

## UNIDADE 2 – COORDENAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

### MÓDULO 1 – METODOLOGIA DE REUNIÕES

**01**

#### 1 - REUNIÕES - PREOCUPAÇÃO DE GESTORES E DE LÍDERES

A reunião é uma atividade do mundo empresarial e deve ser um canal de comunicação estimulante e produtivo entre pessoas. As reuniões são vitais para o bem-estar das organizações, visto que a visão de um grupo de pessoas sobre um problema é mais próxima do real do que a visão de apenas uma pessoa.

O contato face a face é um recurso poderoso utilizado pelas empresas para mobilizar pessoas com o objetivo de inovar, decidir, gerenciar, administrar, interagir e colaborar. Entretanto, o potencial das reuniões é, muitas vezes, menos aproveitado que o desejável.



As reuniões podem ser mais produtivas quando a condução do líder é eficaz. Líderes e gestores podem exercer um papel importante na prevenção de problemas nas reuniões, as quais inspiram cuidados, pois, muitas vezes, exigem conhecimentos teóricos e empíricos oriundos da psicologia organizacional.

**02**

O planejamento e a execução de uma reunião pedem atenção por parte dos dirigentes e gestores visando ao alcance dos objetivos.



Alguns problemas comuns em reuniões como: agendas secretas, ausência de franqueza, ou desperdício de talento, podem causar alto nível de frustração e tédio entre os participantes e um baixo nível de sucesso.

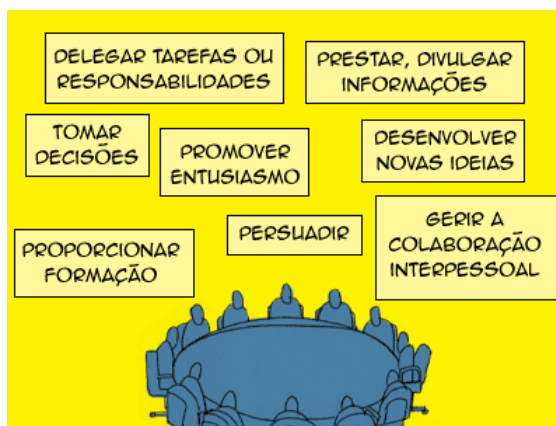
Na prática, alguns gestores usam de persuasão, punição ou recompensas informais para induzir os subordinados a propor apenas aquilo que eles (gestores) possam aprovar, criando ressentimentos, desentendimentos ou desconfiança por parte dos empregados, motivos estes que acabam por dificultar a cooperação.

Diante desse panorama, por quais razões ainda se realizam reuniões?

03

## A) TIPOS E FUNÇÕES DAS REUNIÕES

As reuniões podem ser realizadas com diferentes funções. É comum vermos uma mesma reunião sendo usada para colocar ou debater diferentes coisas, não diferenciando as funções ou assuntos a serem tratados. Mas, as reuniões devem ser organizadas conforme os objetivos pretendidos. A função de uma reunião determina os tipos de reuniões possíveis. Vejamos alguns destes tipos:



### Prestar/divulgar informações

- São importantes quando a informação é controversa, tem fortes implicações nos participantes, necessita ser discutida para ser entendida, e/ou há vantagens em ser transmitida pessoalmente (ex. nova política de distribuição de lucros para os colaboradores).
- São mais eficazes para clarificar informação escrita já detida pelos participantes do que para apresentar informação pela primeira vez.
- Dependendo do seu teor, podem albergar um número de participantes superior ao que é desejável em reuniões de outros tipos (exemplo: tomada de decisão).
- Não faz sentido quando as mensagens são simples e/ou não requerem interação.

### Desenvolver novas ideias

- Em sessões de *brainstorming* as ideias podem emergir de modo mais aberto, espontâneo e não autoritário.
- Podem apresentar excelentes meios de preparar reuniões posteriores de tomada de decisão, na medida em que podem permitir a geração de soluções alternativas para os problemas.

- É fundamental que a participação seja espontânea.
- Não devem incluir mais do que 7-10 participantes.

#### **Delegar tarefas ou responsabilidades**

- Por vezes, após a decisão tomada, é necessário reunir para distribuir tarefas e responsabilidades às pessoas que irão implementá-la.
- Embora essa distribuição possa ser feita sem uma reunião, esta pode ser necessária para que as pessoas compreendam as interligações entre as várias tarefas e funções e, assim, harmonizem as suas ações.
- Mesmo quando as responsabilidades já foram atribuídas, uma reunião pode ser necessária para clarificar detalhes específicos.

#### **Gerir a colaboração interpessoal**

- Os participantes trabalham em conjunto para preparar relatórios, desenvolver projetos, coordenar o trabalho etc.
- A coordenação das atividades é beneficiada quando as pessoas de vários departamentos podem adquirir, por meio da interação, a visão de conjunto da organização.
- Quando um processo engloba gestores e subordinados, os gestores podem divulgar os sucessos alcançados e explicar as mudanças futuras, os subordinados podem colocar questões, solicitar esclarecimentos, compreender os mecanismos da mudança, e propor ideias e sugestões.

#### **Persuadir**

Os participantes são convocados tendo em vista que a gerência deseja obter o seu apoio para um determinado projeto/decisão. A persuasão é mais difícil quando as pessoas não têm participação no projeto ou na tomada de decisão.

#### **Proporcionar formação**

- Idealmente, as sessões de informação não devem conter mais do que 15-20 participantes.
- É necessário desenvolver um clima de participação ampla e envolvimento de todos.
- Representam uma excelente oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências, ocorre aprendizagem mútua.

#### **Inspirar e promover entusiasmo**

O objetivo é promover o entusiasmo das pessoas para com a empresa e os seus produtos, encorajar o espírito de equipe, melhorar a interação e clima organizacional etc. O reconhecimento dos sucessos individuais ou grupais pode constituir um excelente modo de alcançar tal meta.

#### **Tomar decisões**

Visam, sobretudo, reconciliar opiniões divergentes e congregar conhecimentos, vontades e experiências,

tendo em vista produzir decisões de melhor qualidade do que as emergentes de decisões individuais. O *brainstorming* e outros métodos fomentadores da criatividade podem ser utilizados para identificar as causas do problema ou descortinar diferentes possibilidades de ação.

04

## B) FASES DE UMA REUNIÃO

Reuniões de resolução de problemas e tomada de decisão devem observar uma sequência de fases, cuidadosamente sistematizadas, numa sequência lógica. Todas as fases são importantes e complementares. Porém nem sempre essas etapas são delineadas de forma clara.



A sistemática de condução de uma reunião para a resolução de um problema e consequente tomada de decisão, observa as seguintes etapas:



Em qualquer momento, qualquer uma das fases acima pode ser refeita, mesmo a etapa de identificação do problema pode ser muito bem estudada e, o percurso da implementação da decisão ajustado.

### Preparação do líder e dos participantes

A etapa de preparação do líder e dos participantes antecede a reunião propriamente dita. Nessa etapa, o líder e os participantes colhem o maior número possível de informações sobre o tema a ser discutido. Os participantes levam para a reunião fatos, dados estatísticos, relatórios, fotos e outros documentos referentes ao assunto que permitam esclarecimentos, eliminação de dúvidas e enriquecimento para a análise do problema.

A **apresentação do problema** é feita pelo líder. Cabe ao líder manter-se isento de opiniões que possam condicionar os participantes na solução do problema. Há casos em que o líder pode escolher um relator para apresentar o problema garantindo isenção no relato.

Na fase de **diagnóstico da causa do problema**, o líder e os participantes buscam uma visão profunda do problema. Um problema bem caracterizado pode significar o encaminhamento de uma boa parcela da tomada de decisão.

### **Geração de soluções**

Nessa etapa, o líder pode aplicar técnicas eficientes de coleta de sugestões e posteriormente depurar cada uma até que se chegue à melhor ideia para resolver o problema. Se houver mais de uma alternativa, sugere-se elaborar uma lista de prioridades colocando no topo da lista a ideia mais relevante para a solução >

### **Análise de vantagens e desvantagens**

Cada uma das alternativas geradas na etapa anterior deve ser analisada quanto aos seus riscos, custos, obstáculos, forças etc. As ideias surgidas na reunião serão filtradas a partir de uma análise acurada de vantagens e desvantagens de cada uma e, conseqüentemente, essa análise irá indicar a alternativa de melhor viabilidade na resolução do problema.

**Escolha da melhor alternativa.** A indicação da melhor alternativa leva em conta o passo anterior e pode ser votada ou indicada por consentimento do grupo.

### **Atribuição de responsabilidades e implementação**

Após selecionada a alternativa para resolução do problema, o líder procede à definição de responsabilidades pela implementação da decisão. A responsabilidade deve ser atribuída segundo alguns critérios de conhecimento, domínio do assunto, maturidade e outros critérios que possam legitimar as responsabilidades individuais.

### **Monitoramento da implementação**

Antes de encerrar a reunião, o líder, junto com o grupo, define os mecanismos de acompanhamento da implementação da decisão tomada. Queimar essa etapa significa abandonar o produto >

05

## **C) CONDUÇÃO DAS REUNIÕES**

Reuniões necessitam de boa liderança e devem permitir escapar de nossos padrões mentais correntes e enveredar pela geração de ideias criativas.



As críticas devem ser dirigidas aos assuntos e não às pessoas. Deve haver uma orientação positiva: “estamos aqui para ajudar”.

A cortesia e a diligência devem ser enfatizadas.

#### **D) RECURSOS PARA DINAMIZAR REUNIÕES**

Alguns assuntos podem ser discutidos em grupo permitindo que todos participem e coloquem suas ideias, direta ou indiretamente, para as decisões.

