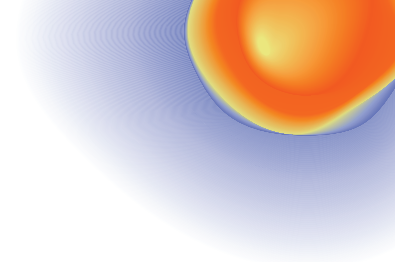


Processo decisório em grupo



Introdução

*“Nenhum de nós
é tão inteligente
quanto todos nós
juntos.”*

Warren Bennis

Ao longo do tempo temos facilitado diversas discussões de grupos que buscam alcançar um objetivo ou tomar uma decisão. Nestas oportunidades observamos alguns comportamentos comuns:

- >> São feitas boas sugestões, mas dentre elas, muitas são ignoradas 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.
- >> Desperdiça-se muito tempo em conversas pouco objetivas e os resultados esperados não são alcançados.

Muitas vezes a conversa no intervalo do café é melhor do que toda a reunião que a antecedeu.

Fica então a pergunta de como podemos melhorar o aproveitamento de nossas reuniões?

A necessidade de reconhecer a natureza do processo

Um processo de tomada de decisão pode ser comparado a uma viagem de descobrimento. Um grupo parte para achar algo: a resposta a um problema, uma nova forma de trabalho ou a organização de 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 desenvolver habilidades para conduzir uma boa discussão, precisamos cuidar não somente do conteúdo, lidando também com os demais elementos que compõem o processo de decisão em si. Não nos devemos deixar levar somente pelo que está sendo dito, a ponto de, por exemplo, perdermos a noção:

- >> Da direção (estamos nos aproximando do nosso objetivo?).
- >> Do ambiente (a discussão é aberta; quem quer contribuir tem chance de fazê-lo?).

Processo decisório em grupo

Se tivermos consciência dos aspectos que constituem um processo sadio de decisão, bem como das fases pelas quais ele deve passar, estaremos em condições de liderar a condução de uma determinada situação e não meramente reagir a ela.

Organizando o processo decisório em grupo, melhoramos a qualidade das decisões e aumentamos as chances das decisões tomadas virarem realidade.

Os aspectos do processo

Convidamos quem lê esse texto a rememorar reuniões em que, ao final, o sentimento foi de satisfação pelo atingimento de seus objetivos, bem como outras, em que nos achamos perdendo tempo, sem entender porque fomos convidados e marcando a próxima reunião para continuar a tomada de decisão. Essa comparação pode ser feita, respondendo algumas perguntas:

- >> Os objetivos da reunião foram alcançados?
- >> Qual foi a qualidade e quantidade das informações recebidas e das ideias geradas?
- >> Como foi a troca de impressões e ideias?
- >> As pessoas se ouviam ou cortavam as falas alheias?
- >> Ao final construíram um plano claro de execução da decisão?

Os fundamentos de um processo decisório são: conteúdo, interação e procedimento. Eles formam o tripé que sustenta uma discussão sadia e precisam ser igualmente cuidados ou o processo não será exitoso.

Compreendemos melhor a importância desses três elementos essenciais para um processo efetivo de decisão quando os relacionamos com as três forças da alma humana: Pensar, Sentir e Querer.

No Pensar individual formamos conceitos, desenvolvemos ideias, 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, podendo ser acrescido com as novas ideias e conceitos que surgirem ao longo das discussões.

No Sentir residem as emoções, sensações, antipatias e simpatias que levam a uma maior ou menor aproximação entre as pessoas do grupo. Esses elementos sutis interferem na interação entre 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 pessoa 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 pode acontecer quando esses aspectos estão ausentes ou exageradamente presentes:

ASPECTO	EXCESSO	INSUFICIÊNCIA
CONTEÚDO	Com informações além da conta, deixa-se a essência de lado e prejudica-se a qualidade da decisão.	Discussão pobre e frágil, repetições maçantes e necessidade de mais informações.
INTERAÇÃO	Atenção dividida, escuta seletiva, disputa de egos, conflitos, simpatias e antipatias.	Maçante, sem vida; desmotivação enervante, pouca criatividade.
PROCEDIMENTO	Rígido, pauta inflexível, hiper-sistematizado, dificulta a criatividade.	Sem orientação, ritmo e direção, gerando ineficiência e resultados duvidosos.

