

Introdução

"Sim, tudo depende da pergunta. Quanto mais profundamente se pergunta, tanto mais veemente é a resposta. O gênio não fica a dever nenhuma, mas temos receio de perguntar e, muito mais, de ouvir a resposta e de compreendê-la, pois isto nos custa esforço e dores. Se de outra forma, nada podemos aprender, de onde o tiraríamos? Quem pergunta a Deus, a esse Ele responde com o Divino."

Bettina Brentano

A grande ferramenta do consultor de processos é a pergunta. Uma boa pergunta abre possibilidades de reflexão, consciência e ação. Fomos treinados durante a vida a dar respostas e agora temos de aprender a perguntar!

Há diferentes tipos de perguntas, que servem a objetivos diferentes.

Perguntas abertas e fechadas

Perguntas fechadas normalmente só permitem respostas do tipo sim ou não. São boas para estabelecer fatos ou para pedir informações específicas, mas devem ser utilizadas com cuidado, pois seu uso generalizado significa, muitas vezes, que o cliente tem pouca oportunidade de expressar suas ideias ou sentimentos.

- Você acha que...?

Perguntas abertas permitem que o cliente expresse suas ideias e sentimentos com liberdade, pois pedem mais do que uma simples resposta do tipo sim ou não. Use-as quando necessitar de informações sobre ideias, valores, opiniões etc., ou quando quiser incentivar alguém a falar. Perguntas abertas levam o cliente a agir – reflexão é ação!

- O que você acha de...?
- Como você se sente a respeito de...?

EXEMPLOS DE PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS

	ABERTAS	FECHADAS
CONTEÚDO / INFORMAÇÕES	O que aconteceu? Qual seria a razão para isso? Como você analisa sua situação? O que você acha de...? Quais os outros fatores relevantes?	Você foi diretamente para a escola? Pedro estava no escritório? A equipe está bem de novo? Quantas pessoas trabalham com você? A que horas você saiu?
SENTIMENTOS	O que isso lhe causa? Como você se sente em relação a isso? Por que isso é importante para você? O que o preocupa? O que mais o afeta?	Você está zangado? Você já se sentiu assim antes? Isto lhe causa ciúme? Está aliviado? Você está bem?

INTENÇÕES	<p>O que você pretende fazer?</p> <p>O que você pretende com isso?</p> <p>A que você diria não?</p> <p>Qual era a sua intenção?</p> <p>O que isso tem a ver com você?</p>	<p>Você quer manter este compromisso?</p> <p>Você quer este emprego?</p> <p>Você tinha a intenção de ofendê-la?</p> <p>Você consegue me entregar aquele relatório amanhã até as 14 horas?</p>
------------------	---	---

USO DE PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS

	ABERTAS	FECHADAS
CONTEÚDO / INFORMAÇÕES	<p>Para obter um resumo da situação.</p> <p>Para saber as ideias de alguém sobre um assunto.</p> <p>Para deixar alguém falar à vontade sobre alguma coisa.</p>	<p>Para obter ou confirmar dados específicos.</p> <p>Para seguir a sua linha de raciocínio.</p> <p>Para fazer alguém se limitar a um determinado assunto.</p>
SENTIMENTOS	<p>Para fazer alguém expressar sentimentos.</p> <p>Para tomar consciência dos sentimentos alheios.</p> <p>Para mostrar comprometimento e apoio.</p> <p>Para entrar em contato com as emoções e o humor de alguém.</p>	<p>Para ajudar alguém a perceber as próprias emoções.</p> <p>Para explicitar sentimentos.</p> <p>Para confirmar suas percepções sobre os sentimentos de alguém.</p>
INTENÇÕES	<p>Para perceber os motivos de alguém.</p> <p>Para ajudar alguém a tomar consciência do que realmente quer.</p> <p>Para ajudar alguém a assumir responsabilidades e tomar iniciativas.</p> <p>Para permitir que alguém formule um compromisso claro.</p>	<p>Para estabelecer acordos e contratos.</p> <p>Para explicitar intenções.</p> <p>Para desafiar.</p>

Perguntas comparativas

Pedir ao cliente para comparar duas situações ou experiências pode ser um bom recurso para ampliar um tópico ou para economizar tempo na investigação de uma ou mais possibilidades diferentes. Esta é uma forma específica de perguntas abertas.