Uma técnica alternativa seria o líder dividir o grupo em subgrupos e se reunir com eles separadamente. Os subgrupos podem ser liderados alternativamente para trazer pontos de vistas de todos os participantes. Pode-se adotar a estratégia de enumerar as várias facetas de um mesmo problema, suscitando discussões, debates, alimentando mecanismos de melhor compreensão e entendimento desse problema.

É importante que o líder recorra a informações externas, de modo a evitar o isolamento. Nesse caso o uso de especialistas externos pode ser altamente enriquecedor para desafiar opiniões ou mesmo acrescentar pontos.

**06**

### **- PROBLEMAS E FALHAS NAS REUNIÕES**

#### **A) SITUAÇÕES QUE PODEM OCORRER FALHAS**



Algumas reuniões estão condenadas ao fracasso porque não existe, por parte do líder, preocupação em planejá-la e desenvolvê-la de forma adequada. Os pontos abaixo indicam causas do fracasso de uma reunião.

Segundo Armênio Rego, falhas em reuniões podem ocorrer nas seguintes situações:

#### **DEFINIÇÃO DOS ASSUNTOS - OBJETIVOS**

- ◆ O líder define objetivos e tarefas em quantidade excessiva.
- ◆ Os propósitos e objetivos da reunião estão mal definidos.



#### **ESCOLHA DOS PARTICIPANTES**

- ◆ O número de participantes é excessivo.
- ◆ Os participantes convocados não são os mais adequados.



#### **TEMPO**

- ◆ A reunião toma demasiado tempo.
- ◆ A reunião inicia-se com muito atraso.
- ◆ A distribuição do tempo pelas várias fases da reunião não é correta.



#### **AGENDA**

- ◆ Está desorganizada ou foi mal elaborada.
- ◆ Não foi distribuída.
- ◆ Foi distribuída com muita antecedência ou em cima da hora.



### **(DES)FOCALIZAÇÃO**

- ◆ Discussão foge do tema em debate ou decisão.
- ◆ Confundem-se causas com sintomas, fatos com opiniões.
- ◆ Discutem-se soluções antes das causas estarem detectadas.

### **PARTICIPAÇÃO**

- ◆ A participação é desequilibrada (alguns dominam, outros assumem postura passiva).
- ◆ Pelo seu comportamento, o líder inibe a expressão livre dos pontos de vista.

### **TOM GERAL DA REUNIÃO**

- ◆ As pessoas sentem que as suas contribuições não são valorizadas.
- ◆ Existe desorganização, agressividade, ataques pessoais.
- ◆ A condução da reunião é descuidada.

### **PESSOAS DIFÍCEIS**

- ◆ O líder pode perder o controle da situação, irritar-se e tomar atitudes agressivas.
- ◆ O líder não é capaz de evitar a predominância dessas pessoas.



**TOMADA DE DECISÃO**

- ◆ A discussão é interminável e não chega a qualquer decisão.
- ◆ A decisão é tomada prematuramente (antes das causas estarem avaliadas e de os diversos cursos de ação serem devidamente ponderados nas suas facetas positiva e negativa).

**FINALIZAÇÃO**

- ◆ A síntese conclusiva das várias contribuições não é bem feita.
- ◆ O líder permite que os participantes deixem a reunião sem a noção clara do que deles se espera.
- ◆ Não é feito o acompanhamento da decisão tomada, a tempo e de forma correta.

**07****B) VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS REUNIÕES**

A realização de reuniões se justifica quando há necessidade de buscar ideias novas, conhecimentos específicos de especialistas no assunto, colaboração; de envolver pessoas no processo de decisão, de forma a garantir o comprometimento da equipe responsável pela implementação de um plano ou uma atividade.



Reuniões podem ter vantagens e desvantagens, conforme pontos relacionados na tabela a seguir, de Armênio Rego (2005).

VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
1. A contribuição das pessoas pode promover a melhoria da qualidade das decisões.	O tempo despendido pode atrasar a tomada de decisão.



VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
2. As pessoas adquirem uma visão abrangente da organização como um todo, ficando mais conscientes do modo como podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.	As reuniões podem ocupar demasiado tempo dos participantes, desviando-os de outras atividades pertinentes.



VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
3. O trabalho conjunto durante reuniões pode fazer cair barreiras de comunicação entre os participantes e ajudar nos mecanismos de coordenação do trabalho.	Interesses particulares no seio do grupo podem gerar decisões enviesadas e perniciosas para a organização.



VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
4. As reuniões facilitam a tomada de decisões impopulares (que o líder dificilmente poderia tomar sozinho sem riscos de boicote ou resistência passiva).	Pressões de tempo, assuntos delicados, liderança que estipula rumos, coesão do grupo e busca acentuada do consenso, podem dar origem ao "pensamento grupal".

VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
5. O trabalho em grupo ajuda a promover o desenvolvimento da identidade grupal.	As pessoas podem sentir frustração se os seus pontos de vista não forem incluídos na decisão final.

VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
6. Quando participam nas decisões, as pessoas tendem a empenhar-se na sua implementação (ou, pelo menos, a não a boicotarem).	As reuniões podem gerar conflitos entre facções, polarizando as opiniões e dificultando o entendimento.

VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
7. As reuniões podem tornar mais simpático e motivador o exercício das funções organizacionais.	Se não forem bem conduzidas, as reuniões podem ser dominadas por um indivíduo ou grupo, assim se desperdiçando uma porção do seu teor participativo.



VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
8. Ao contatar com problemas de ordens diversas, as pessoas desenvolvem o seu potencial, preparando-se para outras funções porventura mais exigentes.	Se os participantes adquirirem a percepção (adequada ou não) de que o líder apenas convoca a reunião para manipulá-los, é plausível que a participação empenhada e espontânea em reuniões posteriores fique comprometida.



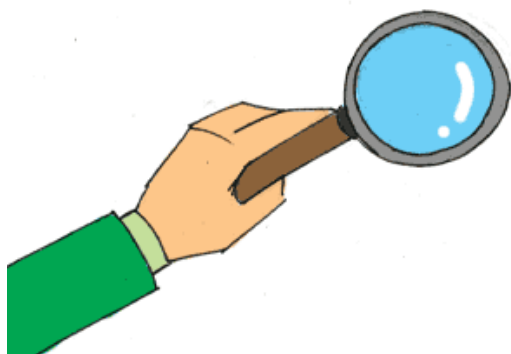
VANTAGENS	DESVANTAGENS E RISCOS
9. Se o grupo reúne regularmente, vai-se forjando uma "mente social" cuja qualidade é superior à soma da qualidade das "mentes" de cada participante.	As responsabilidades pelas conseqüências das decisões tomadas são diluídas entre os participantes. Dessa forma, estes podem sentir-se impelidos a tomar decisões arriscadas que individualmente jamais assumiriam.



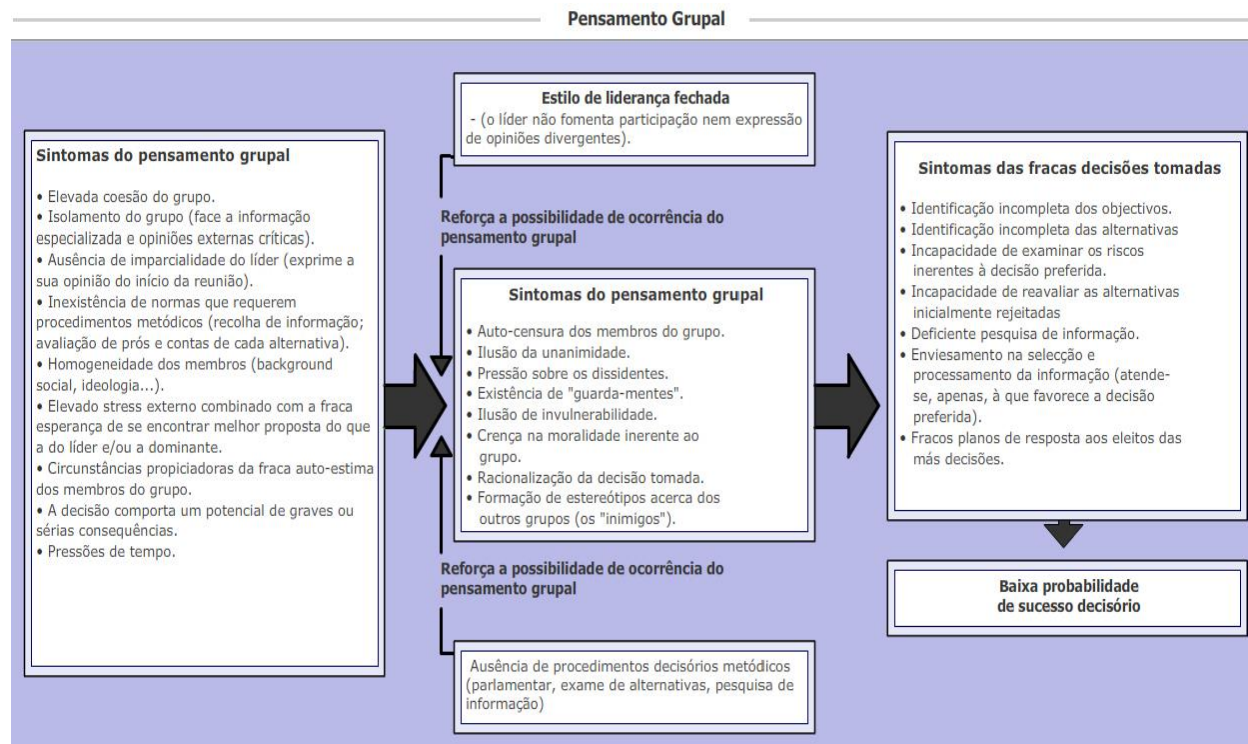
### C) PENSAMENTO GRUPAL – O QUE É, COMO PREVENIR

O pensamento grupal é um “fenômeno” que ocorre em grupos que apresentam algumas características específicas, como por exemplo, elevada coesão de grupo, estilo de liderança fechada, líder que não fomenta a participação nem expressão de opiniões diferentes, dentre outros fatores.