A ênfase que se dá a cada aspecto varia de acordo com a situação que está sendo trabalhada e nível de maturidade de cada grupo, não sendo, portanto, sempre o mesmo. Por exemplo, uma meta bem definida, permite mais flexibilidade nos procedimentos a serem adotados. Por outro lado, um grupo que se conhece muito bem, tende a facilitar a interação. O importante é equilibrar os três aspectos, de modo a não distorcer o resultado. Lembre-se de que:

- >> O conteúdo requer cuidados com a quantidade e qualidade das informações.
- >> A interação requer cuidados com os comportamentos individuais e coletivos.
- >> O procedimento requer cuidados com a condução da agenda e execução das atividades.

Processo decisório em grupo

As fases de um processo de decisão

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

FASE 1

PLANEJAMENTO

Decide-se o objetivo a ser alcançado, como o assunto será focalizado, a logística, qual o tempo disponível, quem participa das discussões e qual será o procedimento do grupo.

FASE 2

FORMAÇÃO DE IMAGEM

Forma-se uma imagem comum no grupo, compreendendo dados, fatos, crenças, sentimentos, histórias, bem como as ideias e alternativas de solução imaginadas.

FASE 3

JULGAMENTO

São analisadas e avaliadas as alternativas de solução à luz de critérios que serão coletivamente definidos. A partir disso, vemos que possibilidades devem seguir sendo ou não consideradas.

FASE 4

CONCLUSÃO/DECISÃO

Escolhe-se a melhor solução a seguir e um plano com as ações a serem seguidas para a implementação da decisão é preparado contendo prazos, recursos e responsabilidades, entre outras coisas.

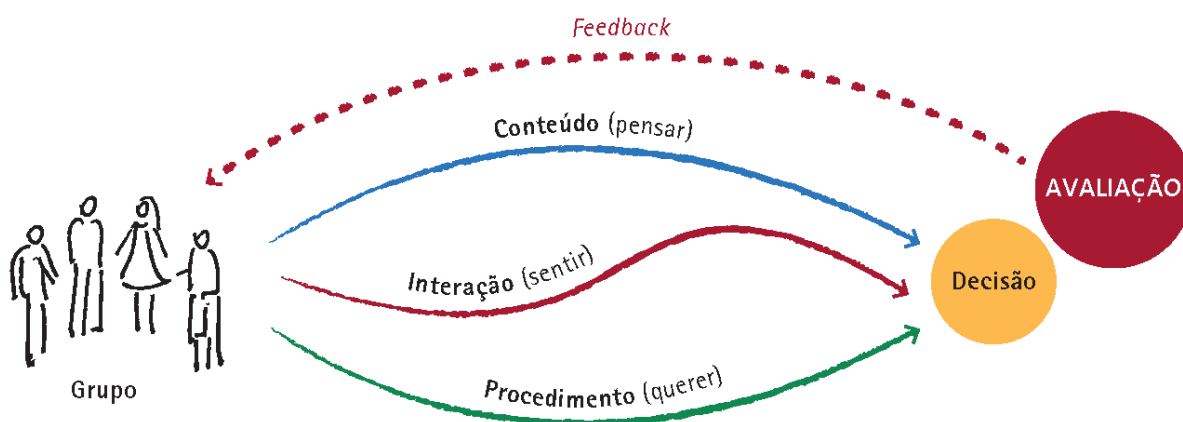
FASE 5

AVALIAÇÃO DO PROCESSO

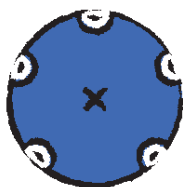
Avalia-se os resultados alcançados, bem como as 3 dimensões do processo decisório (conteúdo, interação e procedimento). Esta é uma fase importantíssima para o desenvolvimento de grupos de trabalho.

Como já dissemos anteriormente, é importante buscar o equilíbrio na atenção a conteúdo, interação e procedimento ao longo de todo o processo. Nossa experiência demonstra que as fases de Planejamento e Avaliação requerem mais disciplina e seguimento dos procedimentos combinados. Já a Formação de Imagem, Julgamento e Conclusão pedem mais foco no Conteúdo e Interação. A arte da facilitação deste processo consiste em focar nas partes, sem perder a visão do todo.

Processo decisório em grupo



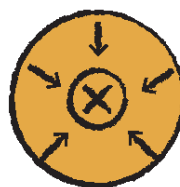
Identificar
o desafio
Organizar o
processo



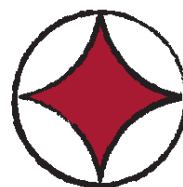
Construir
uma imagem
em comum



Transformar
opiniões pessoais
em opiniões do
grupo



Chegar ao
ponto em que
as pessoas
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 todas as pessoas envolvidas não tiverem entendimento 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 abertura, imaginação e o adormecimento dos pré julgamentos. Fica mais difícil explorar todas as possibilidades de solução quando as pessoas sentem que o que dizem não é considerado. 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 trabalhem para o grupo, se desapegando de suas ideias para que chegue-se aos melhores critérios e caminhos para atingir os objetivos definidos.

