Conversas de Compromisso

Transforme suas reuniões em conversas para um compromisso real



AUGUSTO CUGINOTTI

Índice

Introdução 03

As reuniões não são para planejamento de ações, mas para compromisso. 05

- Não coordene as pessoas, peça por seu compromisso 07
- Compromisso é uma ação que define os efeitos futuros sobre os envolvidos. 09

Gerando compromisso através de conversas 10

- Colete suas afirmações e faça declarações coletivas 11
- Pedir e oferecer ações - fazer promessas individuais e coletivas 13
- Monitore suas promessas e as de sua equipe 15

Torne visível e práticas as ações conversacionais 16

- Coordenamos ações com outros usando declarações chamadas promessas 19
- A arquitetura de uma promessa 20
- O ciclo de uma promessa 24

Conclusão 26

Sobre o Autor 27

Introdução

Este eBook se concentra no que realmente nos permite alcançar o resultado desejado ao enfrentar um desafio.

A crença de que somos mais produtivos fazendo planos abrangentes, e depois executando-os, não nos ajuda a enfrentar os desafios que existem nas organizações de hoje.

Suponha que estamos trabalhando em um contexto no qual os desafios (1) são complexos, (2) precisam ser resolvidos coletivamente, e (3) nossa capacidade de fazer adaptações como uma equipe é fundamental. O que realmente precisamos fazer é identificar e prestar atenção às interações que realmente fazem a diferença.





Estas interações são as conversas que geram engajamento e compromisso.

Este eBook trata de trazer estas conversas à tona e aprender a ser eficaz utilizando-as para resultados que só podem ser alcançados dominando a arte de fazer as coisas em conjunto com outros.

As reuniões não são para planejamento de ações, mas para compromisso.

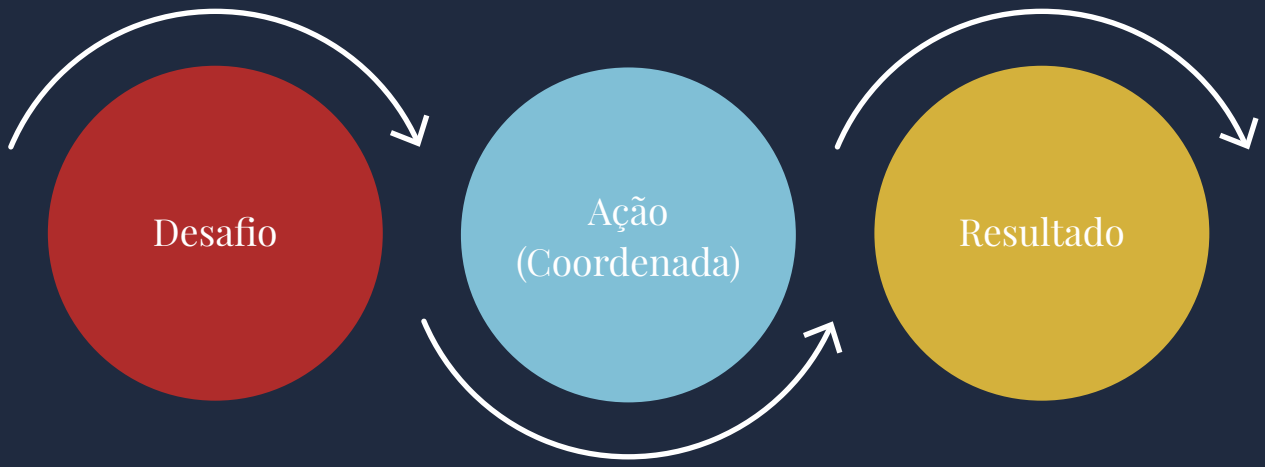
Qualquer pessoa que já tenha trabalhado em um escritório conhecerá essa sensação. Você olha em sua agenda e há tantas reuniões que você começa a se perguntar se haverá tempo suficiente para realmente fazer algum trabalho.