**Os sintomas do pensamento grupal são facilmente detectáveis e devem ser trabalhados evitando levar o grupo a decisões fracas, incompletas ou enviesadas.**



O quadro, a seguir destaca as características, sintomas e consequências do pensamento grupal.





### 3 - LIDERANÇA E O LÍDER NAS REUNIÕES



#### A) O PAPEL DO LÍDER NAS REUNIÕES

Cabe ao líder a responsabilidade de combater o pensamento grupal, manifestando atitudes como:

- encorajar todos a expor dúvidas ou críticas, independente da posição hierárquica;
- aceitar com naturalidade as críticas que os membros do grupo queiram manifestar, bem como ideias e sugestões;

- evitar expor a sua posição no início da reunião, impedindo conformidade com o seu ponto de vista, limitação de sugestões/ideias;
- acolher com seriedade e espírito de abertura o participante dissidente ou uma decisão que se revelou perniciosa;
- preparar-se e permitir que os demais participantes também se preparem.

- Saber ouvir;
- Não dominar a discussão e nem permitir que outros o façam;
- Evitar que seu ponto de vista prevaleça expressando suas opiniões com parcimônia;
- Estimular a participação aberta e franca;
- Estimular a expressão de pontos de vistas diferentes;
- Promover a criatividade e propostas inovadoras;
- Adotar um estilo de liderança aberta, atuando mais como “facilitador” do que “diretor”.
- Agradecer as contribuições;
- Ser cortês e firme;
- Clarificar, ao final da reunião, as responsabilidades de cada participante quanto à implementação de decisões.



O pleno exercício da liderança depende, sobretudo, de maturidade pessoal e emocional, bom senso, capacitação técnica e administrativa, além de habilidades interpessoais bem desenvolvidas.

12

## B) AS PESSOAS NAS REUNIÕES

A convocação de pessoas para uma reunião leva em conta os objetivos da reunião e os assuntos a serem tratados. Determinados membros podem ser convocados devido a seus conhecimentos, competência, posição dentro da empresa e nível de informação sobre o assunto.



A seleção de pessoas deve considerar aquelas cuja presença é necessária durante toda a reunião ou parte dela. Vejamos:

- pessoas com poder de decisão;
- pessoas responsáveis pela implementação das decisões que vierem a ser tomadas;
- pessoas que podem ser afetadas pela decisão a tomar;
- pessoas que possam contribuir para a resolução do problema e estão dispostas a oferecer contribuições.

## C) PREPARO DAS REUNIÕES PELO LÍDER

O líder deve se preparar para as reuniões e estimular seus participantes a fazerem o mesmo.

Para exercer funções de liderança em uma reunião, é recomendável observar:

- o propósito da reunião e se este está claro para o líder e para os participantes;
- o comportamento e interesse das pessoas que irão participar;
- a possibilidade de lidar com os assuntos em discussão e com as pessoas;
- a divulgação antecipada da agenda com os temas a serem tratados.

13

É importante usar meios eletrônicos para facilitar a comunicação ou aproveitar reuniões anteriores para definir agendas futuras. Agendas imprevistas não oferecem tempo para as pessoas se prepararem adequadamente.

- O local da reunião deve acolher e dignificar as pessoas. Não deve ser um espaço grande demais ou acanhado, com ruídos ou interrupções.



- A colocação da mesa e das cadeiras influencia o grau de interação entre os participantes, o espírito de equipe, o nível de trocas entre os participantes.
- Seja breve e simples. Mencione os temas, hora de início e encerramento, data da próxima reunião. A agenda deve fornecer informações sobre os caminhos a percorrer, mas não torne complexa a compreensão do caminho.

14

#### D) ESTILOS DE LIDERANÇA EM REUNIÕES

É muito comum encontrarmos reuniões com liderança no estilo mais **tradicional**. A forma como o líder conduz as pessoas e os trabalhos refletem seu estilo de liderança.

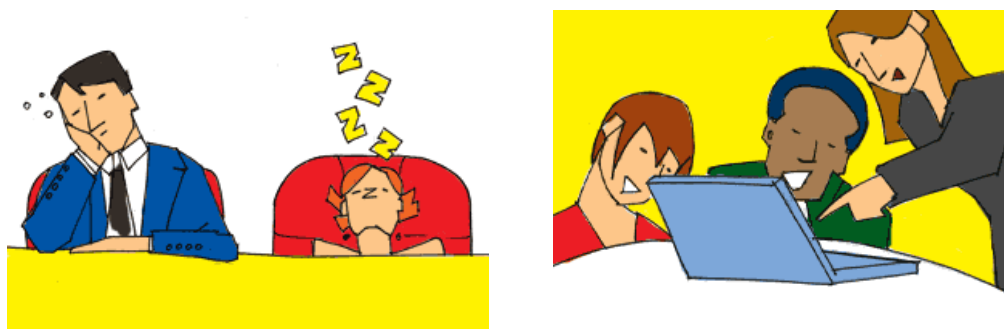


O que ele deve priorizar? Que comportamento ele deve apresentar para garantir que a reunião seja rica de contribuição e de satisfação?

Na perspectiva **tradicional**, o líder assume a condução da reunião, focalizando as tarefas. Ignora sentimentos e relacionamentos. Guarda para si as decisões finais. É ágil em inibir sentimentos, emoções, irrupções emocionais, priorizando comportamentos racionais e lógicos. Despreza a expressão de emoções e de comunicações dos participantes. Guarda para si o controle e a autoridade.

Essa perspectiva pode causar comportamentos de apatia, ressentimentos, pouca interação e empenho, contribuições pobres, decisões sem qualidade.





Na perspectiva **centrada no grupo**, o líder é mais um facilitador do que uma autoridade no controle da situação. Ele deve ouvir as pessoas com dedicação, dar atenção à linguagem não verbal (gestual e corporal), facilitar as participações, mostrar apreço pelas opiniões e sugestões criativas, encorajar os membros a aprender, permitir ao grupo a escolha da decisão final. Foca as dimensões comunicação e emoção.

15

A tabela abaixo relaciona os dois **estilos** de liderança em reuniões:

- a) Tradicional;
- b) Centrado no grupo.

Base de comparação	Tradicional	Centrada no grupo
Líder como “Servo” ou “Senhor”?	“Senhor”	“Servo”
Papel do Líder	Diretivo	Facilitador
Quem “serve” quem	O grupo é reunido para ajudar o líder a alcançar a melhor decisão.	O líder deve ajudar o grupo para que este alcance a melhor decisão.
Escolha da decisão final	Pertence ao líder	Pertence ao grupo.
Ênfase no poder de posição (autoridade formal) do líder	Forte	Fraca
Postura do líder	Preside os ganhos	Leva água às pessoas
Ênfase colocada pelo líder no binômio “falar/ouvir”	O líder expressa as suas opiniões e pontos de vista	O líder escuta
Como o líder percebe o grupo	Como uma coleção de	Como uma entidade coletiva, cujo

	indivíduos	valor não coincide com a soma dos valores de cada parte
Interação social/comunicação	Prevalência das interações entre o líder e cada participante	Interações múltiplas entre todos os participantes
Funções de estruturação da tarefa	Executadas pelo líder	Partilhadas pelo líder e participantes
Funções de manutenção (liderança social)	Pouco relevantes	Enfatizadas; partilhadas pelo líder e participantes.
Processo sócio-emocional (sentimentos e emoções)	Tende a ser ignorado pelo líder	O líder concede-lhe uma atenção especial
Expressão de necessidades/sentimentos	Desencorajada	Encorajada, discutida
Preocupação em ouvir os participantes	Moderada (também lógica e racional)	Elevada orientação para escutar as pessoas (ouvir empático)

Fonte: Rego, Armênio. Lisboa, 2001, p.34-35 (tabela adaptada)

16

## 4 - O GRUPO NAS REUNIÕES

### A) O QUE É UM GRUPO?

Um grupo pode ser visto como uma agregação de diversas histórias interagindo num sistema dinâmico, gerando acordos e desacordos, harmonia e conflito, sucesso e fracasso.



Algumas regras são fundamentais para lidar com grupos.

1) Cabe ao líder deixar que as pessoas se expressem livremente. Muitos participantes querem sentir que são ouvidos em suas irritações ou desabaços. Promover o lado humano das reuniões significa ao líder

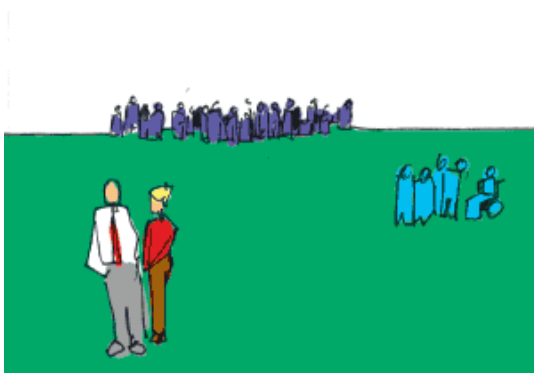
ouvir com calma, promovendo um ambiente mais humanizado.

- 2) Proteger os mais fracos deixando que eles também expressem suas ideias. É preciso que o chefe mantenha os fortes sob controle.
- 3) Registrar todas as sugestões. As ideias devem ser anotadas e passam a ser da equipe como um todo. Os sucessos ou dificuldades também serão conquistas do grupo e não de uma pessoa, apenas.
- 4) É preciso que o chefe não permita críticas às ideias. Todas as ideias têm seu valor. Mesmo as ideias que pareçam sem valor à primeira vista, podem ser geradoras de ideias melhores.

