

Responsabilidade, Comprometimento e Poder

Nota de Ensino

Em todas as empresas e projetos são dadas instruções que os funcionários não entendem, são previstos resultados que não são alcançados, acordos não são entendidos ou são feitos e não cumpridos. Na verdade, ninguém é culpado... O que existe é falta de comunicação clara entre as pessoas sobre as tarefas que elas delegam ou assumem.

Este filme se concentra no nosso raciocínio ou postura em nível individual. Por isso é importante analisar, com os alunos, como pensamos em termos de:

- **Responsabilidade** – como aceitamos missões e desafios.
- **Poder** – como abordamos a ação para executar a tarefa e resolver problemas, e
- **Comprometimento** – como assumimos os resultados de nossos próprios atos.

Fazemos estas escolhas pessoais a cada passo de cada projeto. As idéias discutidas aqui se aplicam a uma grande variedade de projetos, de pequenas tarefas a grandes programas.

Apresentação do filme

O filme define estes conceitos e a relação que há entre eles, examinando o comprometimento sob um novo prisma. Este é um modelo no qual responsabilidade, poder e comprometimento trabalham em conjunto durante toda a execução de uma tarefa ou projeto. As situações apresentadas são fictícias, porém todos nós já vimos ou participamos de casos semelhantes. O filme tem 20 minutos de duração.

Comentários após a apresentação do filme (pelo Tutor)

Chamar a atenção do aluno para:

A maioria dos projetos se desenvolve ao longo do tempo numa sucessão de etapas que parte da propriedade (*responsabilidade*), passa pela implementação (*poder*) e chega aos resultados (*comprometimento*).

Temos tendência a associar o *comprometimento* com as coisas que saem erradas, com resultados negativos. Ultimamente, temos visto a palavra comprometimento (em inglês: *accountability*) por toda parte, tanto em ambientes empresariais como em campanhas políticas. Será que o comprometimento no trabalho sempre significa algo negativo? Felizmente, não. Quando um projeto ou uma missão tem êxito, o dono tinha um comprometimento com esse sucesso e, portanto, merece o devido crédito.

Observem, também, que no ciclo do modelo o *comprometimento* nos traz de volta à *responsabilidade*. Quando os resultados forem bons, tentem igualar ou superá-los na próxima vez em que assumirem a responsabilidade. Se os resultados ficarem aquém das expectativas, será preciso descobrir um modo de consertar a situação e evitar os mesmos problemas na próxima oportunidade.

Vocês repararam que o filme destaca algumas palavras específicas, e mostra como usá-las para criar uma sensação de comprometimento?

De certo modo, existe uma "linguagem do comprometimento". As palavras que escolhemos representam o que estamos pensando, planejando e nos comprometendo a fazer. Muitas vezes é fácil adivinhar a atitude de uma pessoa a partir das palavras que ela usa, e do tom de voz que utiliza para dizê-las.

Pontos para Discussão

- Por que as palavras "sou o dono" têm tanto peso, psicologicamente? Para vocês, qual é a diferença entre dizer "sou o dono" e "tudo bem, eu vou fazer"?

Ponto a considerar: As pessoas cuidam das coisas de maneira diferente quando o fazem "como se fossem suas": elas tomam maior cuidado, prestam mais atenção, se sentem mais responsáveis etc. O mesmo acontece com idéias, tarefas e missões.

- A sensação de propriedade é diferente quando vocês se oferecem para cuidar de um projeto, em comparação a quando vocês são designados para cuidar de um projeto que outra pessoa concebeu?

Ponto a considerar: Se vocês assumirem responsabilidade *total*, sua sensação de donos deverá ser igual, indiferentemente se o projeto é de vocês ou de outra pessoa que o deu para vocês executarem.

Atividade prática

Peça aos participantes para formarem pares e cada um discutir com o parceiro, no contexto do vídeo, um projeto atual que não esteja indo bem, ou um projeto recente que não tenha sido concluído satisfatoriamente.

Responsabilidade

Responsabilidade é uma postura antecipada (no início de um projeto) de ser dono de um trabalho. Significa assumir a propriedade do projeto antes de saber se ele terá sucesso ou não.

- Dizer "eu sou o dono" de alguma tarefa ou trabalho é um recurso mental poderoso.

A fase de *responsabilidade* ocorre quando se faz um acordo claro e por escrito.

Identifiquem os benefícios de concluir a tarefa, e lembrem-se deles durante a execução. A motivação é importante para o sucesso do projeto.

- Ao se tornarem donos do projeto, pensem nos benefícios para vocês: novas habilidades, reconhecimento etc.
- Se forem gerentes ou líderes de equipes e estiverem delegando uma tarefa, pensem em por que esse trabalho é adequado para a pessoa a quem estão entregando.

Evite a *síndrome* do "nós". As frases que começam com "nós..." são boas para a fase de *brainstorming* de um projeto novo. Mas para o projeto avançar é preciso transformar o "nós..." em "eu...",

Discussão

Numa reunião, como vocês percebem que chegou a hora de passar da discussão geral e *brainstorming* para os planos de ação?

