

Introdução

"Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós juntos."

Warren Bennis

Muitas situações, fatos e fenômenos, tanto positivos como negativos, acontecem no decorrer de uma discussão em grupo ou em processos em que um grupo tem um objetivo a atingir e necessita tomar decisões. Seguem alguns exemplos:

- São feitas boas sugestões, mas dentre elas muitas não são absorvidas e se perdem.
- Desenvolve-se o entusiasmo, mas alguns sentimentos são feridos.
- Certos procedimentos aceleram o processo, mas dificultam a obtenção dos resultados.
- Há pessoas que dão vida ao processo e há aquelas que querem dominar e, com isso, acabam enfraquecendo-o.
- Necessariamente gasta-se tempo que será desperdiçado se os resultados não forem frutíferos.

Muitas vezes a conversa no intervalo para o café é melhor do que toda a reunião que a antecedeu. Como podemos melhorar o aproveitamento de nossas reuniões?

A necessidade de reconhecer a natureza do processo

Uma discussão pode ser comparada a uma viagem de descobrimento. Um grupo parte para achar algo: a resposta a um problema, a forma de um novo trabalho, ou como organizar um novo projeto, por exemplo. Encontrar ou não aquilo que se procura vai depender das providências tomadas pela tripulação, da sua capacidade de cooperar e da sua habilidade de manejar o barco. Entregue ao acaso, as chances de fracasso serão enormes.

Se quisermos adquirir a habilidade de conduzir uma discussão lidando adequadamente com os diversos elementos que surgem, então é necessário aprender a não nos deixarmos envolver pelo conteúdo da questão em si, a ponto de ficarmos desatentos ao que ocorre com o processo de discussão em si. Isso significa que não nos devemos deixar levar pelo que está sendo dito, a ponto de perdermos a noção:

- Da direção (estamos nos aproximando do nosso objetivo?).
- Do ambiente (a discussão é aberta; todos os que querem contribuir têm chance de fazê-lo?).

Se tivermos consciência dos aspectos que constituem um processo sadio de decisão, bem como das fases pelas quais ele deve passar obrigatoriamente, então aprendemos a nos atentar para aspectos acima do mero objetivo formal da reunião e a lidar com o processo. O resultado é que estaremos em condições de tomar iniciativas com relação a uma determinada situação e não meramente reagir a ela.

Processo decisório em grupo

No entanto, é preciso lembrar que, apesar de analisarmos e separarmos esses aspectos em fases para entendê-los, é importante saber lidar com eles em sua totalidade. Um dos maiores benefícios do trabalho em grupo, quando ele é realmente eficiente, é que várias pessoas, trabalhando juntas, podem produzir melhores resultados do que quando trabalham separadamente, ou seja, "o todo é maior do que a soma de suas partes". Por isso, o trabalho tem de ter unidade e, através dela, conseguir envolvimento e empenho.

Os aspectos do processo

É um exercício útil se lembrar de uma reunião da qual saímos satisfeitos por ela ter cumprido o seu intento e depois compará-la com outra que foi mera perda de tempo. Essa comparação pode ser feita através das seguintes perguntas:

- Qual foi a qualidade das ideias, das informações e do conteúdo de cada reunião?
- Havia entendimento ou não? As pessoas ouviam umas as outras, aceitavam ideias ou cortavam as falas uns dos outros? Qual foi a qualidade da interação?
- Como a reunião se encaminhou em direção à sua meta? Ela transcorreu de forma organizada ou confusa?

Estes três fundamentos de um processo de decisão são conhecidos como: conteúdo, interação e procedimento. Eles formam o tripé que sustenta uma discussão sadia. Portanto, se esses sustentáculos não tiverem o mesmo comprimento e a mesma resistência, ou se um deles estiver faltando, o processo desmoronará.

Por outro lado, compreendemos melhor a importância desses três elementos essenciais para um processo efetivo de decisão quando os relacionamos com as três forças da alma humana, que são o Pensar, o Sentir e o Querer. Nessas três faculdades humanas está a origem do tripé de sustentação de um processo de decisão em grupo.

No Pensar individual formamos conceitos, desenvolvemos ideias e acessamos fatos, imagens e informações armazenados em nossa memória. Quando nos juntamos a outras pessoas surge a necessidade de compartilhar o que pensamos e assim se forma o conteúdo que estará à disposição do grupo e poderá ser acrescido com as novas ideias e conceitos que surgirem no processo de discussão.