- Qual a diferença entre estas duas situações?
- Como isto se compara ao que você entende por...?

Alguns cuidados

Tenha cuidado com os seguintes tipos de perguntas:

PERGUNTAS DIRIGIDAS

São uma forma específica de perguntas fechadas. Elas já contêm um resultado esperado e, portanto, podem influenciar a resposta.

- Você não acha que é melhor...?
- Você concorda em discutir esta ideia com...?
- Você não teve problemas com...?

Se a pergunta estiver formulada de modo a permitir uma única resposta, você não estará ajudando o cliente, que irá se sentir pressionado em uma determinada direção. Se, ainda por cima, a pessoa que fizer a pergunta for também o chefe, o cliente sentirá que não tem liberdade. Um motivo válido para fazer este tipo de pergunta é extrair ou direcionar para uma resposta positiva.

PERGUNTAS OU/OU

Elas permitem que o cliente escolha entre duas possibilidades:

- Você vai escrever uma carta para ela ou vai desconsiderá-la?
- Você se sente inseguro ou aborrecido?
- Você acha que ele quer "passar por cima" de você ou que ele é muito ambicioso?

Estas perguntas são mais fechadas do que abertas. Muitas vezes, mostram as opções que o consultor tem em mente, o que significa que ele está trabalhando mais do que devia e fazendo a parte do cliente. Quando bem utilizadas, contudo, essas perguntas podem ajudar a esclarecer um sentimento ou uma ação específica.

PERGUNTAS COM JULGAMENTO DE VALOR IMPLÍCITO

Tente evitar perguntas que tornem seus sentimentos óbvios, principalmente quando isso implicar em crítica.

- Que diabos você acha que está fazendo?

Tais perguntas irão, inevitavelmente, colocar o cliente na defensiva. Em geral, elas podem ser formuladas de uma maneira neutra, após algum empenho.

QUESTÕES CONTENDO SUPOSIÇÕES

Podem ser usadas para confirmar (e, por vezes, confrontar) suposições adotadas pelo cliente. Se mal utilizadas, poderão revelar a sua ignorância ou sugerir que você não está ouvindo com a devida atenção.

- Imagino que, como ela é mais nova do que você, talvez tenha menos experiência, certo?

PERGUNTAS COMPOSTAS

Também chamadas de perguntas múltiplas. Este tipo de pergunta faz duas ou mais perguntas ao mesmo tempo, tornando difícil uma resposta clara, sem ambiguidades. O cliente, ao responder, pode evitar a parte que geraria desconforto.

- Com que frequência isso acontece e como foi? Você faria isso novamente?

Divida sempre a pergunta em seus vários componentes.

Perguntas eficazes

Perguntas eficazes são questões provocativas, que colocam fim às evasivas e à confusão e convidam o cliente a ingressar em um nível mais profundo de clareza, ação e descoberta. Em geral, são perguntas abertas que geram mais oportunidades de ampliar o aprendizado e de renovar a perspectiva.

