedback* é útil em relação ao que está realizando corretamente, de modo que seus membros podem repetir o comportamento construtivo.

O VALOR DE OUVIR

Um outro papel essencial para o sucesso de qualquer grupo é ouvir. Durante todo o tempo, cada membro precisa estar ciente do quanto é importante ouvir o que as pessoas estão dizendo. Infelizmente, ouvir exige concentração e compromisso. Trata-se de uma atividade difícil. A maioria das pessoas não consegue ouvir bem e precisa se reeducar para corrigir esse comportamento. Elas ficam tão absorvidas com suas próprias agendas e pontos de vista que não se mantêm abertas para ouvir os dos outros. Tornam-

se defensivas quando seus comentários e opiniões são questionados e atitudes de defesa não levam a uma abertura da mente e à objetividade. E se as pessoas ouvem o que prefeririam ignorar, podem entrar em um estado tão emocional que a audição fica obstruída.

Paulo faz uma observação crítica sobre o encaminha-mento de uma discussão, e imediatamente Virgí-
nia refuta com um comentário que guarda pouca
semelhança com o que ele disse. João intervém: "Não
foi isso que ouvi Paulo dizer. Tenho razão, Paulo?"
João pode querer descrever o que ouviu Paulo dizer,
de modo a tornar mais fácil para que Virgínia escute.

Muito tempo de grupo é desperdiçado quando as
pessoas reagem ao que imaginaram ter ouvido, sem
verificar que aquilo que julgam ter escutado é real-
mente o que a pessoa que fala quis dizer. Em vez de
partir para a refutação ou uma crítica, tente dizer: "O
que ouvi você falar é que... Estou certo?" Confirmar
é muito fácil, e poupa bastante tempo e energia.

IDENTIFICANDO COMPORTAMENTOS NA ESTRUTURAÇÃO DE GRUPOS

Leia as seguintes afirmações feitas por participantes em uma discussão
em grupo, e identifique cada uma delas como um dos seguintes
comportamentos de estruturação de grupos:

- a: Apoio
- b: Confrontação
- c: Moderação
- d: Mediação
- e: Harmonização
- f: Sintetização
- g: Observação do processo

1. Apoio
Comunicação de
motivo

1. "Rafael, você nos ofereceu muitas de suas idéias durante os últimos dez minutos, e fico imaginando se podemos interromper um pouco sua apresentação para ouvir as opiniões e reações de alguns outros."

(continua)

2. "Por duas vezes ouvi alguém sugerir que consultemos nossos supervisores sobre os procedimentos propostos, mas a sugestão não foi acatada por alguma razão. Acho que é uma idéia importante que pode ser discutida e não ignorada." _____
3. "Não estou seguro de que entendi completamente todos os pontos que vocês, João e Carolina, vêm apresentando. Talvez me ajudasse, e aos outros também, se eu reproduzisse para vocês o que venho escutando, e então me diriam se estou correto." _____
4. "De forma bastante imparcial, Jaime, não havia pensado nisso como um problema até você o mencionar. Que bom que você o levantou para que possamos examiná-lo." _____
5. "Falamos sobre tantas coisas que este talvez seja um bom momento para examinarmos todas as idéias que foram apresentadas. Isso ajudaria a organizar as coisas na minha cabeça." _____
6. "Joana, você e Eliana parecem divergir sobre o período de tempo, mas ambas parecem concordar que deveria ser a curto prazo. Estou certo?" _____
7. "Sei que parece estarmos falando de coisas inteiramente diferentes, mas o que me surpreende é que parece haver certos pontos comuns percorrendo a discussão até agora. Posso retrabalhar o que escrevi e depois vocês podem me dizer se captei com exatidão os diferentes comentários?" _____
8. "Não ouvi ninguém concluir uma frase nos últimos dez minutos. Todos parecem estar interrompendo a todos." _____
9. "Daniela, sempre que alguém faz uma sugestão, você diz que isso já foi experimentado antes. Acho que devemos dar uma oportunidade para julgar se a idéia que está sendo proposta hoje é realmente a mesma de antes, ou talvez diferente. Ou se as circunstâncias são diferentes." _____
10. "Contei quatro vezes que Marcelo tentou falar mas ninguém deixou. Gostaria de ouvir o que ele pensa, e acho que temos de lhe dar uma oportunidade." _____
11. "Essa é uma abordagem interessante, Gustavo. Não estou certo de que funcione, mas acho que devemos examiná-la." _____
12. "Agora que estou mais seguro de que compreendi o que cada um de vocês está falando, deixem-me relatar o que ouvi vocês dizerem, e então confirmem se estou correto, Ok?" _____

(continua)

13. "Aparentemente, o ponto essencial de que ambos estão falando é que temos de reduzir aquela divisão. Mas vocês parecem não concordar sobre como e quando. Vamos fazer uma retrospectiva para ver exatamente onde vocês podem estar divergindo." _____

14. "O que eu não compreendo é porque Maria e Eduardo estão discutindo tanto sobre isso. É porque não estamos interessados? Deveríamos estar falando de uma outra coisa? O que está acontecendo agora não nos parece útil." _____

RESPOSTAS

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. c: Moderação | 8. g: Observação do processo |
| 2. b/g: Confrontação/ Observação do processo | 9. b: Confrontação |
| 3. d: Mediação | 10. c: Moderação |
| 4. a: Apoio | 11. a: Apoio |
| 5. f: Sintetização | 12. d: Mediação |
| 6. e: Harmonização | 13. e: Harmonização |
| 7. f: Sintetização | 14. g: Observação do processo |

CAPÍTULO 8

PAPÉIS QUE SUBVERTEM A EQUIPE

Em um grupo que não opera da maneira mais eficaz possível, você muitas vezes observa pessoas desempenhando papéis que aparentemente ajustam-se a suas finalidades, porém atuam contra os interesses do grupo. Os papéis são até mesmo destrutivos, minando as chances de que o grupo possa se transformar em uma equipe. As principais funções obstrutivas que você detectará são: bloqueadora, analisadora ou rotuladora, dominadora, aquiescente condicional e negativista. Examinemos cada uma delas em detalhes para que você possa reconhecê-las e lidar com elas quando encontrá-las entre os membros da equipe.

BLOQUEADORA

João está falando. De repente, Márcio diz: "Ei, isso me lembra alguma coisa. Você se recorda quando...?" João está provavelmente sentado, com a boca aberta e um ar esquisito em seu rosto. Márcio o bloqueou — o silenciou. Nesse caso, Márcio desviou a conversa para uma direção diferente, mas poderia também ter começado a refutar o ponto de vista de João antes que este concluísse; ou ter usado humor em tom de zombaria: "Meu velho e previsível João. Nenhuma dis-

cussão está concluída até que João fale sobre a má experiência de avaliação que sofreu há dois anos atrás." Todos riem, ou pelo menos sorriem, e a utilidade do que João está tentando dizer fica neutralizada naquele momento.

Um método estranho de bloquear é o de outros membros na discussão ignorarem a pessoa que está falando. Por exemplo, um membro diz, "Acho que temos que definir a melhor maneira de utilizar a próxima meia hora falando sobre o projeto. Como procederemos? Como vamos nos organizar?" A pessoa é ignorada. É como se ninguém a tivesse escutado. Ela fica ali sentada sentindo-se um pouco tola. Em alguns grupos, ignorar um ao outro é uma prática habitual: alguém faz uma pergunta ou apresenta uma sugestão, e a discussão prossegue como se nada houvesse sido dito por esse membro.

Quando algumas pessoas são silenciadas, elas ficam zangadas e partem para a queixa, muitas vezes começando com um argumento. Outros se retraem, dizendo a si mesmos, "Qual o sentido de tentar trazer uma contribuição?" Outros, ainda, resolvem criar barreiras "dente por dente" quando seu bloqueador apresenta uma idéia ou faz um comentário: "Você me pega, eu pegarei você."

ANALISADORA OU ROTULADORA

Quando você aplica rótulos ao comportamento de uma pessoa, ou tenta descrever suas atitudes e motivos, está abrindo campo para uma discussão. Marta vem defendendo um ponto de vista em particular e enfrentou algum desacordo. Ela começa a falar com agressividade, dominando a conversação. Por fim, Cláudia diz: "Acho, Marta, que se você não fosse tão defensiva, poderíamos provavelmente abordar isso de forma mais construtiva." No mesmo instante, Marta nega que estivesse agindo defensivamente.

Em um outro caso, Paulo volta a um assunto que tinha sido mencionado várias vezes: redução de pes-

soal em uma outra seção. Marcos reage agressivamente e de modo negativo, ao que Paulo replica: "Não sei, Marcos, porque se sente tão ameaçado quando se fala nesta redução. Isto não vai afetá-lo". Marcos responde com uma negação de que sua resistência se baseia no fato de se sentir ameaçado.

Em mais um exemplo, Roberto protesta quando uma colega, Paula, critica Carlos, um outro membro do grupo. Paula dirige-se a Roberto com uma acusação: "Você sempre procura proteger Carlos, e estou ficando cansada disso. É como se não quisesse que as pessoas falassem sobre ele, como se estivesse tentando esconder alguma coisa a respeito dele."

Nesses três casos, alguém está colocando um rótulo no comportamento ou sugerindo que um outro membro do grupo tem uma atitude particular ou motivo de pouco valor. Um rótulo ou uma análise pode facilmente desviar uma discussão enquanto as pessoas argumentam se o rótulo ou análise é justificado. As concessões mútuas degeneram em "Eu não", "Você fez", "Eu não estava", "Você estava", "Estou certo", "Você está enganado". Está criado um impasse.