17

## B) CARACTERÍSTICAS DE GRUPOS

Alguns fatores influenciam no desempenho de um grupo, apresentando vantagens ou desvantagens, conforme pontos relacionados abaixo:



### A) DIMENSÃO E COMPOSIÇÃO DO GRUPO

Grupos grandes pedem mais tempo para discussão e o consenso é mais difícil de alcançar. Por outro lado, permitem recolher maior quantidade de pontos de vista. Os componentes podem ouvir todas as outras partes envolvidas no assunto.



### B) NÍVEL DE COESÃO DO GRUPO

Quando o grupo é homogêneo (em valores, atitudes, cultura e conhecimentos acadêmicos), o nível de coesão grupal tende a ser maior. Grupos com boa coesão alcançam um consenso mais rápido. Por outro lado, a coesão pode apresentar desvantagens: algumas pessoas podem inibir-se em contestar a opinião da maioria, a decisão crítica fica empobrecida, a criatividade enfraquece, os riscos de ativar o “pensamento grupal” são maiores.

18

**C) PERSONALIDADE DOS MEMBROS** – pessoas emocionalmente estáveis, mais maduras e compatíveis entre si, podem apresentar decisões de melhor qualidade. Grupos com elevada proporção

de pessoas imaturas ou neuróticas tendem a caracterizar-se por maior densidade de comportamentos dominadores, agressivos e ameaçadores.

**D) QUALIDADE DA LIDERANÇA** – A qualidade da liderança representa um dos fatores de maior relevância na eficácia das reuniões. Habilidades e experiência do líder com grupos ajudam muito no equilíbrio e na condução das reuniões. Ao conduzir a reunião o líder deve evitar expressar seu ponto de vista, mas deve fomentar a participação equilibrada de todos os membros.



## 5 - ENCERRAMENTO DA REUNIÃO

O encerramento de uma reunião deve sintetizar os pontos-chave e as decisões tomadas, assegurando que todos compreenderam suas responsabilidades e providências a serem tomadas. O líder deve agradecer as contribuições e a participação, finalizando com a apresentação da pauta da próxima reunião (se for o caso) ou expressar aos participantes uma mensagem positiva, mostrando confiança nos argumentos.

19

## RESUMO

Reunião é uma atividade do mundo empresarial e deve ser um canal estimulante e produtivo de comunicação entre pessoas. Sua ocorrência justifica-se quando há necessidade de buscar ideias novas, conhecimentos de especialistas no assunto, colaboração, de envolver pessoas no processo de decisão, de forma a garantir o comprometimento da equipe responsável pela implementação de um plano ou uma atividade.

Existem diferentes tipos de reuniões, com diferentes finalidades. A escolha ou indicação do tipo de reunião deve vir em função do seu propósito. Existem reuniões para: repassar informações, desenvolver novas ideias, delegar responsabilidade, gerir colaboração e relação interpessoal, persuadir, proporcionar formação, promover entusiasmo e tomar decisões.

Reuniões mal planejadas estão sujeitas ao fracasso, por isso, para realizar uma reunião, é necessário observar a sequência lógica das fases. Todas são importantes e se complementam.

As reuniões podem apresentar vantagens e desvantagens. O trabalho em grupo melhora a qualidade das decisões, visto que o grupo pode ter uma visão mais abrangente da organização e do problema, facilita os mecanismos de coordenação dos trabalhos e aumenta o empenho na implementação das decisões, dentre outras.

Por outro lado, as reuniões também podem apresentar desvantagens, como: ocupam demasiado tempo dos decisores, muitas vezes desviando-os de outras atividades, pode gerar conflitos entre facções, o grupo pode tomar decisões arriscadas que individualmente não o faria, interesses pessoais podem gerar decisões enviesadas e perniciosas para a organização. Elevada coesão de grupo, estilo de liderança fechada, líder que não fomenta a participação nem expressão de opiniões diferentes, são fatores geradores do pensamento grupal, que é outra desvantagem das reuniões.

O líder tem um papel importante no planejamento e na condução de reuniões. Deve encorajar todos a expor suas dúvidas, aceitar com naturalidade ideias, sugestões e críticas bem colocadas, deve evitar expor suas ideias antes da manifestação dos participantes, evitando conformidade com seus pontos de vista, não dominar a discussão, saber ouvir, promover a criatividade e propostas inovadoras, ser cortês e firme, atuar mais como facilitador, adotando um estilo de liderança aberta.

O exercício da liderança depende de maturidade pessoal e emocional, bom senso, capacitação técnica e administrativa, além de habilidades interpessoais bem desenvolvidas.

Os participantes de uma reunião são indicados conforme os objetivos e assuntos a serem abordados. Devem ser pessoas que irão contribuir e somar na consecução de determinados objetivos previamente definidos.

O encerramento de uma reunião deve sintetizar os pontos-chave e as decisões tomadas, assegurando que todos compreenderam suas responsabilidades e providências a serem tomadas. O líder deve agradecer as contribuições e a participação dos membros na reunião, finalizando com a apresentação da pauta da próxima reunião (se for o caso) ou expressar aos participantes uma mensagem positiva, mostrando confiança nos argumentos.

## **UNIDADE 2 – COORDENAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO**

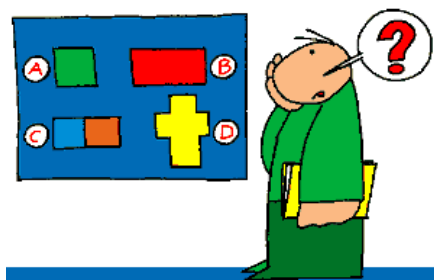
### **MÓDULO 2 – BARREIRAS A CRIATIVIDADE**

**20**

#### **1 - A RESPOSTA CERTA**

Já vimos que a criatividade é uma atividade realizada pelo hemisfério direito do cérebro humano. Mas, na cultura ocidental, a partir da puberdade, as pessoas desenvolvem diversas barreiras à criatividade. Essas barreiras devem ser afastadas para se usar, com eficácia, o lado direito do cérebro.

A primeira barreira que vamos considerar se denomina "a resposta certa". Do conjunto abaixo, escolha uma figura que você acha que é diferente de todas as outras.



21

Se você preferiu a figura D, muito bem, você escolheu a resposta certa! Ela é a única em forma de cruz. Algumas pessoas, no entanto, podem ter escolhido a C, por ser a única com duas cores. Elas estão corretas; a C é a resposta certa!

Se alguém escolheu a resposta A, por ser a única que tem os quatro lados iguais, escolheu a resposta certa. E que tal a figura B? Ela é a única toda vermelha. É, também, a resposta certa!

Qualquer uma delas é a resposta certa, dependendo do ponto de vista utilizado!



22

A escola ensina-nos conhecimentos para que se possa entender o mundo. Na escola, aprende-se também que só há uma resposta certa para as centenas de testes, provas ou exercícios. Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos nas provas.



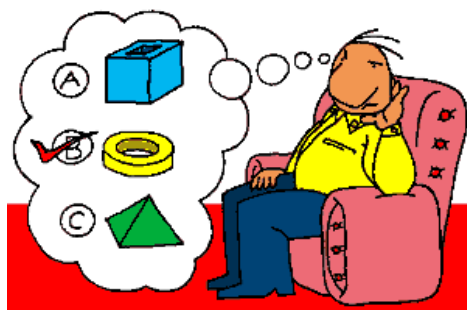
Mas acontece que a vida é ambígua! Existem várias respostas certas para os problemas reais. Tudo depende do que estamos procurando.

As pessoas estão condicionadas a encontrar uma só resposta para seus problemas. Quando encontram a primeira resposta que possa solucionar o problema, não se preocupam mais com alternativas.

23

A prática de procurar a "resposta certa" pode nos trazer sérias consequências em nossa maneira de pensar e de enfrentar dificuldades. As pessoas não gostam de problemas e, quando se defrontam com um deles, geralmente reagem, usando a primeira solução encontrada.

Isso se revela muito perigoso. Se a pessoa tem apenas uma única ideia, tem somente um curso de ação aberto. Isso representa um enorme risco, pois, no mundo atual, a flexibilidade é obrigatória para se sobreviver. A melhor maneira de se eliminar essa barreira é procurar a "segunda resposta certa". Muitas vezes, essa "segunda resposta certa" constitui a solução ideal para o problema em análise.



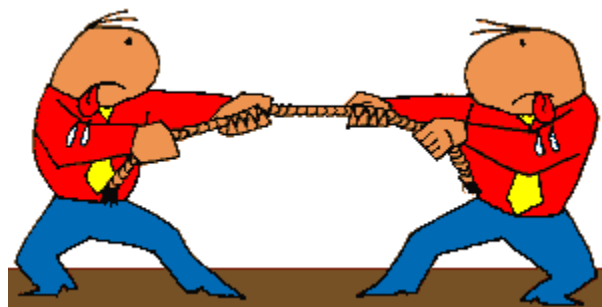
Uma das maneiras de se conseguir essa "segunda resposta certa" é mudar a pergunta feita ao grupo. Em lugar de perguntar: "Qual a solução para este problema?" pergunta-se: "Quais as melhores soluções para este problema?".

24

## 2 - A DIALÉTICA

A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Nesse tipo de pensamento, duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa".

Esse sistema está infiltrado na vida política, na economia, na justiça, nos negócios, etc. Ele se baseia na suposição de que, do conflito entre alternativas opostas, emergirá a melhor solução.



São muitas as desvantagens desse sistema. Enquanto um lado ataca e o outro se defende, os dois pontos de vista antagônicos se tornam mais rígidos, eliminando a análise de outras alternativas.