Por outro lado, se você é um tomador de decisão em sua organização, é provável que seu trabalho seja altamente dependente das conversas que você tem e de como você as conduz.



Isto não é surpreendente. Para alcançar os resultados corretos, temos que realizar um grande número de ações, tanto como grupo quanto como organização. E ao invés de serem aleatórias ou por acaso, estas devem ser ações sincronizadas.

Afinal, nossas organizações são o resultado de pessoas gerando coletivamente decisões e ações que criam sinergia, muito parecidas com uma equipe remando um barco de forma coordenada. Dizemos que as pessoas são coordenadas porque realizam ações coordenadas.





NÃO COORDENE AS PESSOAS, PEÇA POR SEU COMPROMISSO



O que eu gostaria de lhes apresentar é a ideia de que não estamos simplesmente tentando organizar as pessoas ou determinar cada uma de suas ações. Em última instância, os indivíduos tomarão suas próprias decisões e agirão de acordo com elas. Como gerente ou líder, seu trabalho é influenciar as decisões das pessoas através do poder da conversa.

Você não coordena as pessoas; você lhes pede que se comprometam com uma decisão que foi tomada ou que será tomada em conjunto.

Como líder, seu papel é gerar compromisso dentro de sua equipe, e a maneira que você deve seguir para conseguir isso é gerando conversas que produzam promessas individuais e coletivas a partir delas. Promessas dirigidas a você, aos outros e à organização mais ampla.



Embora a conversa seja fundamental para coordenar as ações de que precisamos em nosso trabalho de liderança hoje, muito pouca atenção é dada para nos tornarmos competentes no que os líderes fazem acima de tudo: conversar.

O que lhe vem à mente quando você ouve a palavra 'compromisso'? Para muitas pessoas, ela significa algo relacionado ao desenvolvimento pessoal, motivação ou força interior. No entanto, embora este possa ser o caso, não é a faceta do compromisso que estamos examinando aqui.

Há mais comprometimento do que suas conversas internas e sua forte vontade sozinha. Algo fundamental para nossas vidas sociais, que muitas vezes é negligenciado, algo que pode nos ensinar como nos comprometer, tanto que pode nos ajudar também com nosso compromisso interior.

Você pode dominar o compromisso nas relações com os outros. Quando nos comprometemos com algo na presença dos outros, fazemos uma promessa para nós mesmos e normalmente também para os outros. Cumprir essa promessa é muito mais fácil se você tiver mais do que você mesmo para responsabilizar sua promessa.

Você não precisa de compromisso para agir, o compromisso é a primeira ação. E você não tem que fazê-lo sozinho.



COMPROMISSO É UMA AÇÃO QUE DEFINE OS EFEITOS FUTUROS SOBRE OS ENVOLVIDOS.

Uma ação fundamental acontece muito antes de arregaçarmos as mangas; ela acontece na coordenação das ações que realizamos antes do clássico «mão na massa». O compromisso é a ação de prometer uns aos outros um futuro compartilhado e organizar as ações coordenadas envolvidas.

O problema mais negligenciado nas organizações hoje em dia não são as pessoas que não conseguem identificar o desafio em questão ou que não executam as ações necessárias. O ponto cego em 10 de cada 10 espaços de trabalho é a incapacidade de se envolver em conversas para coordenar ações e gerar comprometimento.



Gerando compromisso através de conversas

Além das dicas sociais, intuição e inteligência emocional que você pode usar para avaliar o compromisso interior de um indivíduo, também se requer «competências pragmáticas» para gerar compromisso e então garantir um caminho coletivo para o futuro.

Estas competências são conversacionais, no sentido de ser capaz de criar ações transformadoras com palavras. Então, como podemos nos tornar especialistas nestas competências de conversação? Como tantas coisas na vida, através da prática.



AQUI ESTÃO TRÊS PASSOS PARA AJUDAR VOCÊ.

1 Colete suas afirmações e faça declarações coletivas



As afirmações são usadas para descrever o mundo ao nosso redor. Elas declaram o que consideramos como fatos. «André é a pessoa que usa um chapéu vermelho e tem cerca de 2 metros de altura» é, por exemplo, uma afirmação que descreve André.