DOMINADORA

O dominador gosta de assumir o controle da discussão. Ele pode racionalizar, dizendo: "Sou uma pessoa que gosta que as coisas sejam realizadas, então vamos acabar com todo esse absurdo e começar a agir juntos"; ou, "Estamos realmente perdendo tempo. Acho que devemos votar sobre isso e passar adiante."

O dominador quer influência e pode agir de forma muito opressiva nos esforços para conseguir seu intento. O problema para o grupo é que o dominador está geralmente menos interessado nas metas do grupo e muito mais focado em suas agendas pessoais. Quando ele assume o controle, a participação de outras pessoas declina. O grupo não conta com o valor integral de seus recursos.

AQUIESCENTE CONDICIONAL

Provavelmente um dos comportamentos mais comuns em uma discussão em grupo é dar uma resposta do tipo "sim, mas..."; por exemplo: "Sim, compreendo o que está dizendo, mas acho que você não está sendo objetivo." Isso na realidade quer dizer: "Eu ouço você, mas você está errado." Algumas vezes as pessoas utilizam a técnica do sim, mas... para tentar suavizar o impacto de um desacordo: "Concordo que essa é uma excelente idéia, mas não acho que funcionará aqui." Consideremos que se a idéia não funcionar, dificilmente será excelente. A técnica do sim, mas... revela hipocrisia, na pior das hipóteses, e desconsideração pessoal para com o outro, na melhor. Com muita frequência, o que o colaborador ouve é: "Reconheço que você descobriu uma boa idéia, mas na realidade não tem muito valor."

A abordagem do sim, mas... pode ser usada com tal habilidade que é difícil detectá-la. Um exemplo ilustrativo pode ser o seguinte: "Creio que Miguel demonstrou sua abordagem imaginativa usual ao descobrir essa sugestão, e acho que merece os cumprimentos de todos os membros do grupo pela qualidade de seu raciocínio, o que não nos surpreende. Entretanto, quando se observa o plano com mais atenção, pode-se perceber uma ligeira falha que muito facilmente passaria despercebida, mas que pode tornar a idéia inteira inviável."

Discussões entre membros do grupo são mais eficazes quando eles se comunicam através de mensagens claras e sem ambigüidades. A resposta aquiescente condicional parece afirmar uma coisa quando na realidade denota outra.

NEGATIVISTA

Em muitos grupos, existe a pessoa que se declara "advogado do diabo", cuja função é certificar-se de que tudo de ruim contido na idéia de uma outra pessoa seja expressado. Esses negativistas podem ser

tão implacáveis em enfatizar o que está errado que aquilo que é bom pode desaparecer. A discussão torna-se desequilibrada.

Infelizmente, o *não* tem um poder desproporcional em muitas deliberações. Se os membros do grupo estão explorando uma opção que pode ser arriscada, que é desagradável, ou que pelo menos contém conseqüências incertas, eles podem ficar extraordinariamente suscetíveis ao negativista, que lhes apresenta uma razão para não ir adiante: "Realmente não acho que tenhamos informações suficientes a respeito dessa questão. Vamos adiar a discussão sobre isso"; ou, "Tentamos algo semelhante alguns anos atrás, e não funcionou"; ou, ainda: "Precisamos ir devagar com isso, porque se cometermos um tropeço, vamos quebrar a cara." Com um suspiro coletivo de alívio, o grupo abandona a discussão. Nesse instante, o negativista abriu a saída de emergência.

Há maneiras de neutralizar ou reverter o dano de comportamentos obstrutivos. A mais simples é intervir imediatamente, utilizando uma ou várias das seguintes frases:

Neutralizando Comportamentos que Subvertem uma Equipe

"Ouvi o que você tem a dizer sobre o projeto, Helena, mas gostaria também de escutar o que os outros aqui presentes acham. Você pode por favor interromper seus comentários por alguns instantes para ouvirmos o que os outros têm a dizer?"

"Na realidade não estou interessado nos motivos por que Samuel possa ter sido impelido psicologicamente a assumir essa posição. Estou certo de que ele tem boas razões, e estas são as que gostaria de ouvir."

"Sim, concordo que pode haver razões para isso não funcionar, mas fico intrigado com a possibilidade de que venha a dar certo. No momento, gostaria de ouvir apenas por que poderia funcionar."

"Ok, agora que vocês dois já falaram bastante, estou perfeitamente ciente de sua posição. Vou

dizer o que acho, e depois espero que outros entrem na discussão."

"Bem, talvez não tenha funcionado naquela época, mas quem sabe os tempos tenham mudado. Fico imaginando se essa idéia não está agora enfrentando um mundo diferente. Alguém mais poderia fazer um comentário?"

"Não sei se Rita está ou não projetando, e acho que não me preocupo com isso. Rita, por favor, desenvolva seu raciocínio."

"Um momento. Vocês podem pensar que esses assuntos não são importantes, mas gostaria de dar a Fernando uma oportunidade de nos mostrar que são. Prossiga, Fernando."

"Você não deixou Nelson concluir. Quero ouvir o resto de suas idéias. Continue, Nelson."

IDENTIFICANDO COMPORTAMENTOS QUE SUBVERTEM UMA EQUIPE

Leia as seguintes afirmações feitas por participantes de uma discussão em grupo e identifique-as com cada um dos seguintes comportamentos que subvertem uma equipe:

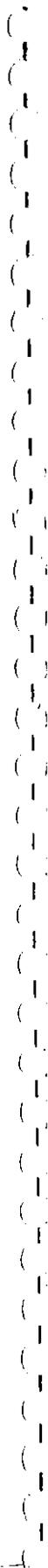
- a: Bloqueador
- b: Analisador ou rotulador
- c: Dominador
- d: Aquiescente condicional
- e: Negativista

1. "Estamos conversando em círculos. O que realmente temos que fazer é o seguinte: conformarmo-nos e dizemos a essas pessoas que é assim que será feito. É a única coisa a fazer. De outra forma ficaremos aqui eternamente. Vamos votar sobre isso agora para que possamos passar a coisas mais produtivas." _____
2. "Sívio, acho que você levantou um ponto extraordinário e, se as circunstâncias fossem um pouquinho diferentes, seria a solução que estamos buscando. Infelizmente não acho que o que está sugerindo levou em consideração o fato de não termos essa pessoa especializada em nossos quadros." _____
3. "Vamos, Rita, agora você está projetando." _____

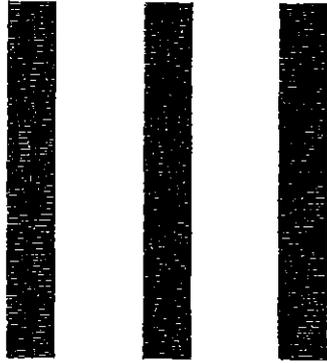
4. "Se vocês examinarem os arquivos, verificarão que fizemos isso, e não funcionou naquela época. Como podemos imaginar que funcionará agora? Acho que devemos procurar em outro lugar. Estamos desperdiçando nosso tempo nessa direção." _____
5. "Ei, estou apenas relatando alguns fatos. Não precisa ficar irritado." _____
6. "Acho que essas questões de que estão falando são marginais. Uma consideração mais importante é se podemos cumprir o prazo." _____
7. "Será que podemos deixar de fora toda a carga emocional nessa conversa? Vamos esfriar a cabeça." _____
8. "Minha sugestão é de que essa discussão é prematura. Por que não esperamos até contarmos com mais fatos?" _____
9. "Isso simplesmente não funcionará." _____
10. "Esta discussão está muito desviada do ponto. Vamos voltar para o projeto da Protax; faz mais sentido." _____
11. "Quero retomar o ponto que Tomás levantou, porque acho que é importante, embora eu realmente acredite que seria mais relevante se colocado em termos ligeiramente diferentes. O que você falou, Tomás, é oportuno, mas acho que precisa ser reformulado e repensado." _____
12. "Sabe, Mariana, toda vez que trazemos alguma coisa que, mesmo remotamente, tenha a ver com a decisão de acrescentar bônus ao sistema de compensação de campo, você parece ficar tensa. Por que você sente necessidade de proteger o antigo sistema? Você realmente está fazendo tudo para sabotar qualquer mudança possível." _____

RESPOSTAS

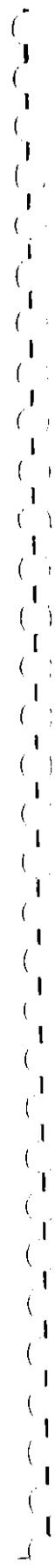
- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. c: Dominador | 7. b: Analisador ou rotulador |
| 2. d: Aquiescente condicional | 8. e: Negativista |
| 3. b: Analisador ou rotulador | 9. e: Negativista |
| 4. e: Negativista | 10. c: Dominador |
| 5. b: Analisador ou rotulador | 11. d: Aquiescente condicional |
| 6. a: Bloqueador | 12. b: Analisador ou rotulador |



UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO



COMUNICAÇÃO E CONFLITO EM UMA EQUIPE



CAPÍTULO 9

COMUNICAÇÃO EM UMA EQUIPE

O Perfil de Comunicadores Assertivos

Comunicadores assertivos têm em comum as seguintes características:

- Acreditam que têm o direito de expressar suas necessidades, desejos e aspirações a seus colegas.
- Quando entram em conflito ou desacordo com outros, presumem que esses outros, em geral, estão interessados em se unirem na busca por um acordo ou uma solução.
- Expressam quando estão irritados ou frustrados.

(continua)

Não pode haver colaboração ou apoio sem comunicação entre as pessoas em um grupo. A maneira como as pessoas se comunicam entre si — tanto em palavras como em linguagem não-verbal — não somente reflete como se sentem em relação ao trabalho mas também constrói (ou abate) a eficácia do grupo. A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Como as pessoas em uma equipe aprendem a aceitar outros membros como eles realmente são, cria-se um clima de confiança e credibilidade. As duplas mensagens são (1) o que você vê é o que está ali e (2) o que você escuta é o que se quis dizer. O quadro do "Espectro da Comunicação" mostra toda a gama de estilos de se comunicar: os extremos — agressividade e não-assertividade — estão em cada ponta.