Processo decisório em grupo

Na fase de CONCLUSÃO / DECISÃO, é fundamental que haja consentimento e que se decida com base nos critérios adotados. Se não for possível decidir, pode ser que falte algum outro critério. É fundamental que haja consciência das consequências e impactos das escolhas feitas durante a elaboração do plano de ação.

Por fim, na fase de AVALIAÇÃO é muito importante que não se reabra a decisão e que as pessoas sejam ouvidas sem interrupções e sem réplica, para que o processo de feedback não se transforme em um interminável embate de opiniões.

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
>> Definir especificamente o que queremos discutir e o que esperamos conseguir com a discussão. >> Identificar quem deveria participar. >> Planejar como vamos alcançar nossa meta (regras, local, frequência, reuniões, tempo, etc.)	>> Reunir fatos, ideias, opiniões disponíveis. >> Apresentar as experiências. >> Procurar uma imagem comum tanto do que ocorreu (passado) como das possíveis soluções (futuro).	>> Pesquisar diversas possibilidades. >> Estabelecer e desenvolver critérios e valores para o julgamento. >> Diferenciar necessidades situacionais. >> Estabelecer o que se necessita de fato.	>> Elegar 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.	>> 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 <i>feedback</i> , de modo que possamos crescer e nos desenvolver.
---	--	---	--	---

Processo decisório em grupo

O que apresentamos não é um procedimento inflexível; é sim uma tentativa de boa escuta das diversas partes envolvidas, de modo que aumente nossa percepção de diversos pontos de vista, níveis de consciência e qualidade da decisão.

Ao experimentar o Processo Decisório, os grupos de trabalho podem aprender a tomar melhores decisões após repetidas aplicações. Para isso, a avaliação é fundamental e deve ser conduzida com imparcialidade e interesse genuíno no atingimento dos objetivos definidos. Mesmo grupos que não tenham obtido resultados satisfatórios podem contribuir para o aprendizado coletivo.

A liderança no processo de decisão em equipe

Sempre que um grupo de pessoas se reúne, seja formal ou informalmente, abre-se um espaço para que alguém assuma a liderança. Liderar compreende habilidades individuais e acordos conscientes e inconscientes que conectam uma comunidade. A liderança pode ser ocupada em função do cargo que se ocupa ou do conhecimento ou experiência específica que se tenha. Porém também existe uma função menos claramente definida que denominamos liderança facilitadora e que pode ser exercida por outra pessoa que garanta que passos e atividades importantes sejam executadas, na sequência correta, viabilizando o atingimento dos objetivos.

A liderança facilitadora atenta com mais ênfase à interação e ao procedimento do grupo, apoiando-o ao longo de todo o processo, de modo que quem o integra possa disponibilizar conhecimentos e experiências que disponibilizem e criem conteúdo de boa qualidade, enriquecendo os processos decisórios.

Algumas sugestões para a prática da facilitação são:

- >> Praticar o reconhecimento dos pontos fracos no processo, através de um diagnóstico isento.
- >> Sempre que possível, trabalhar com perguntas em lugar de afirmações, que realcem eventuais falhas. Por exemplo, quando um conteúdo lhe parecer fraco, solicite mais exemplos da situação.
- >> Se há conteúdo em demasia, interrompa habilidosamente, solicitando que outras pessoas coloquem seus pontos de vista sobre as contribuições.
- >> Se as interações forem mais exaltadas, lembre o foco no processo e não nos participantes. Faça perguntas que redirecionem o foco do processo.

Processo decisório em grupo

- >> Se houver afobação nas conversas, solicite que as contribuições não sejam dadas todas de uma vez e que se considere uma antes de se passar para a próxima; se sentir uma certa apatia, convide para maior participação.
- >> É interessante lembrar que a atividade de “facilitar” pode ser compartilhada por mais participantes de uma discussão. Mesmo que alguém tenha este papel, todas as pessoas que participam do grupo podem ajudar no bom encaminhamento do processo.