No Sentir residem nossas emoções, sensações, antipatias e simpatias que nos levam a nos aproximar ou nos afastar de alguém, assim como nos entender ou nos desentender com outra pessoa. Esses elementos sutis interferem na interação entre os membros do grupo, determinando a qualidade da interação entre os indivíduos e principalmente entre o falar e o ouvir.

Processo decisório em grupo

O Querer é a sede da nossa vontade, onde residem nossos impulsos e instintos, assim como nossas rotinas e hábitos. Cada um de nós tem um ritmo próprio e uma maneira que se sente confortável ou desconfortável. Essa energia determina como procedemos na vida e interfere na forma como o grupo caminha, ou no seu procedimento de trabalho.

O quadro a seguir mostra o que acontece quando esses aspectos estão ausentes ou presentes exageradamente:

ASPECTO	EXCESSO	INSUFICIÊNCIA
CONTEÚDO	Informação em excesso (com tantas árvores, perdemos a noção da floresta).	Discussão pobre e frágil, limitada a repetições maçantes e desnecessárias.
INTERAÇÃO	Pouca atenção recíproca, disputa de egos, conflitos.	Maçante, sem vida; desmotivação enervante, pouca criatividade.
PROCEDIMENTO	Rígido, hiper-sistematizado, inflexível, dependência do método, prejudicial à criatividade.	Sem orientação, ritmo e direção, acaba girando em círculos.

O peso necessário de cada aspecto varia de acordo com a situação enfrentada e as características e o nível de maturidade de cada grupo, não sendo, portanto, sempre o mesmo. Por exemplo, quando um grupo visa uma meta bem definida, então não necessitará de tanto procedimento formal quanto um grupo que não tem tanta certeza do rumo que está tomando; por outro lado, em um grupo de pessoas que se conhecem muito bem e estão acostumadas a trabalhar juntas, a interação será mais natural e quase automática. O importante é equilibrar os três aspectos, de modo a não distorcer o resultado. Lembre-se de que:

- O conteúdo requer cuidados com a qualidade das informações.
- A interação requer cuidados com os comportamentos recíprocos.
- O procedimento requer cuidados com a maneira com que cada tarefa é cumprida.

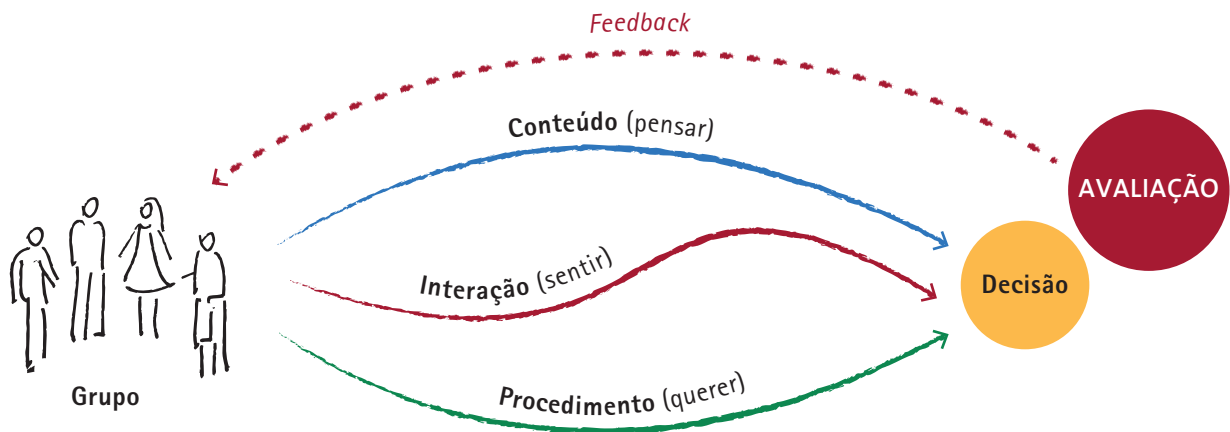
As fases de um processo de discussão

Estas são as fases pelas quais passa um processo de discussão:

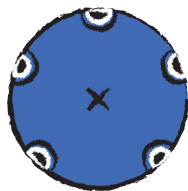
FASE 1 PLANEJAMENTO	Decide-se como o assunto será focalizado e qual será o procedimento do grupo.
FASE 2 FORMAÇÃO DE IMAGEM	Forma-se uma imagem comum entre os participantes da reunião compreendendo todas as informações, sentimentos e possibilidades trazidas; inicia-se com dados, fatos e informações, e termina-se com a anotação de todas as ideias e alternativas de solução.
FASE 3 JULGAMENTO	As constatações são analisadas naquilo que significam (causas, consequências etc.) e considera-se a aplicação de novas possibilidades; expressam-se critérios e valores que terão forte influência na escolha da solução; são analisadas e avaliadas as alternativas de solução.
FASE 4 CONCLUSÃO/ DECISÃO	Escolhe-se a melhor solução com base nos critérios de decisão e os passos e responsabilidades para sua implementação são então estruturados.
FASE 5 AVALIAÇÃO DO PROCESSO	Avalia-se o processo da discussão para verificar se ele seguiu o curso inicialmente planejado, se alcançou a meta e se o ambiente foi construtivo.