Uma das formas mais úteis de capacitação em comunicação desenvolvida em anos recentes é o que se denomina de treinamento em assertividade. Muitas pessoas passaram por essa forma de aprendizagem, que as ajudou a identificarem suas necessidades e seus desejos e a comunicá-los de uma maneira que os outros julgam aceitável. A comunicação assertiva geralmente esclarece o significado das afirmações da

- Adotam medidas para modificar condições de que não gostam ou persuadir outros a mudá-las.
- Em uma situação de conflito, lidam com as questões e não com a personalidade dos contendores.
- Consideram-se experientes em relação a seus sentimentos e percepções e consideram os outros experientes nas deles.
- Estão habituados a receber a confiança e o respeito dos outros.
- Concedem tempo prolongado a uma pessoa com quem têm um problema para que ela expresse seus sentimentos, e encorajam-na a fazê-lo, mesmo quando a pessoa é hostil a eles.
- Acreditam que um comportamento assertivo coerente comprova que são pessoas de credibilidade e confiáveis.
- Compreendem que transmitem sua assertividade não somente com palavras, mas também com gestos e expressões faciais compatíveis com as palavras.

pessoa e evita as ciladas comuns de comunicação que geram ressentimento, mágoa e atitude de defesa.

Quando combinada à comunicação receptiva, a assertividade pode tornar-se um instrumento de negociação, de solução de problemas e de resolução de conflitos. A abordagem assertividade-receptividade (A-R) é o método ideal de comunicação. Ela reconhece os direitos e sentimentos de todas as pessoas em uma negociação, cria um diálogo no qual cada uma se sente à vontade expressando sentimentos sobre o que está acontecendo e reconhece que cada uma tem necessidades, vontades e recursos. A abordagem A-R pode ser utilizada para encontrar um resultado que seja aceitável por todos. Examinemos lado a lado as características da assertividade-receptividade:

Características da Comunicação Assertiva e Receptiva

Assertividade

A pessoa assertiva:

Dá informação - descreve a situação como ela a vê.

Expressa sentimentos - relata como se sente em relação ao que está acontecendo.

Busca mudança no outro - descreve o comportamento que preferiria ver no outro.

Receptividade

A pessoa receptiva:

Busca informação - pede cortesmente que a outra pessoa descreva a situação como ela a vê.

Procura conhecer os sentimentos do outro - pede ao outro que descreva como se sente em relação à situação e o aceita sem necessariamente concordar com ele.

Procura mudança em si própria - concorda em modificar seu próprio comportamento quando este não foi útil ou eficaz.

O Espectro da Comunicação

| Agressividade | Assertividade | Receptividade | Não-assertividade |
|--|---|---|---|
| <p>Totalmente você, excluindo os outros. Desconsidera os direitos e a dignidade dos outros. Afirmações agressivas desconsideram, embaraçam e humilham.</p> | <p>Em primeiro lugar você, em segundo os outros. Expressão de suas necessidades e desejos de uma maneira aceitável pelos outros. Pode transmitir informação desagradável de uma maneira não ameaçadora, não ofensiva.</p> | <p>Em primeiro lugar os outros, em segundo você. Reconhece que os outros trazem forças, recursos e diferentes percepções de uma situação. Procura incluir essas qualidades para atender a preocupações conjuntas ou solução de problemas.</p> | <p>Totalmente os outros, excluindo você. A não-assertividade é a abdicação de responsabilidade e uma renúncia de direitos. Praticamente convida outras pessoas a desconsiderarem ou a tirarem proveito da pessoa não-assertiva.</p> |

Define os benefícios da mudança - delinea os benefícios que resultarão para a outra pessoa como consequência da mudança.

Define os benefícios da mudança para alguém - descreve a recompensa (possivelmente para ambas as partes) se a mudança desejada se concretizar.

IDENTIFICANDO MODOS DE COMUNICAÇÃO

Procure identificar os diferentes modos de comportamento e de comunicação, assinalando cada afirmação a seguir:

ag: Agressivo
 as: Assertivo
 r: Receptivo
 ar: Assertivo-receptivo
 na: Não-assertivo

1. "Fred, durante toda esta reunião você me interrompeu seguidamente, e estou ficando muito frustrado e irritado. Por favor pare com isso. Deixe-me concluir, e então poderei relaxar o suficiente para escutá-lo." _____
2. "Ei, Ana, acorde e fique atenta. Aborde esse assunto uns poucos minutos atrás. Você está dormindo?" _____
3. "Estou realmente ficando aborrecido e cansado de suas indiretas. Não sei o que faz você pensar que pode chegar aqui agindo como se fosse melhor do que os outros. Francamente, acho que você tiraria mais proveito se ficasse de boca calada e ouvidos abertos. Assim, talvez pudesse saber de alguma coisa, e isso poderia ser assustador." _____
4. "Você insiste em fazer a mesma pergunta, João. Respondi quando perguntou a primeira vez, depois de novo, e agora pela terceira vez. É muito irritante para mim imaginar que não estou me expressando claramente, e se é isso que acontece, estou desperdiçando o tempo de todo mundo. Então fale-me o que você ouviu. Acho que deve estar frustrado, porque continua tentando decifrar a mesma informação." _____
5. "Sim, sei que não falei, mas estou suspeitando que vocês todos conhecem muito melhor o assunto do que eu, e então não vou tomar o tempo de vocês dizendo-lhes o que provavelmente já sabem." _____

6. "Hugo, desculpe interromper sua conversa com Pedro, mas não posso deixar de notar que freqüentemente se envolve em conversas paralelas quando alguém na reunião está falando. O que está fazendo me distrai e não consigo me concentrar. Isso me impressiona a ponto de considerar muito rude. Não sei como se sente em relação a isso. Talvez você não queira perturbar, mas gostaria que demonstrasse mais consideração quando outros estão falando ao grupo. Seria muito mais correto."
7. "Eu estou muito mais interessado no que Paulo pensa sobre o comentário de Ernesto, especialmente porque Paulo examinou essa questão alguns meses atrás. Paulo, você tem estado calado. Isso significa que você concorda ou discorda? Ou você está apenas sendo delicado?"
8. "Francamente, Jorge, não consigo descobrir sobre o que está falando. Parece-me que está apenas falando por falar, fazendo rodeios. Gostaria que fosse direto ao ponto. Não sei porque parece tão difícil para você resolver dizer o que quer em menos de mil palavras."
9. "Essa discussão está completamente dispersa. No começo estava frustrado, mas agora estou apenas entediado. Os outros aqui estão sentindo a mesma coisa sobre o que está acontecendo? Se é verdade, o que podemos fazer para enfocar melhor esta discussão? Odeio ficar aqui sentado imaginando que preferiria estar aproveitando esse tempo na minha sala."
10. "Você está certo. Estou estranhamente quieto. A verdade é que fiquei muito irritado com o que Luís disse a meu respeito alguns minutos atrás. Luís, não acho que você estivesse sendo justo comigo quando sugeriu que eu estava tentando assumir o crédito por algum trabalho que meu predecessor realizou. E não posso suportar o que está acontecendo aqui enquanto continuar ouvindo suas palavras."

RESPOSTAS

1. as: Assertivo
2. ag: Agressivo. A afirmação é potencialmente embaraçosa.
3. ag: Agressivo. O revide é uma humilhação. Afirmações agressivas muitas vezes atribuem responsabilidades por atitudes e motivos desagradáveis,

como no caso dessa sugestão de que a outra pessoa se julga superior às outras.

4. ar: Assertivo-receptivo. A pessoa que fala está fornecendo e buscando informação.
5. na: Não-assertivo. A pessoa que fala está abdicando e sugerindo que não tem nada de valioso a oferecer.
6. ar: Assertivo-receptivo. A pessoa que fala está dando informação e abrindo a porta para Hugo responder. Talvez Hugo não imagine que esteja perturbando. A pessoa que fala utiliza a palavra *rude*, mas diz que é sua impressão. Em outras palavras, "Você está sendo rude comigo, mas talvez não tenha essa intenção."
7. r: Receptivo. A pessoa que fala busca informação sobre os pensamentos e sentimentos de Paulo.
8. ag: Agressivo. A referência a Jorge é de que ele está tendo um pouco de dificuldade em relação a sua capacidade mental.
9. ar: Assertivo-receptivo. A pessoa que fala quer saber como os outros na reunião se sentem quanto à descrição que faz da situação.
10. as: Assertivo. Talvez se Luís pedir desculpas ou modificar suas palavras, a pessoa que fala deixe de ficar zangada e se torne novamente uma colaboradora.

PRÁTICAS EFICAZES DE COMUNICAÇÃO

Para estruturar e manter uma equipe, seus membros devem querer e ser capazes de se comunicar uns com os outros de maneiras que reflitam abertura,

confiança e respeito. Equipes bem-sucedidas insistem que seus membros compartilhem de boa vontade informações oportunas sobre o que ocorre por toda a organização, exceto o que é classificado como confidencial.

É considerada uma forma nociva reter ou racionalizar informação que poderia ser útil aos membros da equipe. A informação é percebida como poder outorgado ao grupo e não a alguns de seus membros individualmente.

Feedback é um assunto sério. Os membros da equipe devem oferecê-lo um ao outro quanto ao fato de seu desempenho reforçar ou obstruir o desempenho do grupo. Deve ser fornecido imediatamente e ficar restrito a comportamento.