CONTEÚDO

- >> Todas as pessoas devem estar devidamente preparadas para o tema que vai ser discutido, evitando-se os famosos “Eu não sabia disto” ou “Tenho de pensar a respeito”. Tal preparação deve ser coordenada por quem for responsável por planejar a reunião.
- >> Fornecer material antecipadamente é uma forma sempre muito eficaz para preparar as pessoas que participam 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.
- >> Reuniões preparatórias prévias em subgrupos menores podem ajudar nas discussões, antecipação de discussões difíceis, desarme de armadilhas e encaminhamentos de temas mais complexos.
- >> Durante a reunião, pergunte-se: “Estamos trabalhando adequadamente o conteúdo?”, “Vamos alcançar os objetivos?”.
- >> Para entendimento 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 claramente explicitado.
- >> 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.

Processo decisório em grupo

INTERAÇÃO

- >> Definida a pessoa responsável ou que vai coordenar, o grupo deve assumir irrestritamente o compromisso com o respeito ao papel delegado.
- >> Por outro lado, a pessoa responsável ou que vai coordenar deve ter nítido para si que está a serviço do grupo e da reunião.
- >> Se não está definida a pessoa responsável ou que vai coordenar, todas as pessoas devem se considerar proprietárias e guardiãs do processo.
- >> Cuidado com as perguntas que já trazem uma resposta embutida.
- >> Se uma pessoa foi convocada, existe uma razão; portanto, a intervenção dessa pessoa é importante e deve ser considerada.
- >> A participação de todas as pessoas é fator de sucesso para uma reunião, e alguém deve se preocupar com isto, acompanhando e estimulando a participação geral
- >> Cuidado com pessoas que sequestram a palavra.
- >> A polarização não leva a lugar nenhum; há de se buscar o caminho do meio, e alguém deve se preocupar com isto.
- >> Quando uma nova pessoa é convidada para a reunião, as pessoas merecem um posicionamento do porquê e do papel esperado da pessoa.
- >> Quando uma pessoa convocada 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 focar 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 do processo decisório. 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 tenha criticidade com ela também.
- >> Piramidar é o caminho para se encontrar soluções conjuntas e criativas.

Processo decisório em grupo

PROCEDIMENTO

- >> Preferencialmente, as reuniões devem ter uma pessoa responsável ou, no mínimo, uma pessoa coordenando.
- >> Sempre faça uma convocação, de preferência por escrito. Deixe explícito 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 quem for participar possa propor temas.
- >> Desde que não seja de emergência, convoque a reunião com antecedência. Se for de emergência, deixe isso explícito 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 todas as pessoas que participaram. Defina quem mais receberá cópia da ata.
- >> Use *flipcharts* para os registros: são úteis para que fiquem visíveis a todos.
- >> Em decisões, evite votação. Sempre haverá quem perde e quem ganha. Busque o consenso, ou o consentimento.
- >> É saudável, ao final da reunião, repassar os temas discutidos e alinhar a comunicação para a organização. Quem não participou, ou nunca participa, tem curiosidade e, se não recebe informação, pode 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.

Processo decisório em grupo

Objetivos

- 1 Adquirir consciência sobre o processo de observação**
 - Mergulhar conscientemente no processo.
 - Perder o medo de esquecer.
 - Dispensar "muletas" externas (anotações).
 - Desenvolver disciplina e método.
 - Fortalecer as capacidades interiores (por exemplo: o genuíno interesse).
 - Aprimorar os diversos órgãos dos sentidos.
- 2 Achar novas formas de digerir o conteúdo da palestra**
 - Formar imagem comum (versus analisar conceitos).
 - Formular suas questões pessoais.
 - Procurar sua relação interior com o conteúdo.
- 3 Exercitar habilidades de trabalho em equipe**
 - Agir em sintonia com outros integrantes do grupo.
 - Trocar ideias e impressões.
- 4 Refletir sobre o conteúdo e depois esquecer**

Método

- 1 Construa a imagem do conteúdo da palestra**
 - Sugestão: uma pessoa fala a respeito de um trecho e os demais agregam aquilo que não foi captado pelo narrador deste trecho.
 - Faça apenas perguntas de esclarecimento ou de clarificação do que foi dito e não sobre o que significa ou suas consequências.
 - Resumir os principais trechos e registrar as questões antes de discutí-las.
- 2 Levante questões sobre o conteúdo**
 - Faça perguntas sobre o entendimento.
 - Qual o significado do conteúdo?
- 3 Tente achar sua relação interior com o conteúdo**
 - O que isto significa para mim?
 - Quais são as consequências se eu aplicar ou seguir?
 - Qual é a essência para mim?
- 4 Antes de encerrar, avalie o processo**