As declarações mudam a maneira como interagimos com o mundo ao nosso redor. Ao invés de descrever o mundo, as declarações mudam o mundo criando possibilidades e restrições. «André é muito competente em seu trabalho e é alguém em quem podemos confiar» é uma declaração que, muito provavelmente, influenciará nossas ações futuras em relação a André.

A. DETERMINE SUAS AFIRMAÇÕES

Quais são os fatos e dados que você precisa levar em conta para poder descrever melhor o contexto e o mundo ao seu redor?
Pense em seu orçamento, headcount, prazos externos, etc.

B. FAÇA DECLARAÇÕES COLETIVAS

O que precisa ser declarado para dar direção real a um grupo ou organização? Quem tem a autoridade para sustentar essa declaração e o que a torna legítima para todo o grupo? Considere sua visão, decisões estratégicas, escolhas táticas, etc.

O objetivo é criar uma declaração que defina uma escolha de direção que seja ao mesmo tempo poderosa e reconhecível. Desta forma, ela pode ser considerada legítima e pode ser compartilhada com todos os envolvidos.

Você pode percorrer A e B usando muitos caminhos, desde uma decisão de um pequeno grupo que informa a multidão até um processo criativo participativo aberto. Quanto mais complexo for seu desafio, provavelmente você precisará de mais atores (especialistas, usuários, interessados, etc.) para identificar as afirmações necessárias e para informar melhor as declarações coletivas que têm legitimidade.

Ter sua declaração coletiva não é um passo antes da ação, ela já é ação em si mesma. Quando você declara, como já exploramos, nós mudamos o mundo fazendo uma escolha e nos comprometendo com ela.

As pessoas muitas vezes ignoram o que pode ser alcançado através de declarações coletivas porque elas não são percebidas como tipos de ações valorizadas.

Pense em uma declaração como: «Não fizemos nada, apenas conversamos», na qual o orador está claramente transmitindo uma sensação de frustração por nada ter sido produzido. A rejeição às ações de conversação desta forma vem com um preço.

A falta de uma declaração coletiva clara é um dos sintomas mais comuns de disfunção organizacional. Todos simplesmente seguem uma declaração de propósito genérica. O resultado? Acabam remando o barco em diferentes direções sem pensar.

2 Pedir e oferecer ações - fazer promessas individuais e coletivas

Para que sua declaração coletiva se torne uma realidade, o próximo passo da conversa é coordenar ações com outras pessoas. Este passo leva as pessoas a se comprometerem com suas próprias ações pessoais, mas com uma mudança no foco, tendo o comprometimento no centro das conversas em vez do planejamento de ações em conjunto.



A ação de conversação, neste caso, coordenando ações com outros, tem características diferentes do que o planejamento de ações. Com a primeira, as ações realizadas refletem e reforçam o processo de compromisso e como as ações podem ser mantidas e monitoradas. Com a segunda, os planos refletem os passos técnicos que um especialista dá para atingir um objetivo.

A ação conversacional é sobre criar compromisso, enquanto o planejamento de ações é sobre criar tarefas.

Ambos os tipos de ações são, naturalmente, importantes. O fato de sermos treinados para executar tarefas técnicas especializadas ao longo de nossas vidas significa, entretanto, que ninguém nos introduz a um conjunto de ações igualmente importantes que nos permite o compromisso e, portanto, garante que o «planejamento de ações» vá além de mero planejamento.



3 Monitore suas promessas e as de sua equipe



Todas as declarações são contextuais e é possível que devam ser adaptadas como descrito na etapa 1 ou as promessas feitas na etapa 2.

Embora este monitoramento seja essencial, ele não significa gerenciar, muito menos microgerenciar. Significa criar conversas para verificar e sustentar o compromisso que foi gerado.