Quando as pessoas fornecem *feedback* a outros sobre suas emoções ou opiniões, ele deve ser antecipado de uma observação do tipo: "Minha percepção indica que ..."; ou, "Você me impressiona pela forma como se sente..." Os membros de uma equipe nunca devem presumir ou rotular sem fazer uma verificação para se certificar de que suas percepções e análises estão corretas. Ninguém em uma equipe está imune ao *feedback*. Na realidade, a maioria das pessoas é receptiva a ele, mesmo quando é crítico, porque sabem que ele ajuda a desenvolver um comportamento mais eficaz.

O *feedback* não deve ser transmitido como uma brincadeira, pois pode conter mensagens ocultas que ridicularizem alguém.

Os membros de uma equipe devem ser encorajados a expressar suas emoções quando é saudável e normal fazê-lo, especialmente se isso vai ampliar sua percepção ou perspectiva em torno de uma questão. Agressividade e não-assertividade não constituem comportamentos aceitáveis em equipes. Pessoas dissidentes ou insatisfeitas com a maneira como o grupo está trabalhando devem receber apoio ao que dizem, mesmo que outros membros do grupo não concordem. Ninguém recebe "punição" por protestar.

Quando os conflitos entre membros são prolongados ou intensos, um outro deve intervir para ajudar a solucioná-los.

Resolução de problemas significa busca de alternativas. É orientada para o futuro, a menos que existam conhecimentos valiosos que exijam análise do passado. Pessoas que discordam de uma decisão ou curso de ação devem receber cuidadosa atenção. Elas podem estar dizendo aos membros do grupo algo que devem saber — podem estar destacando alguma coisa que ainda não foi considerada por ninguém.

De maneira geral, compartilhar informação, fornecer *feedback*, e encorajar participação entre todos os membros da equipe são as três práticas-chave de comunicação utilizadas por equipes bem-sucedidas.

AVALIANDO AS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE SUA EQUIPE

As afirmações a seguir descrevem algumas das práticas de comunicação adotadas em grupos de trabalho. Responda "sim" ou "não" a cada um dos itens, caso a afirmação aplique-se ou não a práticas de seu grupo.

| | Sim | Não |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. Opiniões desagradáveis em relação a membros do grupo são expressas de forma indireta por meio de intrigas em vez de serem encaminhadas diretamente face a face. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. <i>Feedback</i> descortês entre membros é muitas vezes camuflado em linguagem delicada e diplomática. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Quando os membros expressam desacordo com outros, recaem no modo "sim, mas...". | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Verdades desagradáveis sobre o grupo e seus membros são revestidas de humor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Quando as pessoas estão visivelmente irritadas, negam estar zangadas ou sentindo fortes emoções. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. As pessoas parecem não se sentir à vontade conversando comigo sobre meu gerenciamento e o modo como lidero o grupo de trabalho. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(continua)

| | Sim | Não |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 7. Em suas comunicações entre si e nas reuniões, membros do grupo falam da importância de serem racionais. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Quando as pessoas fazem observações mordazes revestidas de humor, a maioria ri. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Existem muitos relacionamentos de brincadeira entre membros do grupo, e aceitá-los é considerado um sinal de atitude saudável. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Quando membros da equipe entram em conflito, cada contendor reforça sua posição lembrando aos companheiros erros anteriores dos envolvidos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Os membros parecem ficar embaraçados e desorientados por qualquer demonstração de emoções. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Muito tempo é utilizado inutilmente porque as pessoas compreendem mal o que as outras estão dizendo e respondem a afirmações que não foram feitas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Em discussões para resolução de problemas, primeiro atribuímos culpas e depois falamos sobre como corrigi-los. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Quando critico um funcionário, percebo que ele fica mal-humorado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Em uma reunião, quando um membro expressa tristeza ou insatisfação com a maneira como as discussões estão se desenrolando, outros membros apressam-se em explicar como ele está compreendendo mal o que está acontecendo, e dizem ao dissidente que ele deveria ser mais positivo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. A reação usual ao desacordo é atitude de defesa e ressentimento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Algumas vezes os conflitos entre membros do grupo são prolongados, e os outros simplesmente ignoram o que está acontecendo. Eles se desligam. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Quando existem evoluções ou acontecimentos fora do departamento, há sempre alguém no grupo que afirma: "Sabia disso o tempo todo." | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

(continua)

| | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 19. Certos membros do grupo são previsíveis em suas opiniões, e quando as expõem, a maioria parece entediada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Algumas vezes problemas e erros ocorrem, e há geralmente uma pessoa que insiste: "Disse a vocês que isso ia acontecer." | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANALISANDO SUA AVALIAÇÃO

Qualquer "sim" às afirmações precedentes indica um possível obstáculo ao livre fluxo da informação.

Quando membros do grupo revestem seus comentários uns aos outros em linguagem diplomática, em tom de humor, ou com um sim, mas..., eles evitam franqueza e honestidade; ocultam suas mensagens para torná-las mais aceitáveis. O emprego do humor entre pessoas no trabalho nem sempre é indicativo de relacionamentos fáceis, abertos e amistosos; em vez disso, ele pode surgir de uma necessidade percebida de não ser direto, ou talvez por sentir medo.

Uma forte insistência na racionalidade também indica um constrangimento com a abertura, e até mesmo medo. Pessoas que negam emoções, sentem, em si e nos outros, vulnerabilidade; não desejam se comunicar como pessoas em sua totalidade. Na realidade, boa parte da comunicação é não-racional — isto é, intuitiva e emocional.

Quando as pessoas não prestam atenção, ouvem o que desejam ouvir e nada mais; assim, perde-se um tempo valioso. Uma pessoa pode falar alguma coisa e ouvir uma resposta que soa como se ela houvesse dito algo completamente diferente.

Membros do grupo caracterizados pelas afirmações precedentes não querem assumir a responsabilidade de ajudar a equipe a trabalhar bem. Um conflito prolongado é sinal seguro desse desinteresse. Os contendores não estão se relacionando bem com seu trabalho, e tornam a tarefa dos outros difícil. Contu-

do, permite-se que o conflito continue. Os membros da equipe podem simplesmente isolar os contendores e ignorá-los, da mesma forma como o fazem com um insurgente em seu meio que critica a maneira como o grupo opera; porém, as pessoas isoladas de uma equipe deixam de ser membros integrais do grupo.

Outros se recusam a ser membros plenamente envolvidos, tais como as pessoas que acumulam e retêm informação. Quando a utilizam, é por razões de poder ou prestígio, não necessariamente para auxiliar o grupo. Naturalmente, uma pessoa desse tipo pode se retrair por questão de ansiedade: ela não tem certeza de que pode contar ao chefe coisas que ele não gostaria de ouvir.

Denunciar alguém é um jogo de levar vantagem: faço você parecer mau de modo que eu pareça bom. É com frequência competitivo. Porém atribuir culpa é também uma atitude de autoproteção: se você é responsável pelo erro, não serei eu o culpado.

Finalmente, pessoas a quem se permitiu tornarem-se previsíveis e pouco úteis refletem o desinteresse e a incapacidade de outros membros do grupo em ajudá-las a serem eficazes.

UM PLANO DE AÇÃO PARA ASSERTIVIDADE E ASSERTIVIDADE-RECEPTIVIDADE

Descrição de um problema ou de uma necessidade de mudança de atitude por parte de um membro da equipe:

(continua)

A seguir deverão ser apresentadas suas afirmações para resolver o problema ou discuti-lo construtivamente, cobrindo os oito principais elementos da A-R:

- Uma descrição do que você observa estar acontecendo:

- O que você planeja dizer à outra pessoa para verificar o que ela acredita que está acontecendo:

- Como você se sente em relação ao que está acontecendo (que palavras você emprega?):

- Que palavras você empregará para verificar como a outra pessoa se sente em relação à situação:

- A mudança que você desejaria promover em si próprio, se necessário:

(continua)

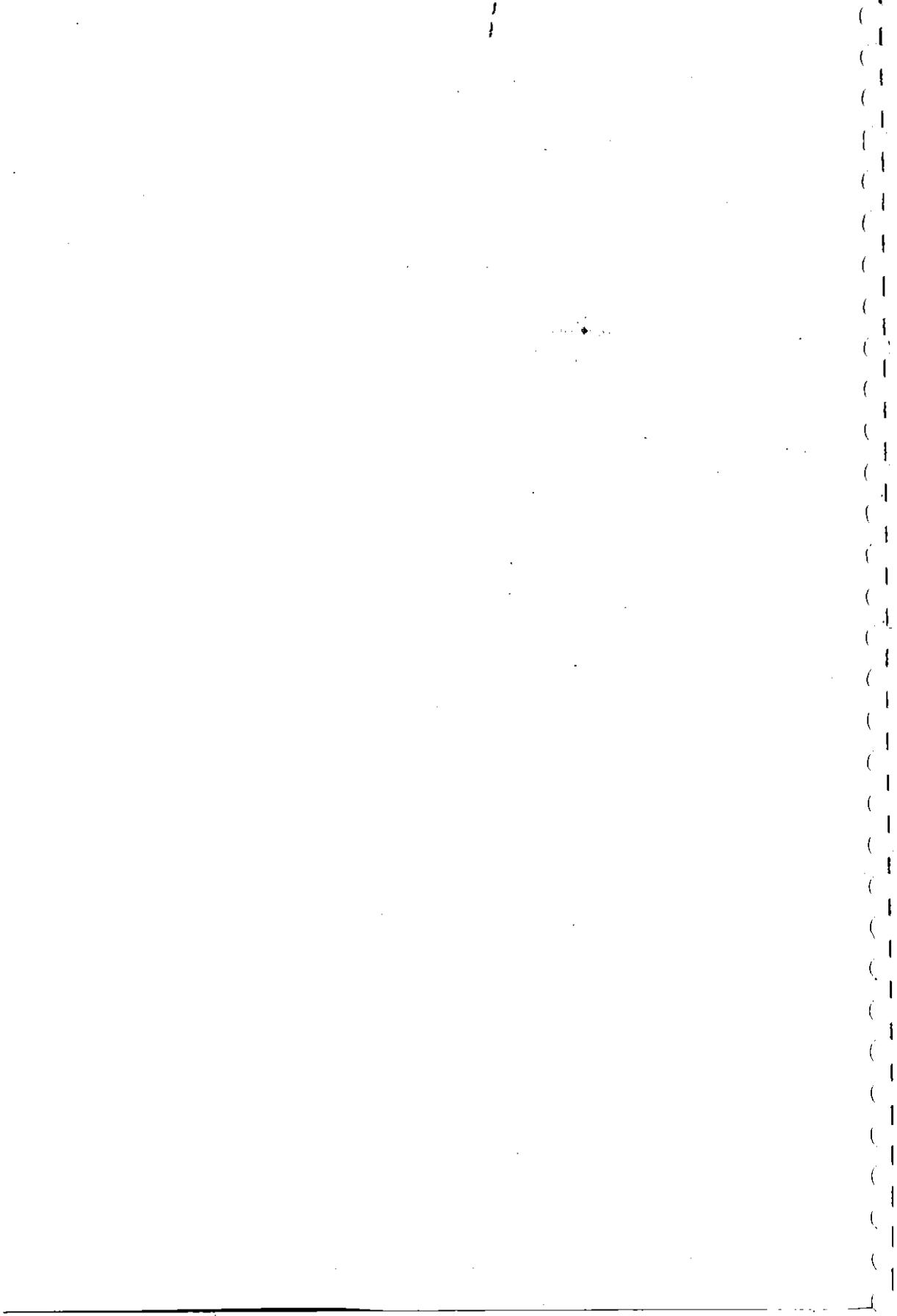
- A mudança que você gostaria de ver na outra pessoa:

- Os benefícios para você ao empreender a mudança:

- Os benefícios para a outra pessoa ao empreender a mudança:

Data do *feedback*: _____

Descreva a mudança no plano em razão de informação que emergiu na sessão de *feedback*.



CAPÍTULO 10

LIDANDO COM CONFLITOS EM UMA EQUIPE

O êxito em lidar com conflitos em uma equipe envolve diversas características:

- *O conflito é considerado natural.* Membros da equipe presumem que conflito, desacordo e promoção de idéias díspares tendem a ocorrer em grupos vibrantes bem-sucedidos. Onde existe criatividade, há possibilidade de conflito.

- *O conflito é solucionado através de abertura.* Uma vez que o conflito é natural em um grupo, lida-se com ele de maneira também natural — através da discussão aberta. Em muitos grupos que não se constituem equipes, os conflitos são suprimidos; eles contaminam; afetam os relacionamentos e as interações das pessoas entre si; emergem em maneiras que nem sempre parecem guardar relação com as questões tumultuosas originais. Em uma equipe, os membros sabem que os conflitos podem muitas vezes acentuar as diferenças, apresentar opções adicionais e provocar impedimentos e equilíbros.

- *Conflitos ocorrem em torno de questões, não de pessoas.* As pessoas podem ser partes em conflitos, porém não questões. Como membro de uma equipe,

você pode discordar de outro, mas ele não é o alvo de insinuações, humilhações ou embaraço. O que está em jogo são as questões e as percepções dessas questões, e não as personalidades envolvidas.

- *O conflito implica uma busca de alternativas.* Membros de uma equipe não conduzem investigações do tipo policial para tentar incriminar alguém por um problema ou um fracasso. A motivação impulsora na resolução de problemas em equipe é "Não gostamos da situação como está agora; o que preferiríamos como alternativa?"

- *A resolução de conflitos é orientada para o presente.* Uma discussão do conflito concentra-se naquilo que está ocorrendo no grupo agora. Discordâncias anteriores, conversas que tiveram com outros fora do grupo e comportamentos passados de membros da equipe em outras situações não fazem parte do esforço para a resolução. O que importa é o aqui e agora — o que está sendo dito agora, neste ambiente.

- *O conflito é uma questão do grupo.* Desacordos que afetam certos membros do grupo tornam-se questões para ser tratadas pelo grupo inteiro, porque podem interferir no trabalho de todo o grupo; portanto, os membros da equipe não têm que resolver as diferenças sozinhos. Toda a equipe se mobiliza para ajudar.

LIDANDO COM OPOSIÇÃO A SUAS IDÉIAS

Um dos obstáculos mais comuns para que a comunicação flua livremente em um grupo é a atitude de defesa das pessoas cujas idéias e sugestões estão sendo avaliadas e talvez objeto de desacordo, no todo ou em parte. Você muitas vezes observou comportamentos de defesa e autoproteção e provavelmente o experimentou. O pulso se acelera, calor e enrubescimento inundam o rosto, as mãos suam, a voz se eleva em tom e talvez em volume. Tratam-se de reações naturais quando alguém se sente atacado ou considerado de alguma forma.

Administrando Conflitos

Quando surgir um conflito, tenha em mente o seguinte:

- A pessoa do outro lado no conflito tem um ponto de vista que é tão legítimo e razoável para ela quanto o seu modo de pensar é para você.
- A outra pessoa pode também não se sentir à vontade em relação ao conflito, tanto quanto você.
- Em geral, a outra pessoa estará disposta a aceitar uma solução se você puder torná-la suficientemente atraente. Pelo menos ela pode ser persuadida a trabalhar com você para formular uma resolução do conflito.
- É mais seguro e mais prudente ater-se às questões em qualquer discussão, e evitar argumentos que sejam pessoais.

(continua)

O principal problema em relação à atitude de defesa é que, em geral, ela tolhe a capacidade da pessoa para ouvir e considerar integralmente o que os outros estão dizendo. De forma ideal, quando uma concepção é discutida, seu autor acredita que aquilo vai emergir em uma idéia que é testada e até mesmo reforçada. Isso é muitas vezes verdadeiro, a menos que o grupo tenha que despende boa parte de seu tempo debatendo com o autor, que se preocupa com o fato de sua idéia estar sendo deturpada, mal compreendida e mutilada.

Você pode treinar-se para lidar construtivamente com a resistência e o desacordo. Naturalmente, é muito mais fácil fazê-lo quando você é membro de um grupo encorajador e compreensivo. Mas se acredita que sua idéia pode resistir ao rigor de um exame minucioso e imaginativo, siga as cinco estas sugestões para ajudá-lo a lidar com a oposição:

1. *Relaxe.* É algo fácil de falar, porém difícil de fazer. Apóie as costas na cadeira, mantenha a expressão facial atenta, sem franzir as sobrancelhas nem balançar a cabeça. Quando você parece relaxado, mesmo que não o esteja internamente, aparenta segurança. Você também convida as pessoas a discutirem sua idéia abertamente. Isso é valioso para você, porque toma conhecimento do que os outros estão pensando. Se deseja refutar a crítica ou a análise, está adquirindo recursos para fazê-lo. Por outro lado, quando está relaxado, seus filtros estão abertos e você pode efetivamente captar algumas sugestões valiosas sobre como aperfeiçoar sua idéia.

2. *Escute.* Mantenha contato visual e a expressão facial atenta, demonstrando que valoriza o que está sendo dito. Mantenha-se sentado com as costas apoiadas na cadeira. Se você inclinar-se para a frente, pode dar a impressão de estar a ponto de atacar a pessoa que está avaliando sua idéia. Não interrompa enquanto outros estiverem falando, a menos que fi-

● O futuro é muitas vezes uma base mais construtiva para discussão do que o passado. Em vez de deter-se no que ou em quem causou o conflito, deve-se enfatizar o que pode ser feito para proporcionar uma solução ou uma alternativa para a situação que prevalece agora.

que bastante claro para você que deturparam sua idéia e estão desperdiçando um valioso tempo de discussão falando de algo a que você não se referiu.

Ouçã não somente o que é dito mas preste atenção também em quem está falando. Se tiver que apresentar outros argumentos mais tarde, pode ser útil saber quem resiste à sua idéia e por quê.

3. *Aceite.* Você não tem que concordar com qualquer crítica à sua idéia, mas é melhor aceitar que as pessoas que a estão dirigindo levam sua crítica a sério. Você deseja ser cauteloso para não fazer afirmações que pareçam humilhantes ou ridicularizadoras. Evite, por exemplo, afirmações do tipo "Como é que você conseguiu chegar a essa conclusão?" ou "Vamos, você está realmente chegando ao ponto." Algumas vezes você pode inclusive deixar escapar um, "Isso é ridículo." Então a disputa pode se acirrar.

Mesmo que você não diga coisas que estristeçam outras pessoas, pode mostrar desaprovação em seu rosto. Algumas pessoas ouvem as outras em silêncio; contudo, a expressão facial revela o que é facilmente interpretado como "Que absurdo." Esse tipo de comunicação não-verbal dificilmente faz amigos e influencia pessoas — a seu favor, pelo menos.

4. *Faça de sua idéia uma questão do grupo.* Se você hesitar em defender sua idéia, poderá ter uma agradável surpresa ao ouvir alguém assumir sua defesa. Essa pessoa provavelmente tem mais credibilidade e influência que você nessa situação, porque ela não é sectária. Porém, se ninguém mais reagir, simplesmente fique calado. Nem sempre é preciso falar apenas porque outros membros querem se dirigir a você sobre a idéia, a menos que façam perguntas que só você possa responder.

Se uma ou duas pessoas lhe dirigem seus comentários, e a discussão parece muito estreitamente enfocada, você pode torná-la uma questão do grupo dizendo, "Ouvi muito bem como Joana e Geraldo se

sentem a respeito de minha idéia, mas acharia valioso saber como os outros a vêem." Isso às vezes é tudo de que os outros precisam para cooperar, e você pode fechar com uma discussão movimentada e ampla e, então, relaxar novamente.