25

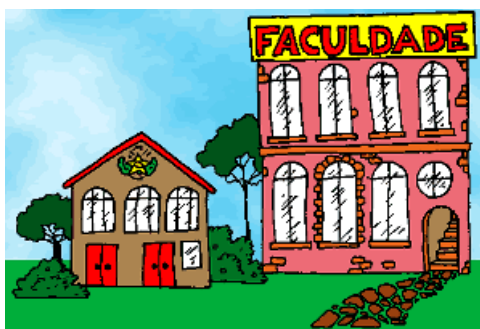
Esse estilo teve grande progresso na Idade Média, quando o pensamento e o ensino estavam sob o controle da Igreja.

A principal função das autoridades da Igreja era preservar a teologia existente. Elas eram treinadas para combater e destruir as inúmeras heresias que apareciam a todo o momento.



26

Daí surgiu a especialização na argumentação e no criticismo destrutivo, baseados na filosofia grega e no diálogo socrático. Quando a Igreja passou a controlar as escolas e as universidades, esse estilo se tornou a linguagem do pensamento ocidental.





Apesar de sua ineficiência, o sistema dialético é atraente, porque sugere que pensar é defender a "resposta certa". Isso tranquiliza o vencedor, irrita o perdedor e leva a resultados medíocres.

Ele não permite que se encontre o lado bom de uma ideia, independente de quem a formulou. Ele não considera que podem existir várias "respostas certas".

27

### 3 – NÃO É MINHA ÁREA

Como exercício, verifique quantos minutos você leva para classificar as letras "G" e "H" nos grupos abaixo:

Verifique quanto tempo você leva para classificar  
as letras **G** e **H** nos grupos abaixo:

**Grupo 1**    **A**   **F**   **E**  

**Grupo 2**    **B**   **C**   **D**  

28

Se você não conhecia esse exercício e as classificou corretamente, em menos de um minuto, parabéns!

Basta mostrar esses dois conjuntos de letras, que a maioria das pessoas procura ver uma relação de ordem alfabética entre as letras de cada grupo. Poucos pensam em outras áreas do conhecimento.

Tente abandonar o alfabeto e passar para a área do desenho.

**Grupo 1**        **A E F**

**Grupo 2**        **B C D**

Nota-se que as letras do Grupo 1 são formadas de linhas retas; as do Grupo 2 são compostas de linhas retas e curvas.

Fica fácil classificar qualquer nova letra nesses dois conjuntos.

29

Quantas vezes ouvimos frases do tipo:

- Mas isto serve para indústria! Serviço público é diferente!
- Este não é um problema de educação!
- Não é um problema de marketing!

Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento. Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.



Procure soluções de um problema nas outras profissões, nas pessoas que pensam de maneira diferente, em livros e revistas de uma área totalmente afastada da sua. Se você trabalha numa organização de serviço, deve ver exemplos da indústria e vice-versa.

30

Uma importante parte do pensamento criativo é reconhecer uma ideia básica de uma situação e aplicá-la em outra.

Os conhecimentos adquiridos em uma área podem ser transferidos para outra. Os benefícios da transferência de conhecimentos ganhos em uma área para outra parece óbvio.



Por que as pessoas não fazem isso com mais frequência? Uma resposta é a especialização. Essa pode ser perigosa, pois conduz à atitude de "esta não é minha área". Quando isso acontece, uma pessoa não somente delimita seus problemas numa pequena área, mas também deixa de procurar ideias em outros campos.

31

## 4 – NÃO É LÓGICO

Vamos iniciar novamente com um exercício.

Leia os conceitos apresentados a seguir. Aqueles que você associar como sendo hard, arraste-os até a coluna HARD. Aqueles que você associar como sendo soft, arraste-os até a coluna SOFT.



Como você classificou as palavras?

A maioria das pessoas assim classifica as palavras:

**HARD:** lógico, exato, específico, nítido, realidade e análise.

**SOFT:** aproximado, sonho, humor, criança, fantasia e difuso.

Para as palavras do grupo HARD, existe apenas uma resposta clara: ou certo ou errado. Para as palavras do grupo SOFT, podem existir muitas respostas certas.

Existem dois tipos de pensamento: o SOFT, próprio do lado direito do cérebro, é difuso, aproximado e capaz de gerar contradições; o HARD, próprio do lado esquerdo do cérebro, é lógico, exato e preciso.

32

Quando o escultor se propõe a fazer uma obra de arte, procura boa argila e inicia o seu trabalho. Molda a matéria-prima de acordo com sua inspiração. A plasticidade da argila lhe permite alterar a forma da peça, até que ele fique satisfeito.



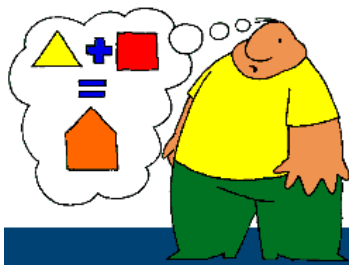
Quando ele tiver terminado a sua criação, é necessário que essa peça seja levada ao forno para ficar rígida e poder ser útil às outras pessoas.

33

A geração de ideias também tem duas fases: germinal e prática. Na fase germinal, as ideias são geradas e manipuladas. Na fase prática, as ideias são avaliadas e executadas.

O primeiro e mais importante princípio da lógica é a não contradição. Compreende somente aquilo que possui natureza consistente. Mas acontece que a maioria das situações da vida apresenta ambiguidade. A contradição é a marca registrada da natureza humana. O número de coisas que podem ser consideradas de maneira "hard" é muito pequeno.

A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. Muitas pessoas usam pouco o pensamento tipo "soft" por sentirem que não é lógico. Diante de um problema, as pessoas aplicam de imediato as estratégias do pensamento "hard".

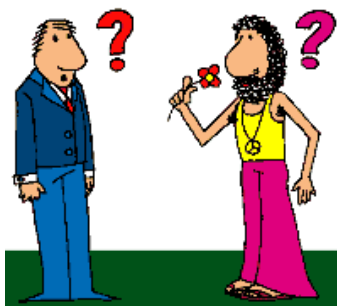


O sistema educacional do Ocidente faz um belo trabalho no desenvolvimento do pensamento "hard". Nas escolas, o pensamento "soft" é praticamente esquecido. Só são aceitas as respostas que estão no livro!

34

## 5 – SEGUIR AS REGRAS

O pensamento criativo possui uma dualidade. Pode ser construtivo ou destrutivo. As pessoas que fazem questão de manter as regras existentes sempre chegam aos mesmos resultados. A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados.



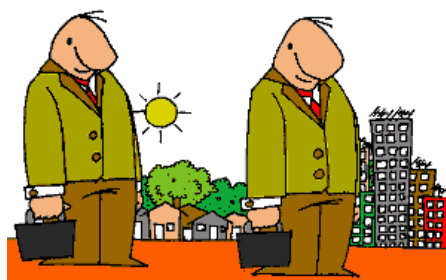
Em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas. A lição de seguir regras é uma das primeiras aprendidas na infância.

Nas escolas, os estudantes mais premiados são os que repetem informações dos livros. Os estudantes que apresentam ideias originais não são estimulados. Em consequência, as pessoas se sentem mais à vontade seguindo regras, do que sendo originais quebrando as regras.

35

O "Fenômeno de Aslan" explica esse comportamento humano.

- Fazemos regras baseadas em razões que fazem muito sentido.
- Seguimos essas regras.
- O tempo passa, as coisas mudam.
- As razões originais, nas quais as regras se baseiam, não existem mais, porém, como as regras continuam no mesmo lugar, nós continuamos a segui-las.



36

## 6 – EVITAR AMBIGUIDADES

Esta é uma ótima regra a ser seguida na maioria das situações por nós enfrentadas no dia-a-dia.

É também uma poderosa ferramenta para bloquear a nossa imaginação.

Na fase germinal do processo criativo, a ambiguidade permite sérias indagações:

a) O que isto significa?

b) De que outra maneira pode ser interpretado?

Essas perguntas conduzem a várias respostas.

Pergunta ambígua, feita a um grupo que analisa determinado problema, proporciona mais liberdade e diversas soluções.

37

## 7 – ERRAR É ERRADO

O sucesso e o fracasso são considerados opostos. Mas, na verdade, constituem produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro.

A crença da "resposta certa" leva à conclusão de que ela é boa e qualquer outra é ruim. As pessoas, então, procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

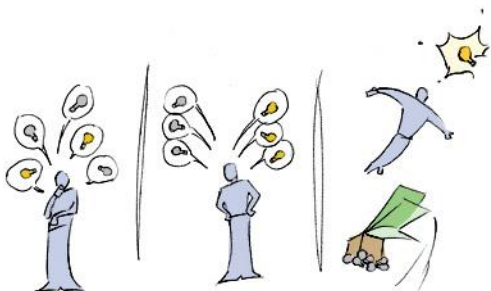
A crença de que errar é errado faz com que as pessoas se coloquem em lugares onde não cometam erros. O pensamento conservador é então incentivado e sua característica é evitar o estigma da falha.



38

Quem foge da possibilidade de cometer erros foge da chance de aprender novas técnicas e encontrar melhores soluções. A preocupação em produzir respostas certas anula a criação de novas ideias.

As pessoas saltam a fase de criação de novas ideias e obedecem sempre às mesmas regras, chegando sempre às mesmas respostas.



Na fase de geração de novas ideias, os erros são obrigatórios. Na fase seguinte, a fase lógica, as respostas erradas serão naturalmente afastadas. As soluções erradas devem servir de trampolim para a geração de novas ideias.

Os erros têm uma grande utilidade, pois indicam que se deve mudar de direção e fornecem a alternativa necessária para se controlar um processo.

39

## 8 – NÃO SOU CRIATIVO

Esta é a barreira mais difícil para alcançar a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.