O balanceamento entre as qualidades do conteúdo, da interação e do procedimento, como é descrito na tabela anterior, é necessário em todas as fases do processo de decisão. No entanto, alguns desses aspectos são mais evidentes em determinados estágios que outros. Por exemplo, no início e no fim da reunião, o procedimento deve ser enfatizado para que a discussão comece a se desenrolar e para que tenha um encerramento. Isto corresponderia às etapas de planejamento, no início, e de avaliação, no final. As fases de formação de imagem, julgamento e decisão, que ocorrem no meio, enfatizam mais a qualidade da interação.

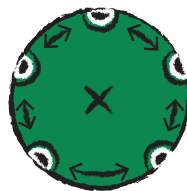
Processo decisório em grupo



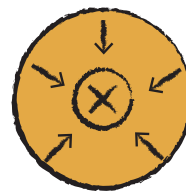
Identificar o desafio
Organizar o processo



Construir
uma imagem
em comum



Transformar
opiniões pessoais
em opiniões
do grupo



Chegar ao
ponto em que
todos apoiam a
decisão!



Abertura
Desenvolvimento
Integração

Estas fases têm suas próprias qualidades e exigem uma determinada atitude para que transcorram eficientemente. Por exemplo, na fase de planejamento é fundamental que o processo não avance enquanto todos os envolvidos não tiverem clareza do objetivo, do produto a ser gerado e da forma como o trabalho será organizado, compreendendo etapas e papéis.

Na fase da formação de imagem é necessária certa abertura e julgamentos antecipados devem ser evitados. Não é fácil explorar todas as possibilidades quando as pessoas sentem que tudo que dizem é considerado errado. Deve-se dar tempo e consideração mesmo àquelas ideias que à primeira vista pareçam não ter valor, de modo que todas sejam analisadas equitativamente. Na fase do julgamento é preciso que as pessoas se contenham, mesmo aquelas que têm mais conhecimentos ou um raciocínio mais rápido, pois do contrário não se chegará a um julgamento efetivo.

Processo decisório em grupo

Na fase de Conclusão / Decisão é fundamental que haja consentimento daqueles que ainda estejam apegados às suas ideias e propostas em favor do objetivo do grupo e em respeito aos critérios de decisão acordados. Também nessa fase é fundamental que haja consciência das consequências e impactos das escolhas no momento de elaborar o plano de ação.

Por fim, na fase de avaliação é muito importante que todos sejam ouvidos sem cortes e sem réplica para que o processo de *feedback* não se transforme em um interminável embate entre réplicas, tréplicas e assim por diante.

No quadro a seguir encontram-se dicas que poderão ajudar no processo.

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
PLANEJAMENTO	FORMAÇÃO DE IMAGEM	JULGAMENTO	CONCLUSÃO/ DECISÃO	AValiaÇÃO DO PROCESSO
<ul style="list-style-type: none">Definir claramente que queremos discutir e o que esperamos conseguir com a discussão.Identificar quem deveria ser incluído.Planejar como vamos alcançar nossa meta (regras, local, frequência, reuniões, tempo, etc.)	<ul style="list-style-type: none">Reunir todos os fatos, ideias, opiniões disponíveis.Apresentar as experiências.Procurar uma imagem comum tanto do que ocorreu (passado) como das possíveis soluções (futuro).	<ul style="list-style-type: none">Pesar diversas possibilidades.Estabelecer e desenvolver critérios e valores para o julgamento.Diferenciar necessidades situacionais.Estabelecer o que se necessita de fato.	<ul style="list-style-type: none">Eleger a melhor possibilidade, levando em consideração todos os critérios, tanto pessoais como situacionais.Obter o apoio de toda a equipe envolvida.Dividir e demarcar tarefas.	<ul style="list-style-type: none">Avaliar se alcançamos o que planejamos.Discutir como manuseamos os aspectos e as fases do processo do grupo.Identificar o que deveríamos fazer da próxima vez para melhorar a discussão.