5. *Responda.* Se uma discussão em grupo ainda deixa algo faltando ou a ser desejado, você pode querer manifestar sua reação a alguns dos desacordos. Quando efetivamente o fizer, dirija-se ao grupo, não a seu crítico. Lembre-se, você fez de sua idéia uma questão do grupo; não a aceite de volta.

ADMINISTRANDO CONFLITOS COMO LÍDER DA EQUIPE

Há vezes em que um conflito entre dois membros da equipe impede que cada membro seja integralmente eficaz — e não permite que a equipe progrida. Procure resolver o conflito rapidamente pedindo a cada parte na disputa para responder às seguintes afirmações, em caráter particular. Peça-lhes para utilizar somente afirmações positivas — nada de "denúncias", tais como "Ele deveria parar de fazer ...". Depois reúna os dois membros e ajude-os a buscar maneiras de resumir suas respostas a objetivos sobre os quais ambos possam chegar a um acordo. Finalmente, mostre o que tem de ser feito para atender a esses objetivos, quem faz o que e quando.

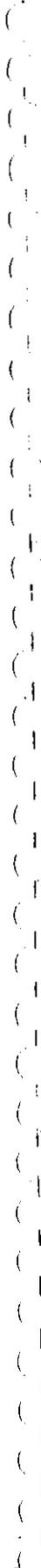
- Acredito que ele deveria:

(continua)

- Ele ~~acredita~~ acredita que eu deveria:

- Acredito que eu deveria:

- Ele acredita que deveria:



IV

IV

**CRIATIVIDADE E
EFICÁCIA EM
REUNIÕES DE
EQUIPE**

CAPÍTULO 11

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÕES EM GRUPO

A principal vantagem de utilizar sua equipe para solucionar problemas e tomar decisões é que você reúne diferentes recursos para interagir e desenvolver um maior número de opções de que seria capaz se cada membro estivesse agindo sozinho. Não há qualquer dúvida de que a sinergia em uma equipe eficaz produz mais do que a soma de suas partes.

Há diversas maneiras de aumentar a criatividade do processo de resolução de problemas na equipe — e de chegar a decisões por consenso:

1. *Mantenha o grupo reduzido.* Você deseja encorajar participação integral, que tem maior probabilidade de ocorrer em um período de tempo limitado com um grupo pequeno do que com um grande. Alguns especialistas afirmam que um grupo constituído por cinco a nove membros é mais eficaz.

2. *Anuncie a reunião com antecedência.* Defina o assunto a ser discutido e convide os participantes para virem preparados com idéias e soluções possíveis. Os grupos são geralmente melhores para avaliar

idéias do que para gerá-las. As pessoas individualmente são melhores na criação de idéias.

3. *Utilize uma disposição em roda para recolher as idéias das pessoas.* Circule pela sala e peça às pessoas, uma a uma, que exponham as idéias ou soluções que desenvolveram. Liste-as em um *flip chart* ou quadro-negro. Durante o processo, não deve haver qualquer crítica ou avaliação. As únicas perguntas permitidas são as que buscam esclarecimento de itens da lista.

4. *Encoraje as pessoas a discutirem as idéias com o grupo, e não com seu autor.* Uma vez apresentada, a idéia torna-se uma questão do grupo, a ser por ele tratada. Perguntas e comentários persistentemente dirigidos ao membro que apresentou a idéia podem fazer com que ele se sinta encurralado pelo grupo. Os demais companheiros não devem pressionar a pessoa para defender ou apresentar argumentos sobre a idéia.

5. *Reformule a crítica de forma positiva.* Um comentário negativo frequente é "Experimentamos isso, e não deu certo." Uma resposta útil poderia ser "O que está nesta versão que não havia naquela que não funcionou?", ou, "De que modo as condições se modificaram para nos encorajar a experimentar novamente a idéia?"

6. *Peça observações positivas de pessoas negativas.* Quando comentários negativos proliferam, crie duas colunas, "a favor" e "contra", no *flip chart*. Em seguida, peça a cada um dos que fizeram comentários negativos para colocar sua objeção na coluna de "contra", e depois alguma coisa no lado da coluna "a favor". Essa abordagem reduz a atitude de defesa, amplia o raciocínio e encoraja as pessoas a procurarem soluções em vez de problemas.

7. *Estabeleça um exemplo não defendendo suas idéias.* Quando sua idéia é criticada, você pode sentir um

Solistas são inspiradores em óperas e talvez até em pequenos empreendimentos de risco, porém não há lugar para eles em grandes empresas.

— Norman R. Augustine,
Presidente do Conselho, Martin
Marietta Corp.

instinto de proteção. Deixe outros conduzirem o jogo. Lembre à equipe que sua idéia é uma idéia de grupo. Se compreenderem mal o que você propôs, esclareça-o, mas não se defenda. Outros perceberão e imitarão seu comportamento.

TOMANDO UMA DECISÃO POR CONSENSO

Decisões por consenso consomem tempo e paciência, porém as que dele resultam são geralmente superiores às decisões tomadas pelo membro mais inteligente do grupo. Isso quase sempre ocorre porque um grupo pode gerar e avaliar de forma mais realista um maior número de opções. Existe em geral um compromisso mais profundo por parte dos membros de um grupo para levar a cabo as decisões, uma vez que eles foram ouvidos, suas contribuições foram inteiramente consideradas e deixaram a mesa de reuniões acreditando que o produto de suas discussões é o melhor de todos. Quando há consenso, as pessoas não se limitam apenas a acatar a decisão; ao contrário, elas investem nela.

Além de conceder tempo suficiente para tomar uma boa decisão, e ter paciência para analisar tantas opções quantas possam ser geradas por membros da equipe, você pode adotar quatro passos que contribuem significativamente para uma decisão por consenso:

1. *Encoraje todos os participantes a dizerem tudo que gostariam.* Crie uma atmosfera em que todos os membros da equipe sintam-se com liberdade para expressar até mesmo suas mínimas preocupações e restrições. Certifique-se de que ninguém seja humilhado ou silenciado. Nos primeiros estágios da discussão, você pode querer desencorajar o debate para que todos possam se manifestar. Aceite o fato de que as pessoas estão verdadeiramente envolvidas com o que

expressam, e respeitam as contribuições, mesmo que você não concorde com elas ou não as considere de grande importância. As pessoas logo expressarão o que têm em mente se souberem que não serão subestimadas ou assediadas.

2. *Enfatize os aspectos positivos.* Os participantes algumas vezes acham mais fácil falar sobre o que não apreciam em uma proposta do que sobre aquilo que imaginam que funcionará. De vez em quando, faça um resumo do que as pessoas envolvidas na discussão julgam ser bom ou que pode dar certo. "Parece que temos um problema com o desembolso inicial de caixa, mas todos estamos de acordo em que os resultados deverão ficar positivos em menos de noventa dias." Ou, "Trata-se de um programa complexo, mas todos parecem perceber que temos o pessoal e a especialização necessários para conduzi-lo, se desejamos ir adiante com ele."

3. *Verifique o nível de gravidade dos aspectos negativos.* Clara vem lançando todo tipo de objeções ao plano que Helena apresentou. Você ouve atentamente o que parece ser uma corrente ininterrupta de falhas. De repente, ocorre-lhe que a maioria das falhas está associada ao cronograma de implementação do plano. Clara acha que é excessivamente exíguo e que causará problemas para outras pessoas, muitos dos quais já descreveu. Então você intervém: "Clara, suponhamos que fôssemos introduzir isso em três estágios em vez de dois, e ao longo de seis meses, em vez de quatro. Você acha que isso eliminaria alguns de seus temores em relação ao plano?" Ela reflete por um longo tempo, e em seguida responde: "Bem, isso com certeza aumentaria as possibilidades de aceitação."

Até você examinar criticamente o que Clara está dizendo, parece que a resistência dela é imensa. Mas acontece que os seus sentimentos negativos não têm tanta penetração e gravidade quanto você imaginava no início.

Algumas vezes as pessoas valorizam a oportunidade de expressar suas reservas mesmo quando não as consideram barreiras insuperáveis. Elas podem também acreditar, dentro do espírito do consenso, que têm a obrigação de levantar quaisquer aspectos negativos possíveis, independente de sua pouca importância. Quando verificam que outros não compartilham de seus temores, libertam-se deles. Uma vez que as pessoas pensem de maneira positiva, com frequência apresentam sugestões próprias sobre como os problemas podem ser resolvidos.

4. *Mantenha constantemente um resumo das áreas de acordo.* Com discussão suficiente e um claro respeito dentro do grupo pelas contribuições de todos, você pode prever que as áreas de acordo se ampliam. Enfatize o movimento que o grupo está empreendendo em direção à unanimidade resumindo periodicamente as áreas sobre as quais todos estão de acordo. Por fim, você chega a um ponto em que os problemas e desacordos parecem diluir-se. As pessoas começam a perceber que estão se aproximando de uma decisão aceitável por todos — que o grupo está trabalhando em conjunto para remover todos os obstáculos. O consenso pode então emergir de modo bastante inesperado.

CAPÍTULO 12

REALIZANDO REUNIÕES EFICAZES

Como as equipes executam boa parte de seu trabalho em reuniões, é importante que estas decorram da maneira mais eficaz e eficiente possível. Uma reunião eficaz começa no horário marcado, porque as pessoas valorizam o tempo de outros membros da equipe. Sua duração é estabelecida para assegurar o nível ideal de concentração dos participantes — um período máximo de noventa minutos é considerado suficiente. Uma reunião deve começar com um claro enunciado do problema, questão, ou objetivo, e a discussão somente se inicia quando fica evidente que cada participante compreende a finalidade da reunião e o que ela deverá concretizar. Quando possível a informação que ajudará os membros a gerar soluções e conclusões é distribuída antes de seu início. O presidente dos trabalhos ou o líder nomeado exerce as funções formais de liderança, porém está preparado e disposto a dividir a liderança com outros, à medida que surge a necessidade. Ele é realmente o primeiro entre os iguais.