Torne visível e práticas as ações conversacionais

Imagine que você está em casa e liga para um amigo que mora do outro lado da cidade para uma conversa. Depois de um tempo, você pede a seu amigo para continuar a conversa pessoalmente no final da tarde, e ele diz que sim. Ele se lembra que você não tem seu próprio meio de transporte, então se oferece para passar de carro em sua casa para buscá-lo. Você aceita a oferta e se despede.

Uma simples interação, mas de maneira alguma uma interação rotineira. Uma série de ações foram realizadas. Embora não sejam ações regulares de «movimento», elas definirão o que você e seu amigo farão mais tarde naquele dia. Portanto, as chamamos de ações 'performativas' à medida que mudam as coisas, que 'performam'.



Vejamos primeiro os resultados desta simples conversa: você e seu amigo declararam e se comprometeram com um futuro juntos. Vocês dois prometeram, mesmo que implicitamente, agir seguindo este compromisso. Com o tempo, isto significa que você precisará «pensar seus pensamentos» para acompanhar o tempo e «mover seu corpo» para trocar-se para sair de casa. Tudo isso para cumprir seu compromisso com o futuro coletivo delineado em uma simples troca de palavras.

Agora, o que realmente aconteceu em termos de ações durante nosso breve exemplo? Vamos quebrar as ações performativas que você e seu amigo fizeram passo a passo:

1. VOCÊ PEDIU A SEU AMIGO PARA SE ENCONTRAR PESSOALMENTE

ao fazer isso, você está fazendo um pedido, pedindo algo que você quer ou precisa na esperança de que isso aconteça no futuro.

2. ELE DISSE QUE SIM

isto significa que aceitou seu pedido e, ao fazê-lo, se comprometeu com o futuro que esboçaram para vocês dois. Implicitamente, ele fez uma promessa de acompanhá-lo em uma ação futura.

3. ELE SE OFERECEU PARA BUSCÁ-LO

com esta ação ele está delineando um futuro que pode ser de seu interesse, cuidando de algo que ele acredita que você quer ou precisa.

4. VOCÊ ACEITA A OFERTA DELE

isto é a confirmação de que foi feito um compromisso adicional que mudará o futuro próximo: ele virá buscá-lo em sua casa. No momento em que você aceitar, a oferta de seu amigo mais uma vez se tornará uma promessa implícita para você.

Como você pode ver, embora poucas ações visíveis tenham ocorrido, muitas coisas mudaram durante esta curta conversa. Estas ações definirão o seu futuro e de seu amigo e provavelmente implicarão em outras ações coordenadas no futuro de vocês dois.



Esta é a própria essência do Conversas de Compromisso. Todos os dias empreendemos inúmeras ações sem sequer nos darmos conta disso. A forma como conversamos uns com os outros realmente muda nosso mundo e o mundo ao nosso redor.

O fato de que nós, como seres humanos, podemos coordenar ações uns com os outros usando a linguagem é um fator chave que nos diferencia de qualquer outro ser.

COORDENAMOS AÇÕES COM OUTROS USANDO DECLARAÇÕES CHAMADAS PROMESSAS



Vamos dedicar um momento para focar nos aspectos práticos da coordenação de ações. Em nossa curta história, os dois amigos se comprometeram com um futuro juntos, fazendo duas promessas distintas:

i. Uma promessa foi o resultado de um pedido quando você pediu algo; e

ii. A outra promessa foi o resultado de uma oferta quando seu amigo lhe ofereceu algo.

Ao coordenar ações com outros, trocamos promessas e, portanto, nos comprometemos a um futuro juntos. Sim, assim como um casamento, mas um tanto mais barato!

Esta é a responsabilidade mais importante na gestão e liderança: coordenar ações com os outros, criando conversas nas quais o compromisso pode ser feito através de promessas.

Há duas formas principais de fazer promessas: ou você pede algo e a outra pessoa diz sim, ou você pode oferecer algo e a outra pessoa aceitar. A única diferença é que um pedido reflete uma preocupação do orador, enquanto uma oferta é uma tentativa do orador de atender a uma preocupação que ele acredita que a outra pessoa tem.