As pessoas se esquecem de que tudo na vida é criado duas vezes. Quem cria na mente a ideia de que é incapaz de criar outra alternativa faz, na prática, tudo para provar que está certo.



40

## RESUMO

As principais barreiras à criatividade são:

**A resposta certa** - Na escola aprende-se que só há uma resposta certa para os testes, provas ou exercícios. Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos. Mas acontece que a vida não é tão simples quanto a escola. A prática de procurar a "resposta certa" pode trazer sérias consequências na maneira de pensar e de enfrentar dificuldades.

**A dialética** - A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa" para que, do conflito entre alternativas opostas, apareça a melhor solução.

**Não é minha área** - Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento. Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.

41

**Não é lógico** - A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. As pessoas deixam de usar o pensamento tipo "soft" por sentirem que não é lógico; diante de um problema, aplicam logo as estratégias do pensamento "hard".

**Seguir as regras** - A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados, pois, em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas.

**Errar é errado** - O sucesso e o fracasso são considerados como opostos, mas constituem o produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro. Procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

**Não sou criativo** - Esta é a barreira mais intransponível para a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.

## UNIDADE 2 – COORDENAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

### MÓDULO 3 – FASES DA CRIATIVIDADE

42

#### FASES DA CRIATIVIDADE

A criatividade é um processo que todas as pessoas usam quando geram novas ideias. A maioria das pessoas usa esse processo, sem saber que ele existe. Só o fato de ele ser ativado, conscientemente ou não, já gera grande quantidade de ideias.

Dentro do processo criativo, todas as ideias têm o mesmo valor. Uma grande ideia é uma ideia comum que leva a grandes resultados. Não temos condições de gerar uma grande ideia rapidamente.

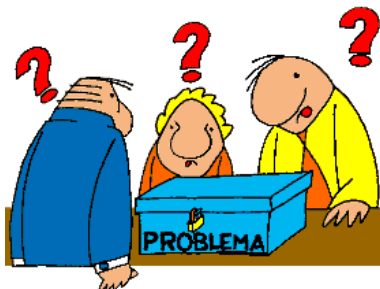
O processo criativo é composto de cinco etapas:

- 1) definir o problema;
- 2) colher os fatos;
- 3) gerar as ideias;
- 4) incubar as ideias;
- 5) avaliar as ideias.

#### 1 - DEFINIR O PROBLEMA

A fase mais importante para solucionar um problema é ter certeza de que ele está bem entendido, antes de se tentar qualquer outra coisa. Muitas vezes, a ansiedade de começar e de terminar pode levar a tentativas de forçar uma solução antes que o problema esteja bem entendido.





43

Na maioria das vezes, enunciar e expor o problema não significa estar ele esclarecido. Cada membro do grupo deve ter a oportunidade de inteirar-se profundamente na questão, por meio de perguntas.

Definir um problema implica descobrir onde se quer chegar com todo o trabalho que será realizado, para saber quando se chegar lá.

Procure descrever o problema em, no máximo, dez palavras. Tente explicá-lo a alguém que o desconheça completamente e peça-lhe que o enuncie com suas próprias palavras.

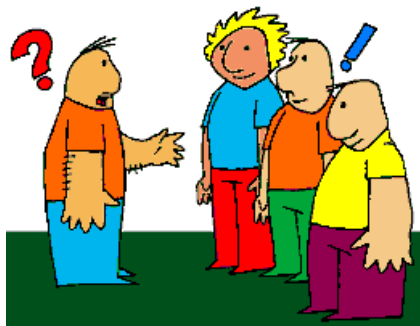
Tal procedimento pode auxiliá-lo a esclarecer seu próprio pensamento, a respeito do assunto. Evite resolver um grande problema em bloco; sempre tente separá-lo nos seus componentes e resolva uma parte de cada vez.

44

## 2 - COLETAR OS FATOS

Se você puder colher muitos fatos sobre o problema em estudo, os próprios fatos poderão lhe encaminhar na solução do problema.

Um dos pontos importantes para se lembrar, quando se vai em busca de fatos, é que a opinião das outras pessoas nem sempre é verdadeira e que qualquer pensamento de uma pessoa sobre um assunto ficará limitado ao que está gravado em seu mapa mental.



Você precisa ter certeza de que, durante a pesquisa, não deixará que suas ideias preconcebidas o impeçam de colher fatos verdadeiros. Levante dados em todos os locais possíveis: vídeos, bibliotecas, revistas, colegas, amigos, etc.

45

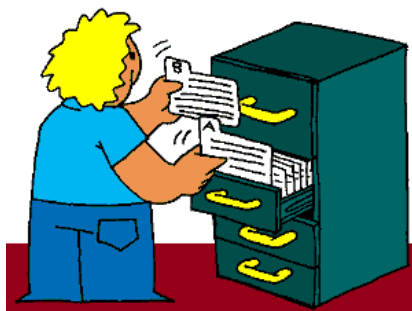
Uma vez que você esteja certo de que já possui dados suficientes, deve procurar classificá-los em categorias. Separe os fatos importantes dos sem importância.

Os dados das pesquisas surgem sem nenhuma ordem.

Seja flexível na organização dos dados, experimente muitos arranjos. Subdivida o material em pequenas unidades que você possa manipular.

Defina o ponto principal e disponha os dados de diferentes modos, para destacá-lo.

Não se preocupe em encontrar uma classificação definitiva desde o início. À medida que você faz os agrupamentos dos dados, você está absorvendo informações.



46

### 3 – GERAR IDEIAS

Depois de coletar grande número de dados e de definir o problema, de modo a ter algo com que trabalhar, você estará preparado para começar a geração sistemática de ideias. Muitas ideias! Todas as que você, ou qualquer outra pessoa, possa imaginar.



Lembre-se: é característica fundamental de qualquer problema que possa ter solução criativa a existência de muitas alternativas. A garantia que você tem, para escolher a melhor solução para determinado dilema, é certificar-se de que registrou todas as soluções possíveis.

Muitas ideias boas foram descobertas porque alguém pulou fora de sua área de especialização e aplicou, em seu próprio caso, o que foi encontrado. Você deve considerar que qualquer ideia é significativa: nada é sem valor. Lembre-se de que uma ideia pode levar a outra completamente diferente. Não se esqueça do óbvio.

47

Algumas vezes, as soluções mais úteis encontram-se bem à sua frente. Preste atenção nas coisas pequenas, pois elas podem provocar grandes impactos, especialmente quando conciliadas e alavancadas por outras ideias.

Cuidado, há também o perigo de você ficar tão imerso nos detalhes de um problema a ponto de esquecer seu objetivo.

Cada um de nós tem um mapa mental, com as informações que usamos para guiar nossas ações. Muitas delas prejudicam a descoberta de novas informações. Não seja escravo de seu mapa mental.



48

Esta etapa é o centro do processo criativo. Você pensa nos dados e brinca com eles na sua imaginação. Faz todas as associações possíveis com os dados à sua disposição.

Só existem duas maneiras de criar uma nova ideia:

- achar combinações novas de coisas já existentes;
- rearrumar uma coisa de maneira nova.

Procure, mentalmente, mudar todos os aspectos de determinada coisa: estrutura, tempo, ordem dos componentes, relações entre eles, espaço, seu ponto de vista, etc.

Olhe o objeto como se fosse uma criança ou como se fosse o cliente.

Quando se nomeia determinado objeto, o nome leva a visualização única da coisa nomeada; mude o nome e verifique o que acontece.

Mudar o contexto constitui importante maneira de descobrir as possibilidades de nossos recursos. Uma ideia aplicada em outro contexto pode tornar-se original. O que está sendo aplicado na indústria pode ser aplicado nos serviços.

49

Imagine utilizar a pergunta: "E se eu mudar isto?". Então visualize um fato ou uma situação diferente da atual.



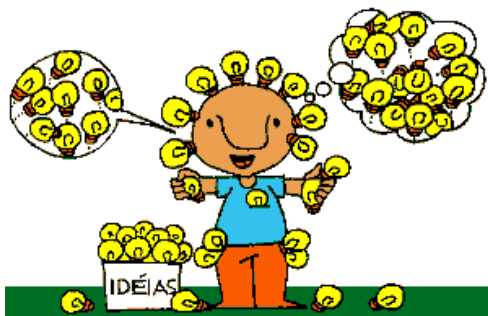
Não se preocupe em ser prático. Seja tão imaginativo quanto possível. Enquanto você faz isso, lembre-se de não fazer nenhuma avaliação crítica.

Muitas das ideias que você têm agora não possuem valor em si, mas servem de degrau para outras ideias úteis.

Reverta sua perspectiva de um problema. Isso pode gerar uma ideia nova de muito valor. Compare, faça metáforas entre ideias ou palavras, encontre similaridades entre elas.

Quebre as regras que você vem usando e imagine o que poderá vir a acontecer.

Olhe o problema de maneira diferente. Faça essas coisas até que a exploração chegue a um ponto em que sua mente se sinta saturada, tudo parecendo confuso e, qualquer novo trabalho, inútil.



50

## 4 – INCUBAR IDEIAS

O próximo passo é parar de tentar. Quando o consciente está saturado com os detalhes de um problema, há grandes indícios de que o inconsciente está participando do processo criativo.

Esqueça tudo e deixe seu inconsciente trabalhar. Envolver-se com qualquer coisa que não tenha nada a ver com o problema que você deseja resolver. Deixe o problema incubar.

As ideias que o inconsciente vai gerar utilizam muito mais informações do que as usadas pelo consciente e, portanto, são de qualidade superior.

O processo de incubação refere-se, muitas vezes, a dormir com o problema; ele pode demorar alguns minutos ou vários dias.