ATITUDES RECOMENDADAS PARA CADA FASE

Entusiasmo e abertura para com todas as possibilidades.

Compreensão recíproca, sem julgamento antecipado; abertura, imaginação e desprendimento.

Ver realmente os respectivos pontos de vista e aceitá-los; evitar preconceitos; utilizar o consentimento.

Sentimento intuitivo de que isto é certo; confiança.

Abertura para o *feedback*, de modo que possamos crescer e nos desenvolver.

O que apresentamos não é um procedimento definido; é simplesmente uma tentativa de compreensão das diversas partes que na verdade formam o todo, de modo que nossos atos possam ser mais conscientes.

O alvo é dirigir o grupo para dentro do "círculo", de modo que o processo possa ser frutífero em termos de desenvolvimento e de uso de recursos.

A observação constante de grupos e a participação nos mesmos podem melhorar nossa habilidade desde que consigamos ver a situação claramente. Mesmo grupos que não tenham obtido resultados satisfatórios podem contribuir para o processo de aprendizagem.

A liderança no processo de decisão em equipe

Toda vez que pessoas se reúnem, seja formal ou informalmente, acontece o fenômeno da liderança. Liderança compreende a figura do líder com todas as suas facetas e o processo em que este se apoia e que requer habilidades nos âmbitos do Conteúdo, da Interação e do Procedimento. Toda reunião possui um líder formal que pode ser determinado em função do cargo que ocupa, porém existe um papel que denominamos líder facilitador, que é fundamental ser exercido na condução dos grupos e em boa parte das vezes não exercido pelo líder formal ou pelo "dono" do conteúdo. O líder facilitador atenta com mais ênfase à interação e ao procedimento do grupo, apoiando-o ao longo de todo o processo, de modo que seus integrantes utilizem suas melhores qualidades e cheguem a um conteúdo, ou um resultado no final do processo que seja maior que a simples soma das partes. Para pôr em prática esse papel, precisamos de disciplina e habilidade. As indicações que vêm a seguir podem ser úteis nesse sentido:

- Pratique o reconhecimento dos pontos fracos no processo e faça o seu diagnóstico.
- Aplique o remédio necessário através de perguntas adequadas e não chamando a atenção sobre a falha. Por exemplo, quando um conteúdo lhe parecer fraco, solicite mais exemplos da situação.
- Se há conteúdo em demasia, interrompa habilidosamente solicitando que outros integrantes coloquem seus pontos de vista sobre as contribuições.
- Se as interações forem muito exaltadas, solicite que as contribuições não sejam dadas todas de uma vez e que se considere uma antes de se passar para a próxima; se ocorrer o contrário, solicite maior participação.

Processo decisório em grupo

- A mesma espécie de perguntas pode ser feita sobre o procedimento, a fim de lhe dar direção e forma. Esta maneira de agir pode ser descrita como "pilotar".
- Lembre-se de que: 1) a atividade de "pilotar" não é de responsabilidade exclusiva de quem preside a reunião, e 2) que apesar de haver alguém com esta incumbência, todos os participantes do grupo devem facilitar o processo.

CONTEÚDO

- Todos os participantes devem estar devidamente preparados para o tema que vai ser discutido, evitando-se os famosos "Eu não sabia disto" ou "Tenho de pensar a respeito" e outras conhecidas "emboscadas". Tal preparação deve ser de responsabilidade do "dono" da reunião ou do proponente do assunto.
- Fornecer material antecipadamente é uma forma sempre muito eficaz para preparar os participantes do processo, principalmente quando os temas são complexos.
- Temas não preparados e trazidos durante a reunião normalmente causam mais tumulto que eficiência.
- Reunião não é fórum adequado para a solução ou mesmo discussão de conflitos entre pessoas dos grupos ou entre áreas da empresa.
- Processos cujos temas são de alta complexidade exigem reuniões preparatórias e em subgrupos menores para melhor encaminhamento do assunto.
- Temas de alta sensibilidade sugerem que o "dono" ou coordenador da reunião faça discussões prévias e individuais com os participantes para medir ou mesmo apagar, se possível, arestas que tornariam a reunião um caos.
- Durante a reunião, pergunte-se a si mesmo: "Estamos focados no conteúdo?", "Vamos alcançar os objetivos?".
- Para clareza do conteúdo, exige-se, às vezes, a presença de elementos externos, que podem ser convocados, mas sempre com o cuidado de que seu papel naquela reunião seja esclarecido.
- Nunca encerre um processo decisório com questões de conteúdo pendentes sem dar um encaminhamento.
- Nunca deixe os temas mais complexos ou polêmicos por último; comece sempre por eles.
- Se o conteúdo da reunião é puramente informativo, deve-se checar ao final se o entendimento foi correto.