A arte da pergunta

ESCLARECIMENTO O que você quer dizer? É isso o que você quer fazer? O que parece causar confusão? Você pode dizer mais alguma coisa? O que você acha?	EXPLORAÇÃO DO COMPORTAMENTO EVASIVO O que você deixa de fazer ao fazer o que você faz? O que você evita com isto? O que não poderia acontecer de forma alguma com você? Peça para concluir as frases incompletas.
CONCRETIZAÇÃO O que ela disse, exatamente? Quantas pessoas estavam lá? Como elas estavam sentadas? Se eu tivesse observado a situação, o que teria visto? Quais foram os fatos concretos?	PREPARAÇÃO Qual é o resultado que você espera ao final da reunião? Qual é seu maior receio? Como você lida com ele? Imagine que você esteja satisfeito com o resultado; o que aconteceria então?
PREVISÃO O que poderia acontecer? E se não funcionar da forma que você gostaria? Se não der certo, o que você tem em mente? Qual é o seu plano alternativo?	AVALIAÇÃO Isto é bom, ruim ou mais ou menos? De que modo? Como isso se encaixa nos seus planos/modo de vida/valores? O que você acha que isso significa? Quais são as consequências disso, na sua opinião? Qual é a sua avaliação?
EXPLORAÇÃO Podemos explorar melhor este assunto? Você quer fazer um <i>brainstorm</i> sobre esta ideia? Por quais outros ângulos você está considerando a questão? Qual é o outro modo de encarar isto? Quais são as outras opções e possibilidades? Imagine que haja outra possibilidade; qual seria?	EXEMPLO Você pode me dar um exemplo? Por exemplo? Como o quê? Tipo? Como seria?
ELABORAÇÃO Poderia elaborar isso melhor? Conte-me mais sobre isso. O que mais? Há algo mais? Quais outras ideias você tem sobre isso?	OUTRA ABORDAGEM Se você pudesse fazer isso novamente, o que faria de diferente? De que outra forma seria possível lidar com isto? Se não houvesse limites e você pudesse fazer qualquer coisa, o que faria?
IDENTIFICAÇÃO DE PREMISSAS E SUPOSIÇÕES Com base em quê você diz isso? Não entendi. Por favor, explique outra vez. O que você quer dizer com: "Eu não posso"? Por que você não tenta? O que significa para você não ser bem sucedido? Qual é a dificuldade que você vê em dizer "não"?	INTERAÇÃO COM OS OUTROS Qual é seu papel na equipe? Qual é a impressão que você deixa nos outros? O que seus colegas diriam se eu lhes perguntasse sobre como lidar com você? O que eu preciso fazer para você brigar comigo? Como você acha que eu me sinto nesta conversa?

A arte da pergunta

ESSÊNCIA Qual parece ser o problema? Qual parece ser o principal obstáculo? O que o detém? Qual é sua maior preocupação quanto a isto?	RECURSOS De quais recursos você precisa? O que você sabe sobre isso agora? Como você pode descobrir mais? Quais recursos estão disponíveis para você?
HISTÓRICO O que causou isso? O que levou a...? O que você tentou até agora? Você se lembra de como isso aconteceu?	OPÇÕES Quais são as possibilidades? Se pudesse escolher, o que você faria? O que acontecerá se você fizer isso? E se não fizer? Que opções você pode criar?
APRENDIZADO Se a mesma coisa acontecer novamente, o que você vai fazer? Se pudesse esquecer os problemas do passado, o que você faria? Se tivesse de fazer isso novamente como você faria?	INTEGRAÇÃO O que você pode tirar proveito disto? Como você explica isto a você mesmo? Qual foi a lição? Como você aperfeiçoaria e organizaria isto tudo?
RESULTADOS O que você quer? Qual é o resultado esperado? Se você conseguisse isto, o que você teria então? Como você saberá que já alcançou o objetivo? Que aspecto isso terá?	IMPLEMENTAÇÃO Qual é o plano de ação? O que você precisará fazer para concluir o trabalho? De que tipo de apoio você precisa para conseguir...? Que contratempos você pode esperar? Como você vai lidar com eles?
PLANEJAMENTO O que você planeja fazer a esse respeito? Qual é o seu plano estratégico? Que tipo de plano você precisa elaborar? Como você acha que a situação poderia melhorar? E agora?	PREVISÕES Qual você acha que será o resultado? O que isto irá lhe causar? Aonde isto irá levá-lo? Quais são as chances de sucesso? Qual é a sua previsão?
RESUMO Qual é a sua conclusão? Como isto está funcionando? Como você descreveria isso? Quanto você acha que isso vai custar? Como você resumiria as iniciativas até agora?	PROVIDÊNCIAS Que providências serão necessárias? E depois? O que você vai fazer? Quando você irá fazê-lo? É uma boa hora para agir? O que será feito? Se a sua vida dependesse de certas providências, quais você tomaria? Quais são seus próximos passos?

Fonte: Extraído parcialmente de Karen e Henry Kimsey-House, Phillip Sandahl e Laura Whitworth, *Co-Active Consulting: Changing Business, Transforming Lives* (Boston: Nicholas Brealey Publishing, 2011).