Esteja preparado para registrar as ideias que seu inconsciente vai enviar ao consciente. Para isso, leve sempre consigo uma folha de papel e um lápis ou caneta; ninguém pode prever quando a ideia surgirá.

51

## 5 - AVALIAR AS IDEIAS

Ao classificar e avaliar as ideias, convém ter em mente que a maioria delas serão inúteis. Primeiro faça uma escolha grosseira, selecionando aquelas ideias que lhe pareçam possíveis de ser implementadas. Depois, dentre as ideias selecionadas, escolha as que possam produzir melhores resultados com os menores custos.

É importante lembrar, quando estiver avaliando ideias, que a aceitação imediata de uma ideia é tão prejudicial quanto uma rejeição imediata.



52

Estabelecer e usar critérios de seleção parece muito trabalho para alguém acostumado a tomar decisões rápidas. Mas é o único meio de disciplinar o pensamento! Para algumas pessoas este é o passo mais difícil.

Poucas ideias surgem completamente prontas e perfeitas. Agora, você tem de expor suas ideias ao mundo real e, se necessário, adaptá-las às necessidades práticas.

Você tem uma ideia que deseja implementar. O que acontece a seguir? Uma destas duas coisas: a ideia é implementada ou não. Infelizmente, a maioria das ideias cai no segundo caso. A geração da ideia é a parte mais fácil. Transformá-la em realidade é outra história.



53

Procure respostas para as seguintes perguntas:

- Qual o seu objetivo?
- Você pode enunciá-lo usando no máximo dez palavras?
- Pode ver-se atingindo o objetivo?
- Qual o seu plano para implementá-lo?
- Quais as atividades mais importantes?
- Você tem uma estratégia?
- Quais são seus recursos?
- Quem são seus aliados?
- Quem já implementou alguma coisa parecida?
- Com quem você pode aprender?
- Qual é o prazo final?
- Quais os prazos intermediários?

Você, provavelmente, deverá vencer muitas pequenas batalhas a fim de atingir o objetivo.

Mantenha o foco em seu objetivo. Se tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo, dificilmente fará um bom trabalho.

Considere os sacrifícios que deverá fazer e as respectivas consequências, se você falhar. Satisfaça-se apenas com o seu máximo esforço.



54

Uma nova ideia é diferente, por natureza, e é necessário coragem para enfrentar o risco de falha ou rejeição. Desenvolva as habilidades imprescindíveis à implantação de suas ideias. Isso significa aprender a vender e a negociar. Esqueça as desculpas comuns:





Todas essas razões são válidas. Mas, válidas ou não, são desculpas para você não colocar suas ideias em ação. Reações negativas às novas ideias são atitudes normais. Lute contra os argumentos:







55

## RESUMO

- Dentro do processo criativo, todas as ideias têm o mesmo valor. Uma grande ideia é uma ideia comum que leva a grandes resultados. Uma grande ideia não é gerada rapidamente. O processo criativo é composto de cinco etapas.
- Definir o problema – É a fase mais importante. A ansiedade para iniciar ou terminar o trabalho pode forçar a solução para um problema que ainda não foi entendido.
- Coletar fatos - Nessa fase devem ser colhidos muitos dados relacionados ao problema que devem ser classificados em categorias. É importante organizá-los para facilitar a manipulação.
- Gerar ideias - Essa etapa é o centro do processo criativo. É a fase para pensar nos dados e brincar com eles na imaginação. É preciso fazer todas as associações possíveis com os dados que existem. As ideias nunca são criadas, apenas são encontradas.

- Incubar ideias – Esse é o momento de "dormir com o problema". Deve-se deixar o inconsciente trabalhar, envolvendo-se com outra coisa que não tenha nada a ver com o problema que está sendo tratado.
- Avaliar as ideias – Essa é a fase de selecionar as ideias que aparentemente podem ser implementadas. Primeiro, faça uma escolha grosseira, depois, dentre as ideias selecionadas, escolha as que possam produzir melhores resultados com os menores custos.

## UNIDADE 2 – COORDENAÇÃO DO TRABALHO EM GRUPO

### MÓDULO 4 – GERAÇÃO DE IDEIAS CRIATIVAS

56

#### 1 - BRAINWRITING

O **brainwriting** é uma técnica de geração de ideias por escrito. O procedimento básico é o seguinte.

1- Inicialmente, o chefe deve definir o problema em poucas palavras e selecionar pessoas que possam ser úteis na geração de ideias para solucioná-lo.

2 - A seguir, o chefe reúne os participantes em grupos de até 8 pessoas. Para cada um dos participantes, entrega uma folha de papel com a definição do problema.



3 - Após uma rápida explicação do processo e do problema proposto, os membros iniciam o trabalho em silêncio. Cada participante lê a questão escrita em sua folha e escreve todas as ideias que lhe ocorrem durante cinco minutos.

4 - Findo o prazo, os participantes passam, a quem está ao lado, sua folha de papel no sentido horário.

5 - Inicia-se então outro prazo, de mais cinco minutos, para geração de ideias. Esse processo continua até que tenham sido esgotadas as ideias originais do grupo.

6 - Após a fase de geração, o chefe deve, juntamente com o grupo, confeccionar uma lista com as ideias produzidas, evitando duplicações.

7 - Depois disso, os membros do grupo devem esclarecer brevemente cada ideia gerada. O objetivo dessa fase é a compreensão total, pelo grupo, de cada ideia gerada.

57

Alguns pontos são fundamentais para o funcionamento da técnica.

- A seleção dos participantes é crítica. O grupo deve conter peritos dos diversos campos relevantes e leigos, conforme o caso.
- Se o trabalho for feito com vários subgrupos, opta-se pela elaboração de uma lista com as suas ideias. Cada subgrupo escolhe um relator para apresentar as suas ideias ao grupo geral.



- O facilitador deve permitir ao grupo certa liberdade de interpretação do problema e elaboração de soluções.

58

Estudos efetuados a respeito da dinâmica dos grupos demonstram que vários motivos concorrem para a eficiência da técnica de *brainwriting*.

- Um dos motivos básicos da eficiência do *brainwriting* é que os participantes da sessão trabalham em paralelo.
- Durante a geração de ideias, o silêncio e a presença de outras pessoas criam uma atmosfera de tensão criativa.
- A leitura das ideias geradas por outros elementos do grupo cria um estímulo à criatividade.
- A ausência de críticas verbais às ideias libera a criação. E há a vantagem de as ideias serem documentadas por escrito.

Outros motivos de eficácia dessa técnica são:

- evita-se a manipulação por personalidades fortes;
- ideias "minoritárias" não são sufocadas;
- ideias conflitantes têm oportunidade de ser expressas;
- a responsabilidade pelo sucesso do resultado é compartilhada pelo grupo.

59

## 2 - BRAINSTORMING

É uma técnica intencionalmente desinibidora, utilizada para gerar grande número de ideias, por meio da capacidade criativa das pessoas.

Pode ser usada por um grupo:

- na seleção dos problemas a serem abordados;
- na identificação de suas causas;
- no desenvolvimento das soluções ou noutra atividade que o grupo julgar necessária.

Um facilitador é responsável pela observância das seis regras básicas do *brainstorming* e cuida do funcionamento da reunião sem se envolver no conteúdo em exame. Um registrador é responsável pela anotação de todas as ideias em folhas de papel, colocadas em um suporte ou na parede.

As regras básicas do *brainstorming* são as seguintes.

- Gerar grande número de ideias.
- Associar uma ideia às outras.
- Não criticar.
- Participação de todos.
- Registrar todas as ideias.
- Deixar o subconsciente ajudar.

60

### REGRA 1: GERAR GRANDE NÚMERO DE IDEIAS

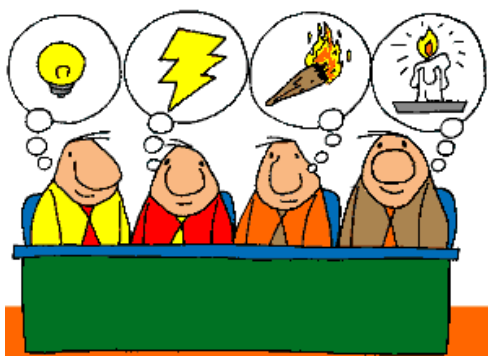
Ideias apresentadas verbalmente geram novas ideias que podem ser a combinação ou a extensão de outras.



As ideias são estimulantes.

Deve-se trabalhar com o maior número possível delas.

### **REGRA 2: ASSOCIAR UMA IDEIA ÀS OUTRAS**



As ideias inadequadas servem para estimular o pensamento dos outros participantes, fazendo brotar uma nova ideia.

Todas as ideias devem ser consideradas. Mesmo aquelas que pareçam inadequadas.

"ideias malucas" têm o seu valor, pois podem gerar ideias úteis.

**61**

### **REGRA 3: NÃO PODE HAVER NENHUMA CRÍTICA**

Numa reunião de brainstorming, as ideias repentinas devem ser encorajadas. Todo julgamento crítico fica proibido.



#### **REGRA 4: TODOS DEVEM PARTICIPAR**

Os participantes tímidos também pensam e devem apresentar suas ideias.

O facilitador deve dar a palavra a cada participante, no sentido dos ponteiros do relógio.

Se, quando chamado, o participante não tiver nenhuma ideia, deve dizer: "Passo".



Quem passou uma vez poderá ter uma ideia na próxima rodada.

62

#### **REGRA 5: REGISTRAR TODAS AS IDEIAS**

É importante registrar todas as ideias à medida que elas forem surgindo.

O registrador fará as anotações em uma folha grande de papel, para que todos vejam as ideias já apresentadas.



Enquanto houver novas ideias, não se dará por encerrada a lista. Preserva-se esta lista para ser complementada em novas reuniões, estando sempre aberta a novas ideias.