Membros da equipe com frequência certificam-se junto a outros de que ouviram corretamente e compreenderam o ponto de vista apresentado, antes de responderem. Eles se sentem à vontade para apresen-

É da maior importância que uma reunião deva alcançar uma conclusão unânime; ela não deve deixar ninguém frustrado ou insatisfeito, pois isso enfraquece... a unidade e a solidariedade.

— Chie Nakane,
escritor japonês

tar suas idéias e opiniões, sabendo que outros membros lhe concederão apoio e encorajamento mesmo que não estejam de acordo. Se um ou vários membros tentam exercer controle, por exemplo, dominando a discussão, julgando a relevância do que se discute, ou falando excessivamente, é responsabilidade do resto da equipe confrontar e neutralizar a tentativa.

Decisões são tomadas por consenso, porém, antes de finalmente se chegar a um acordo quanto a uma decisão, a equipe testa as possíveis conseqüências sobre as pessoas afetadas, a operação e as decisões que estão sendo tomadas em outras áreas da organização.

Quando um membro apresenta uma contribuição para deliberação, ela se torna uma questão do grupo e é tratada pelo grupo inteiro. Os membros nunca se sentem isolados ou atacados como pessoas. Existe um alto grau de aceitação por parte de todos no grupo. Expressões emocionais, inclusive raiva, são aceitáveis para o grupo desde que não tenham caráter injurioso pessoal.

Conflitos entre membros também são tratados como questões que envolvem o grupo como um todo de modo que outros membros se sintam no direito de ajudar os contendores a resolver seus problemas uns com os outros. O grupo chega a um acordo sobre uma solução ou uma decisão somente quando fica claro que todos os membros apresentaram a contribuição que desejavam. Uma reunião eficaz se encerra no horário previsto, a menos que o grupo inteiro deseje estendê-la. Se o objetivo não foi alcançado, o grupo se reprograma para uma nova rodada.

Qualquer decisão a que o grupo chega é provisória, até que se faça uma verificação para assegurar que todos os membros do grupo estão em completo acordo e assumem um compromisso em relação a ela.

Todos os membros estão comprometidos com a crença de que devem discutir questões de grupo no grupo e não em sessões extragrupo. Aqueles que têm suas posições revistas, perguntas, ou dúvidas que surgiram após o intervalo entre as reuniões são enco-

rajados a apresentá-las com o restante do grupo. Eles não são silenciados.

Em uma reunião eficaz, os papéis tanto de liderança formal quanto informal são necessários. O papel do líder formal ou nomeado envolve principalmente o estabelecimento de datas e horários e comunicação com os membros antes das sessões. A maior parte das funções de liderança pode ser também assumida por outros membros da equipe — e isso deve ser encorajado. A liderança “por rodízio” pode proporcionar um melhor aproveitamento dos diferentes recursos que os membros individuais trazem para o assunto em pauta.

O diagnóstico de reuniões apresentado a seguir o ajudará a determinar não somente o grau de eficácia com que são conduzidas, mas também o nível de eficácia da sua liderança.

DIAGNOSTICANDO SUAS REUNIÕES

A seguir são apresentados sintomas de reuniões eficazes e ineficazes. Para cada afirmação que caracterize as reuniões de que participa, assinale o quadrado à direita. Se a afirmação não for aplicável em bases usuais, deixe o espaço correspondente em branco.

1. As pessoas tendem a resistir à idéia de uma outra reunião.
2. As reuniões geralmente começam e terminam no horário.
3. Quando um membro contribui com uma idéia ou opinião, outros membros dirigem-se a ele um a um.
4. As discussões não começam até que fique claro que todos na sala compreendem a questão a ser decidida ou o objetivo a ser alcançado.
5. Um ou dois membros retardam a reunião com discursos longos cheios de divagações.
6. Nossas reuniões não se encerram até que fique claro que todos que desejam dizer alguma coisa consigam fazê-lo.
7. As pessoas não se dirigem umas às outras, mas falam sobre outras como se não estivessem na sala.

(continua)

8. Se o objetivo da reunião não foi alcançado dentro do limite de tempo estabelecido, programamos uma nova reunião em vez de estender a discussão e ultrapassar o horário de encerramento previsto.
9. Muitas idéias e sugestões têm que ser repetidas duas ou três vezes antes de obterem uma resposta.
10. O líder formal ou presidente, ao ceder sua posição, não tem mais peso ou poder do que qualquer outro membro.
11. Algumas vezes alguém tem que gritar para conseguir a atenção dos outros.
12. Muitas vezes, quando as pessoas discordam de uma idéia ou comentário, elas se certificam junto a quem o iniciou de que o entenderam, antes de apresentar as razões por que discordam.
13. Muitas reuniões são seguidas de avaliações posteriores, nos escritórios das pessoas, sobre o que aconteceu.
14. Nossas reuniões se encerram com uma verificação para certificarmos-nos de que todos assumiram um compromisso com o resultado ou meta alcançada.
15. É difícil introduzir uma idéia ou proposta porque sempre parece haver alguém que a desconsidera ou ridiculariza.
16. Nosso problema não é de que as pessoas se abstenham de participar, mas de que todos parecem querer falar ao mesmo tempo.
17. Após o término da reunião, há algumas vezes confusão sobre o que foi resolvido ou quem fica responsável pela implementação.
18. Nossas decisões são sempre por consenso, com todos concordando que elas são as melhores que se pode adotar nessas circunstâncias.
19. As reuniões muitas vezes têm de ser reprogramadas quando se constata que as decisões originais foram baseadas em informações incompletas, ou quando alguns dos membros dizem que as estão reconsiderando.
20. Quando um dos membros se queixa de que a reunião desviou-se do rumo, outros são consultados para verificar se estão de acordo.
21. Algumas vezes concordamos com uma solução ou curso de ação, principalmente porque a reunião deixou a todos exaustos.
22. As pessoas com freqüência dizem que saem de nossas reuniões cheias de energia.
23. Parece que despendemos muito tempo no início da maioria das reuniões tentando definir o problema que devemos atacar.

(continua)

| | |
|--|--------------------------|
| 24. Embora ninguém goste de ver sua idéia criticada, há uma ausência de atitudes de defesa e rancor em nossas reuniões quando ocorre desacordo. | <input type="checkbox"/> |
| 25. Durante nossas reuniões, as pessoas chegam atrasadas, pedem para sair mais cedo, são freqüentemente chamadas para atender a telefone, e assim por diante. | <input type="checkbox"/> |
| 26. Antes da maioria das sessões de resolução de problemas ou de tomada de decisões, dedicamos tempo para refletir sobre as questões de modo a que entremos na sala de reunião preparados. | <input type="checkbox"/> |
| 27. Surgem argumentos que geralmente parecem não ter relação direta com a questão colocada para o grupo. | <input type="checkbox"/> |
| 28. Quando ocorrem conflitos graves entre participantes, outros no grupo intervêm para ajudar a resolvê-los. | <input type="checkbox"/> |
| 29. Exteriorizar uma emoção ou demonstrar sentimentos é firmemente desencorajado. | <input type="checkbox"/> |
| 30. Ninguém se sente atacado ou "na berlinda" quando outros discordam dele, porque uma vez que a idéia foi apresentada, os membros a consideram uma questão do grupo e é discutida como tal, com todos conversando entre si. | <input type="checkbox"/> |
| Total de números pares | _____ |
| Total de números ímpares | _____ |

Primeiro, some a quantidade de afirmações pares que assinalou. Sua pontuação máxima é 15. Em seguida, subtraia do total a soma de afirmações de números ímpares assinalados. A título de ilustração: se você indicou que está de acordo com 9 afirmações de números pares e 5 de números ímpares, seu total final é 4.

Se seu resultado final recair entre 10 e 15, inclusive, você já sabe que está, de maneira geral, conduzindo algumas reuniões muito construtivas e produtivas. A análise do diagnóstico pode orientá-lo para aperfeiçoamento naquelas áreas em que seu grupo está fraco ou deixando de alcançar a eficácia desejada.

Se sua contagem final estiver entre 5 e 9, inclusive, sua experiência em reuniões está em torno da média, e suas frustrações seriam imediatamente identificáveis pela maioria das pessoas.

É óbvio que, se seu resultado ficar abaixo de 5, suas reuniões produzem muito ressentimento em

razão do tempo que consomem e de suas conseqüências relativamente pouco valiosas. O diagnóstico revela por que essas reuniões constituem um sério obstáculo para a estruturação de uma equipe.

Segue-se uma análise das afirmações assinaladas e o que elas representam, tanto de bom quanto de ruim.

ANALISANDO SEU DIAGNÓSTICO

Quando membros da equipe reclamam em relação à possibilidade de uma outra reunião, chegam atrasados, saem antes de terminar ou a interrompem para fazer outras coisas, estão transmitindo a mensagem de que as consideram relativamente pouco importantes, ou até mesmo uma perda de tempo.

Em um grupo ainda fragmentado, cada membro julga que, tendo expressado uma sugestão ou um comentário, ele fica sozinho. Outros podem atacar respondendo um para o outro, com os demais membros se retraindo e fornecendo pouco ou nenhum apoio, moral ou material. Um problema semelhante é o de gente falando de um membro na terceira pessoa, como se ele não estivesse ali. Existe pouca ou nenhuma percepção de que ele pertence ao grupo. E quando as pessoas rejeitam ou ridicularizam contribuições de outros e ficam sem repreensão, é certo que alguns membros se recusarão a se expor de novo. Eles ficam em silêncio ou emitem afirmações completamente seguras, que acrescentam pouco à discussão.