INTERAÇÃO

- Definido o "dono" ou coordenador, o grupo deve assumir irrestritamente o compromisso com o respeito ao papel dele.
- Por outro lado, o "dono" ou coordenador deve ter claro que está a serviço do grupo e da reunião.
- Se não definido um "dono" ou coordenador, todos devem se considerar proprietários e guardiões do processo.
- Cuidado com as perguntas que já trazem uma resposta embutida.
- Se alguém foi convocado, existe uma razão; portanto, a intervenção dessa pessoa é importante e deve ser considerada.
- A participação de todos é fator de sucesso para uma reunião, e alguém deve estar preocupado com isto, acompanhando e estimulando a participação de todos.
- Cuidado com os sequestradores da palavra.
- A polarização não leva a lugar nenhum; há de se buscar o caminho do meio, e alguém deve estar preocupado com isto.
- Quando alguém não convocado participa da reunião, os demais merecem ser esclarecidos do porquê e do papel esperado dele.
- Quando alguém convocado não compareceu, o grupo merece uma explicação do porquê e de como superar sua falta.
- Quando os ânimos se exaltam, interromper a discussão do conteúdo e colocar o foco no processo. Fazer uma rodada com a pergunta "Pessoal, o que está acontecendo aqui?".
- Se persistir a exaltação, interromper uma vez mais e fazer uma pausa na reunião para refrescar os ânimos.
- Em caso de persistência, mudar de tópico, transferindo a discussão polêmica para outro momento ou fórum. Em último caso, suspender a reunião.
- Uma reunião nunca deve terminar com ânimos alterados, mágoas ou diferenças pessoais, porque tais questões serão transpostas para o dia a dia.
- Reuniões paralelas simplesmente destroem a dinâmica da reunião. A coordenação deve estar atenta e intervir.
- Se você deu uma ideia, aja como se realmente tivesse dado a ideia e não apenas emprestado, já que, a partir daquele momento, ela não é mais sua; aproveite e seja crítico com ela também.
- Piramidar é o caminho para se encontrar soluções conjuntas e criativas.

Processo decisório em grupo

PROCEDIMENTO

- Preferencialmente, as reuniões devem ter um "dono" ou, no mínimo, um coordenador.
- Sempre faça uma convocação, de preferência por escrito. Deixe claro quem irá participar, qual será o assunto a ser tratado, quais são os objetivos e que resultado é esperado.
- Preferencialmente, distribua com antecedência a pauta da reunião, contendo os temas que serão discutidos.
- No início, o grupo deve estabelecer quais são as regras para aquela reunião específica; reuniões diferentes podem ter regras diferentes.
- Em alguns tipos de reunião a pauta deve ficar aberta por alguns dias após a convocação, para que os participantes possam propor temas.
- Desde que não seja de emergência, convoque a reunião com antecedência. Se for de emergência, deixe isso claro no ato da convocação.
- Informe a natureza da reunião, que normalmente é: informativa, de comunicação, para decisão, de preparação ou discussão, de acompanhamento ou de trabalho, ou mesmo uma combinação de algumas das anteriores.
- Dependendo da natureza da reunião, há de se pensar com cuidado a respeito do número de participantes. Por exemplo, reuniões "para decisão" com muitas pessoas podem ser improdutivas, ao mesmo tempo que reuniões de informação e comunicação podem ser feitas com qualquer número de pessoas.
- Estipule horários de início e de término, e faça com que sejam cumpridos; de preferência, delegue a alguém a tarefa de controlar o tempo.
- Registre os principais tópicos ou decisões quando for o caso, e após a reunião distribua a ata para todos os participantes. Defina quem mais receberá cópia da ata, além dos participantes.
- Use *flipcharts* para os registros: são úteis para que fiquem visíveis a todos.
- Em decisões, evite votação. Sempre haverá um perdedor e um ganhador. Busque o consenso, ou o consentimento.
- É saudável, ao final da reunião, repassar os temas discutidos e alinhar a comunicação para a organização. Aqueles que não participaram ou nunca participam têm curiosidade e, se não são informados, podem acabar inventando fatos.

REGRA DE OURO 1: "A percepção ou o sentimento de uma pessoa é uma realidade para ela." Não cabe discussão, e sim respeito.

REGRA DE OURO 2: "Use mais perguntas do que afirmações ou respostas." Perguntas sugerem reflexão, evitando confronto e polêmica.