Se vocês estivessem liderando uma reunião, o que fariam para concretizar essa mudança e evitar a *síndrome* do "nós"?

Pontos a considerar

Os acordos claros estão no centro do círculo do comprometimento, porque constituem um ponto de referência para as três etapas: propriedade (*responsabilidade*), passa pela implementação (*poder*) e chega aos resultados (*comprometimento*)

Em qualquer momento de um projeto, gerente e subordinado poderão consultar o acordo para obter um ponto de referência.

Os acordos claros também destacam ou descobrem oportunidades. Durante a discussão dos detalhes do acordo, é provável que surjam novas idéias e maneiras de realizar o trabalho. Um acordo claro tem quatro elementos: a tarefa a ser executada, o dono da idéia ou projeto, os resultados e o “quando”.

Poder

Os donos muitas vezes deparam com dificuldades ou obstáculos que não foram ou não teriam sido possíveis de prever. Lidar com obstáculos sob pressão pode causar muito desgaste se as pessoas acharem que não contam com o apoio necessário.

- Na cena das enfermeiras no vídeo, Carmen deu a impressão de que a situação estava fora do seu controle; que embora ela tivesse assumido a responsabilidade, ela não conseguia avançar porque isso era função de outra pessoa?
- Carmen tinha poder? O que leva a pensar que tinha ou não?
- Se ela não tinha poder, o que a fez perder o controle da tarefa? O que ela precisava para fazê-la?

Poder é tomar providências pessoalmente para assegurar a obtenção de um resultado acordado. Nossa definição de poder enfatiza o fato de ele vir de dentro da própria pessoa: a pessoa dá poder a si mesma.

Há quatro aspectos no poder:

- Decidir o que fazer (planejamento detalhado).
- Pedir ajuda (fazer perguntas, antever possíveis obstáculos).
- Superar obstáculos (desembaraço).
- Manter o rumo (disciplina, acompanhamento, respeito aos prazos).

Às vezes confunde-se o poder com a autoridade. Alguém lhe dá autoridade, ou vocês pedem para alguém autorizá-los a fazer alguma coisa. Mas cada um de nós é que dá poder a si mesmo. Mesmo se vocês não tiverem autoridade para fazer alguma coisa, ainda têm o poder de pedir ajuda a quem quiserem.

O poder pode exigir que o dono saia de sua zona de conforto e vá falar com gente com quem nunca falou antes, pedir ajuda e conselhos, e tentar coisas novas.

Não há mal algum em não saber todas as respostas, mas fazer o possível para manter o trabalho em andamento.

Atividade

Peça para os participantes fazerem uma lista das medidas concretas que podem tomar num projeto atual, sabendo que têm poder para fazê-lo avançar.

Dê aos alunos algum tempo para fazerem isto, alguns poucos minutos devem bastar.

Depois, compile numa lousa ou *flipchart* as idéias do grupo inteiro.

Pontos para Discussão

1. Que tipo de coisas pode desgastar a nossa noção de termos poder? Temos o exemplo de Carmen; que situações similares poderiam ser encontradas?

Pontos a considerar

- Acordos insuficientemente específicos em termos de expectativas, aparência dos resultados etc.
- Se for necessária a participação de colegas, eles podem estar fora de alcance: viagem a serviço, férias, outros projetos etc.
- Os colegas podem não ser seus subordinados nem do seu gerente; neste caso, eles terão suas prioridades e seus prazos, ou podem até ter faltado a uma reunião importante na fase de planejamento.
- Algumas informações importantes podem ser difíceis de obter.
- Podem surgir outros projetos, modificando as prioridades.
- Podem surgir outros obstáculos impossíveis de se prever, ou pessoas de quem dependíamos podem estar enfrentando obstáculos em outros projetos.

2. O que pode ser feito para manter a nossa sensação de poder?

Ponto a considerar:

Contatos regulares com o gerente, com base em datas combinadas para acompanhamento. Se o projeto for complexo, o acordo pode exigir ser mais detalhado. Pedir ajuda a um colega para um *brainstorm* em busca de soluções.

Comprometimento

Comprometimento é a disposição pessoal, após o fato, para responder pelo resultado de seus atos e atitudes, não importando o desfecho positivo ou negativo.

Quando o projeto tiver sido bem sucedido, temos o mérito e devemos comemorar.

Quando o projeto não tiver obtido sucesso, é preciso evitar culpar os outros. Devemos assumir a responsabilidade pela solução dos problemas, e por aprender com esta experiência. O melhor é rever o projeto e aprender com aquilo que tiver acontecido, pensando em:

- O que cada um fez.
- O que cada um aprendeu.
- O que vocês farão para corrigir a situação ou resolver o problema.
- O que vocês farão diferente num trabalho semelhante, no futuro.

Assumir a responsabilidade significa assumir o comprometimento e não se colocar como “vítima”. Isto nos dá uma sensação de controle sobre o projeto.