Se idéias devem ser repetidas porque não obtiveram qualquer reação, ou se as pessoas têm que gritar para conseguir atenção, a atmosfera pode ser melhor descrita como competitiva. Ninguém realmente deseja ouvir o outro. Os membros estão intensamente absorvidos consigo mesmos.

Em muitas reuniões, ocorre uma confusão generalizada sobre os motivos de sua convocação. A questão que deverá ser discutida não emerge facilmente, e as pessoas despendem muito tempo tentando definir a finalidade da mesma. Não é de estranhar que algumas decisões sejam tomadas por exaustão. Nin-

guém quer ficar mais um minuto na sala. Esforço insuficiente é exercido para apresentar todas as opções ou testar as conseqüências de cada decisão. Acrescente-se a isso a falta de preparação das pessoas para a reunião, e você enfrentará muitas oportunidades para uma fraca tomada de decisões. Não constitui surpresa o fato de que outras reuniões tenham de ser convocadas para reparar os danos ou corrigir uma decisão cheia de falhas. Uma vez que muitas decisões são resultantes de voto majoritário, você se defrontará com análises posteriores quando as pessoas se reúnem em círculo, dissecam o que ocorreu e expressam seus desacordos e frustrações. Pode haver também confusão em torno do que foi realmente decidido, quem deverá fazer o que, e quando.

As pessoas tendem a trazer suas agendas pessoais e ocultas para as reuniões, de modo que o que fazem no grupo pode estar enraizado nas inclinações e percepções que mantêm fora da sala. Outros membros não estão inclinados a assumir uma posição de liderança para ajudar o grupo a atingir suas metas. Essa relutância para liderar ocorre quando se permite que alguns membros assumam controle com seus discursos desorganizados e cheios de divagações. Se estão falando, ninguém mais pode se manifestar — e ninguém se preocupa o suficiente para recolocar o trabalho do grupo acima da auto-indulgência de um ou dois membros.

Finalmente, em um grupo em que as pessoas não esperam qualquer apoio ou sensibilidade para com o bem-estar dele, não constitui surpresa que uma exibição de emoções seria ameaçadora. Quando um membro demonstra profundo sentimento, pode estar retirando a máscara da aspiração dos outros de que tudo seja harmonioso.

AVALIANDO SUAS REUNIÕES

Você se recordará de que *feedback* é essencial para motivar pessoas a melhorarem sua eficácia. Além do *feedback*, as pessoas também necessitam de parâmetros para um melhor desempenho. À medida que sua equipe

evolui, os membros querem ter condições de observar não somente seu avanço individual em termos de eficácia mas também como o grupo está progredindo.

Uma maneira fácil, apresentada graficamente, para registrar as percepções das pessoas em relação à sua própria eficácia e a do grupo, é avaliar cada reunião logo após sua suspensão. Inicialmente, você pode desejar manter anônimas as avaliações. Então peça a cada membro que preencha o formulário a seguir, devolvendo-o em seguida. Você pode registrar as pontuações no quadro-negro ou em uma *flip chart* e extrair a média.

Com o tempo, à medida em que as pessoas crescem em abertura e liberdade, a assinatura não terá tanta importância. Assinar a folha poderia ser até útil no caso de uma pessoa registrar resultados de uma reunião muito inferiores aos de outros membros. O grupo pode querer examinar as razões para a insatisfação desse membro com a reunião e com o grupo. É possível que um participante insatisfeito tenha percebido certos obstáculos à sua eficácia que outros membros não discerniram — mas de que precisam tomar conhecimento.

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DE REUNIÕES

1. Qual o grau de eficácia da reunião?

Explicação: As pessoas se comprometeram a trabalhar para o que perceberam ser os melhores interesses e os objetivos mais realistas do grupo? Os recursos do grupo foram eficientemente aplicados para alcançar esses objetivos? Você acredita que as realizações do grupo foram as melhores que se poderia esperar?

| | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|--------------------------|---|---|---|------------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| As mais eficazes | | | Até certo ponto eficazes | | | | Ineficazes | | |

2. Qual o grau de clareza das metas do grupo nesta reunião?

| | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---------------------------|---|---|---|-----------------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Bastante claras | | | Até certo ponto claras | | | | Pouco claras | | |

3. Até que ponto o grupo manteve-se no rumo traçado, trabalhando para alcançar seus objetivos e evitando perturbações?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|----------------------------|---|---|---|----------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Completamente no rumo | | | Mais dentro do que fora | | | | Desviado | | |

4. Como você julgaria sua eficácia na promoção do trabalho do grupo?

| | | | | | | | | | |
|--------------|---|---|---------------------------|---|---|---|-----------------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Muito eficaz | | | Até certo ponto eficaz | | | | Pouco eficaz | | |

5. Até que ponto o grupo leva em conta suas contribuições?

| | | | | | | | | | |
|------------|---|---|-----------------|---|---|---|--------------------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Totalmente | | | Até certo ponto | | | | De forma alguma | | |

6. Que grau de liberdade você sentiu para expressar suas opiniões e apresentar contribuições no grupo?

| | | | | | | | | | |
|-------|---|---|----------|---|---|---|--------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Total | | | Relativo | | | | Nenhum | | |

(continua)

7. De modo global, qual foi seu nível de satisfação para com a reunião?

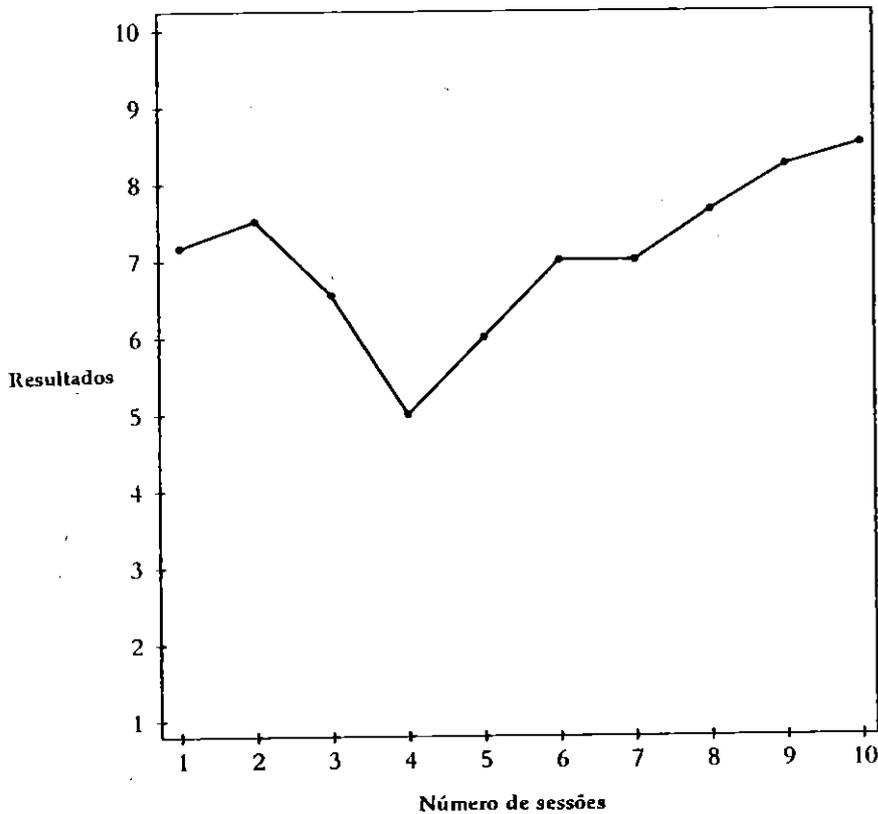
| | | | | | | | | | |
|------------|---|---|-----------------|---|---|---|--------------|---|---|
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Bem | | | Até certo ponto | | | | Insatisfeito | | |
| satisfeito | | | satisfeito | | | | | | |

REPRESENTANDO GRAFICAMENTE O PROGRESSO DE SUAS REUNIÕES

Utilizando os formulários individuais de avaliação, você pode chegar a um resultado médio para cada categoria e para cada reunião. Mas como seu propósito é estruturar uma equipe, você pode desejar manter o controle de seu progresso no sentido de obter eficácia, mais apoio, mais abertura e maior satisfação global. A seguir apresenta-se um gráfico de resultados para ser usado por um extenso período de tempo, digamos, dez reuniões. A avaliação média para cada reunião, extraída dos formulários individuais, é lançada utilizando-se os números no eixo vertical. No eixo horizontal fica o número de sessões avaliadas.

Você pode manter um gráfico principal para cada uma das sete questões do formulário de avaliação individual, ou pode escolher uma tinta de cor diferente para cada uma das sete questões cujo progresso deseja registrar graficamente.

GRÁFICO PRINCIPAL DE AVALIAÇÃO



A propósito, não fique surpreso se, quando começar a registrar seu progresso em manter reuniões, os resultados comecem altos e depois caíam antes de subirem novamente. Inicialmente, as pessoas tendem a ser muito cautelosas em suas avaliações pessoais e do grupo. Exige-se um certo grau de risco a correr para ser capaz de dizer publicamente, "Não acho que fomos muito eficazes hoje". À medida que os membros do grupo começarem a levar a sério as avaliações e a desenvolver a confiança de que não serão punidos por avaliar as reuniões honestamente, a linha de resultados cairá e depois subirá de novo. E quando ela se eleva, isso constitui um poderoso elemento de reforço do comportamento eficaz que as pessoas demonstram nas reuniões.