## REGRA 6: DEIXAR O SUBCONSCIENTE AJUDAR

Deve-se dar ao subconsciente uma chance de trabalhar. Às vezes, espera-se até a próxima reunião para decidir se todos os membros já esgotaram suas ideias.



63

O *brainstorming* exige que os participantes tenham conduta em contraste com os padrões normais de sua educação e vida profissional. Fomos treinados a examinar cada ideia à medida que ela surgir.

A função do facilitador é vital para o andamento da reunião.



Por um lado, o facilitador deve evitar críticas às ideias geradas e garantir que os participantes ouçam o que os outros estão sugerindo. Por outro lado, ele deve criar uma atmosfera de liberdade e não permitir que ninguém se sinta censurado.

É, portanto, muito delicada a função do facilitador. Ao término de cada reunião, o facilitador deve oferecer aos membros do grupo a lista das ideias já geradas.

64

Um "*brainstorming*" eficiente depende muito, também, da definição clara do problema e da seleção apropriada dos participantes. Estes devem ser, preferencialmente, de diferentes formações profissionais.

O grupo deve ser pequeno (de até 8 membros), de forma a extrair-se o máximo de ideias de cada um. Quando for necessário que mais pessoas participem, é aconselhável dividi-las em subgrupos.

Durante as reuniões, é preciso que cada membro do grupo tenha à mão um bloco e uma caneta para anotar as ideias que aparecerem, enquanto os outros estão sugerindo novas ideias.



65

### 3 - NOMINAL GROUP TECHNIQUE

O NGT – *Nominal Group Technique* é uma técnica cujo procedimento pode ser resumido da seguinte forma:

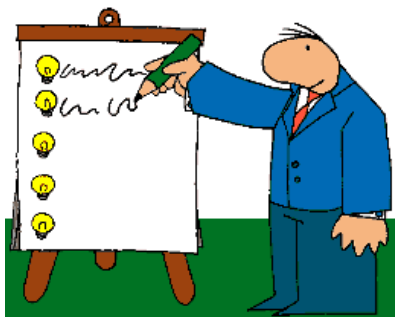
1) Reúnem-se os participantes (de até 8 membros) numa sala, onde se acomodam, ao redor de uma mesa, com plena visão, uns dos outros. No início da sessão, eles não conversam. Cada qual escreve suas ideias, a respeito da questão proposta, numa folha de papel.



2) Ao fim de 5 a 10 minutos, há uma apresentação sequencial das ideias geradas. Cada pessoa apresenta uma ideia de sua lista.

O registrador escreve essa ideia num álbum-seriado bem visível a todos. Nessa fase do procedimento, não é permitido esclarecer o significado das ideias apresentadas.





66

3) A rotação em torno da mesa, para que cada qual apresente uma ideia, prossegue, até que o grupo não tenha mais nenhuma ideia para ser apresentada. O resultado dessa fase da sessão é uma grande lista de ideias, sem contar sugestões repetidas.



4) Inicia-se, então, uma fase de esclarecimento de cada ideia listada e, após essa fase, passa-se à votação.

67

5) Cada membro do grupo seleciona e ordena as ideias que considerar prioritárias. A decisão do grupo é uma agregação matemática de votos individuais, que pode ser feita de diversos modos, como veremos.

A sala de reuniões deve comportar o grupo, sem apertos ou muita folga.

É recomendável que as paredes permitam a fixação de folhas de papel grandes.



Deve-se prever, para cada participante, folhas de papel em branco e uma caneta.

Vamos ver as fases de uma reunião de NGT.

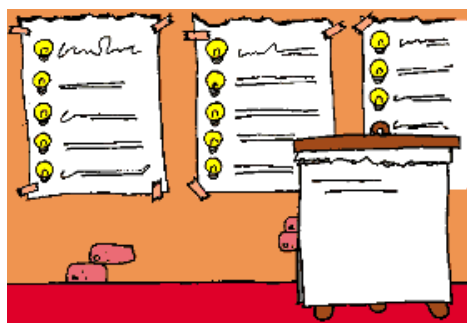
68

## FASE 1: ESCOLHA DOS PARTICIPANTES

Talvez seja a fase mais importante do processo. Um problema que necessite de decisão grupal é, por princípio, complexo.

Se fosse um problema simples, algum especialista ou o gerente o resolveria. Sendo complexo, ele é composto de muitos elementos e, para determiná-los, é necessário que se selecionem pessoas com formações diversas e complementares.

Fazer um grupo com uma única especialização não irá resolver nada.



É muito importante que, ao iniciar a reunião, o coordenador esclareça o papel de cada participante, assim como o objetivo do grupo.

A recepção aos participantes deve incluir: uma descrição da importância da tarefa do grupo; um esclarecimento da importância de cada pessoa e uma indicação do uso que será feito dos resultados.



69

## FASE 2: GERAÇÃO DE IDEIAS

A questão apresentada deve ser escrita numa folha de álbum-seriado, para que todos a vejam.

Inicialmente, devem-se orientar os participantes a escreverem suas ideias de maneira silenciosa e independente e de uma forma breve e sucinta.



O fato de cada participante estar concentrado gera uma atmosfera de ambiente criativo. A crítica prematura às ideias surgidas é completamente abolida.

70

### FASE 3: PROPAGAÇÃO ROTATIVA DE IDEIAS

Quando o facilitador observa que só uma pessoa está escrevendo novas ideias, ele informa que vai passar à fase seguinte do processo.



O facilitador pede que a pessoa à sua esquerda escolha uma das ideias que escreveu em sua folha e leia, em voz alta, para que ele a escreva na folha de álbum-seriado. É importante que as ideias sejam escritas de forma breve e que se evitem duplicações. Variantes, mesmo próximas, são bem-vindas, por enriquecerem o resultado. O ideal é que o facilitador escreva cada ideia no álbum-seriado com as mesmas palavras dos participantes.

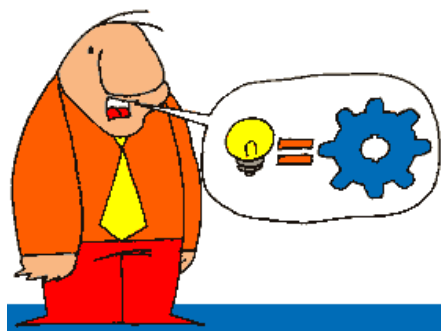
71

### FASE 4: ESCLARECIMENTO DAS IDEIAS

O facilitador explica que cada uma das ideias levantadas pelo grupo deverá ser esclarecida sucintamente. Ele lê a primeira ideia da lista e solicita que qualquer um dos membros do grupo explique o que ela significa.

Ele deve lembrar que nessa fase as ideias pertencem a todo o grupo, ninguém deve chamar a atenção sobre quem apresentou a ideia que está sendo esclarecida. Essa fase permite que os membros do grupo tomem contato com a lógica por detrás de cada ideia e perceba as diferenças de opiniões dos participantes.

É muito importante que o facilitador evite debates ou argumentos a favor de qualquer ideia da lista.



72

## FASE 5: DETERMINAÇÃO DAS PRIORIDADES

Em função do número total de ideias da lista, o facilitador determina a quantidade de ideias que cada membro deverá selecionar.

Os participantes devem selecionar as ideias da lista, em completo sigilo. Usa-se um pequeno cartão para cada ideia selecionada. Essa quantidade é igual à raiz cúbica do número de ideias, ou o valor indicado na tabela a seguir.

Idéias	Votos
até 43	3
43 a 90	4
91 a 165	5
166 a 274	6
275 a 421	7
421 a 613	8
614 a 856	9
mais de 856	10

73

Após cada membro do grupo ter completado seu conjunto de elementos, passa-se ao ordenamento das sugestões.

O facilitador pede que cada participante classifique as ideias selecionadas por ordem de importância. Se forem cinco ideias selecionadas, por exemplo, eles devem dar peso 5 à ideia mais importante e peso 1 para a menos importante das ideias selecionadas.

Ao fim desse procedimento, os cartões são recolhidos, misturados e os votos são contados e registrados numa folha de álbum-seriado.

Para concluir, calcula-se a soma dos pesos dados a cada ideia por todos os participantes. Com isso, determinam-se as prioridades.



74

## RESUMO

As pessoas têm grande número de sugestões para melhorar as tarefas que estão executando há tempos. É preciso dar-lhes oportunidade para mostrá-las.

Embora o indivíduo tenha várias alternativas, os estudos demonstram que o pensamento em equipe gera novas ideias porque a proposição de alguém pode ser aperfeiçoada pelas outras.

*Brainwriting* é a técnica de geração de ideias por escrito. A partir da definição do problema, um grupo escreve as suas ideias, individualmente e em silêncio, durante cerca de cinco minutos. Os papéis circulam entre os participantes e as listas vão sendo acrescidas de novas ideias. A seguir é feita uma lista geral e as ideias são esclarecidas.

*Brainstorming* é uma técnica de geração de ideias verbalmente. A partir da definição do problema, o grupo passa a gerar grande número de ideias. O facilitador cuida do funcionamento da reunião sem se envolver no conteúdo. Um registrador é responsável para anotar todas as ideias, em folhas de papel colocadas em um suporte visível para todos. As regras básicas do *brainstorming* são as seguintes:

- a) gerar grande número de ideias;
- b) associar uma ideia a outras;
- c) não criticar;
- d) participação de todos;

- e) registrar todas as ideias;
- f) deixar o subconsciente ajudar.

*Nominal Group Technique* - NGT - é uma técnica iniciada com *brainwriting* parcial acrescido de *brainstorming*. Depois da fase de esclarecimento das ideias listadas, passa-se à votação secreta. Cada participante seleciona e ordena as ideias que considera prioritárias. A decisão do grupo é uma agregação matemática de votos individuais.