



É mais importante saber perguntar do que responder

Você pretende saber em detalhes a opinião de seu subordinado sobre o novo software de editoração gráfica. “Artur, já utilizei o novo software Mx. Ele é muito bom, você não acha?” Em sua reunião semanal com a equipe, você deseja que o Milton, comente sobre os problemas do equipamento “Z”. Ele conhece o assunto em profundidade, apesar de ser um pouco tímido.

“Vamos lá pessoal, quais os problemas mais comuns que tem surgido no equipamento “Z”? Você deseja saber o grau de conhecimento de sua subordinada Paula sobre o novo sistema de Avaliação de Desempenho. “Paula, eu gostaria de saber o que você conhece sobre o nosso sistema de Avaliação de Desempenho?”

(Pense alguns instantes, antes de continuar, para descobrir quais as perguntas acima foram mal formuladas e a razão disso.)

O QUE FAZER

. Faça uma pergunta fechada, (provoca uma resposta “sim” ou “não”), quando o seu propósito não for o de saber o nível de conhecimentos do interlocutor sobre o assunto.

Geralmente a pergunta fechada, do modo que é formulada, já sugere a resposta correta “sim” ou “não”. No exemplo anterior, o gerente está direcionando o Artur a concordar com a sua opinião, respondendo afirmativamente. O seu objetivo inicial era esse? Ao fazer uma pergunta fechada, você nunca terá certeza se o interlocutor realmente sabe a resposta ou se ele a “chutou” (probabilidade de 50% de acerto).

. Faça uma pergunta aberta (gera resposta explicativa), quando você deseja conhecer realmente o nível de entendimento da pessoa sobre o assunto”. No exemplo mencionado anteriormente a pergunta ao Artur poderia ter sido feita da seguinte forma: “Artur, gostaria que você me explicasse em detalhes se o software “MX” é ou não adequado às nossas necessidades”.

. Faça uma pergunta específica (dirigida a uma determinada pessoa), quando você pretende que somente aquele subordinado a responda. O gerente, no exemplo anterior, queria saber a opinião do Milton, no entanto, a pergunta não foi formulada diretamente a ele. Considerando sua timidez, provavelmente ele não a responderia. A forma correta de perguntar seria: “Milton, quais os problemas mais comuns com o equipamento “Z”?, ou ainda, tendo em vista sua timidez: “Milton, todos conhecem sua experiência sobre esse assunto. Gostaria que você nos falasse em detalhes sobre os problemas do equipamento “Z”.

O nome da pessoa poderá vir no início ou no final da pergunta. Se o nome for mencionado no início da pergunta, você correrá o risco de a pessoa ficar tão preocupada em dar a resposta, que ela acaba não prestando atenção à pergunta. A pergunta específica, também pode ser feita, quando você, numa reunião, deseja interromper algum participante que se acha envolvido em conversas paralelas.

. Faça uma pergunta geral (dirigida a todos), quando você estiver avaliando a compreensão do que foi dito e não tem preferência por quem irá responder. Este tipo de pergunta, também é muito utilizado quando você deseja iniciar uma discussão sobre determinado assunto relevante.

. Faça uma pergunta reversa. É o caso em que você devolve ao próprio subordinado que lhe formulou uma pergunta, a responsabilidade de respondê-la.

Esse tipo deve ser utilizado, quando você percebe que a própria pessoa que está lhe fazendo a pergunta, tem muito a contribuir sobre o assunto em questão. Após ela ter respondido, você complementar o assunto com sua opinião.

. Faça uma pergunta redistribuída. Ela existe no caso em que você joga uma pergunta que lhe foi feita, para alguém (indicado ou não) do grupo responder. Isto poderá gerar uma troca positiva de experiências dentro da equipe.

. Faça uma pergunta para si mesmo. Você formula uma pergunta com ênfase, faz uma pequena pausa de dois a três segundos e você mesmo a responde.

Este tipo de pergunta tem a vantagem de gerar expectativa nos ouvintes e prender sua atenção durante a pausa. Pode ser

explorado quando você quer ter a certeza absoluta de conseguir a atenção total de todos os envolvidos para um determinado ponto.

O “potencial didático” da pergunta para si mesmo, recomenda sua utilização em apresentações ou treinamentos para facilitar a compreensão de pontos-chave. Se por acaso, alguém for rápido o suficiente, para responder à sua pergunta, nada estará perdido, pois ninguém sabia qual era sua intenção ao fazê-la.

- . Faça perguntas para ajudar a resolver os problemas de relacionamento com seu líder, colegas, subordinados ou clientes internos e externos. A pergunta formulada da maneira adequada pode ajudar o interlocutor a sair do plano emocional, evitando resistências e desdobramentos negativos.

- . Faça perguntas para descobrir as razões das críticas que você está recebendo. Mas tome o cuidado para ser sincero e demonstrar que você está interessado em descobrir onde e por que está errando.

Não passe a impressão de que você está utilizando a pergunta como uma arma de defesa.

- . Faça perguntas nas situações de orientação individual ou treinamento para provocar a reflexão sobre determinado assunto, conduzindo o raciocínio do subordinado para a realização da tarefa ou solução do problema.

- . Faça perguntas, quando você tiver um “branco”, no início de uma exposição, por exemplo. Com isto, você terá tempo para recorrer as suas anotações ou retomar o fio da meada pela lembrança dos pontos esquecidos.

O QUE NÃO FAZER

- . Não utilize as perguntas fechadas, salvo em situações especiais como por exemplo, motivar uma pessoa tímida a falar. As respostas “sim” ou “não” não servem para você avaliar se o interlocutor realmente conhece o assunto.

- . Não faça perguntas, durante uma reunião ou treinamento, somente para as mesmas pessoas. O restante da equipe, se sentirá menosprezado e inseguro quanto a própria competência, não se dispondo a responder quando for perguntado.

. Não se esqueça de que as perguntas são uma excelente ferramenta no processo de comunicação. Portanto, elas poderão otimizar sua comunicação, se forem utilizadas na hora certa, de maneira certa e para a pessoa certa. Mas se forem mal formuladas, poderão desmotivar e gerar conflitos no grupo.

. Não formule perguntas com um nível de compreensão acima da capacidade do envolvido. Se ninguém souber as respostas, pelo fato de você ter exagerado na dificuldade da pergunta, os ouvintes se sentirão ressentidos e culpados.

. Não abuse da utilização de perguntas reversas ou redistribuídas. Seus interlocutores poderão achar que você não sabe as respostas e ou não gosta de que lhe façam perguntas.

. Não utilize as perguntas para manipular o interlocutor, levando-o a situações constrangedoras, como se estivesse respondendo ao promotor num tribunal. Uma situação delicada, seria, por exemplo, você entender determinada crítica, reconhecer seu erro, mas não dar o braço a torcer, fazendo perguntas para distorcer o raciocínio de seu interlocutor.

. Não faça perguntas capciosas que deixem o interlocutor sem saída, independentemente do que ele possa responder.

Alguém muito hábil na arte de argumentar, poderá com facilidade, se utilizar de perguntas ardilosas para deixar o ouvinte numa situação complicada.

Convém ter certeza absoluta dos riscos e desvantagens, antes da aplicação dessa estratégia. Um líder eficaz, por exemplo, jamais deveria utiliza-la com algum de seus subordinados.

Por Garrido, Laércio M. - “Virei gerente, e agora?”