Ambas levam a promessas, declarações que têm o poder de mudar o futuro e declarações que todos nós podemos aprender a dominar.

A ARQUITETURA DE UMA PROMESSA

A maneira como estruturamos nossa ação conversacional para garantir um compromisso sólido é fazendo promessas uns aos outros.

Se você já declarou uma proposta para ação futura, seja em seu pedido ou em sua oferta, e a outra pessoa já concordou com ela, você abriu com sucesso um espaço para um compromisso.



Uma promessa bem construída é a base de um compromisso poderoso.

Dominamos esta ação tornando-nos mais competentes em assumir compromissos usando promessas bem construídas. A arquitetura de uma promessa se baseia em nossa capacidade de chegar a um acordo sobre uma descrição do estado futuro desejado, uma descrição da ação e/ou seus efeitos no futuro.

Para conseguir uma descrição eficaz desse futuro, uma promessa deve abranger três coisas: Pessoas, Tarefas e Limites.



PESSOAS

Quem vai fazer o quê, quem está envolvido e que papéis são as pessoas designadas.



TAREFA

O que todas as partes concordam ser necessário para realizar a tarefa e cumprir a promessa no futuro?



LIMITES

Quais são os limites, sendo tempo um destaque - sem os quais a promessa não pode ser considerada cumprida?

As promessas que carecem de clareza sobre um ou mais destes três fatores são, infelizmente, a regra e não a exceção. O resultado? Níveis mais baixos de comprometimento, o que por sua vez gera uma necessidade de repetir o trabalho, frustração e até mesmo uma degradação na confiança em um relacionamento.

Vamos agora examinar as lacunas geradas por não prestar atenção às promessas.



A LACUNA DAS PESSOAS:

Se você já ouviu comentários como «alguém poderia fazer isso por favor» ou «Marketing prometeu entregar isso», então você sabe que as promessas não atribuídas especificamente a alguém muitas vezes caem por entre as fendas. O mesmo se aplica ao contrário, e é por isso que também ouvimos as pessoas dizerem coisas como «Quem pediu esta mudança?» ou «como sabemos que isto está certo?». Quando isto acontece, ninguém pode confirmar a entrega adequada, portanto, uma promessa não pode ser cumprida.



A LACUNA DA TAREFA:

Um exemplo de não ter uma tarefa clara seria você prometer passar pela casa de alguém, a pessoa assumir que você estava oferecendo uma carona, e logo mais você chegar a pé. O que é necessário é uma declaração compartilhada do que vai acontecer no futuro. Afinal, queremos nos comprometer com a mesma coisa.



A LACUNA DO LIMITE:

Não ter limites claros significa que você conhece a tarefa, mas há uma falta de clareza em termos de contexto. Se, por exemplo, você pede um copo de água e a ação pretendida é bebê-lo, é claramente inútil se alguém lhe traz água fervente. Neste caso, ou existe um contexto implícito - «Estou com sede, você pode me trazer um copo de água?» ou você precisa declará-lo. A declaração de um tempo ou período de tempo para nossas promessas nos permite visualizar uma sequência de eventos para ações futuras.

Ao contrário do que muitas pessoas acreditam, não é a falta de compromisso pessoal que prejudica a ação efetiva. Ao contrário, é, na maioria das vezes, nossa incapacidade de articular as declarações de promessa de forma eficaz.

Portanto, não é uma questão de pessoas sem compromisso, é simplesmente a nossa incapacidade de dar e receber promessas efetivas.

Note que isto significa que mesmo que haja uma pessoa que tenha feito uma promessa e será responsabilizada por realizar uma ação futura, esta interação ainda é uma responsabilidade compartilhada. Neste caso, o compromisso não é um objetivo pessoal; é um ato social.

O CICLO DE UMA PROMESSA

Se uma promessa começa com a aceitação de uma oferta ou de um pedido, ela termina quando a pessoa a quem a promessa foi dirigida declara que está satisfeita com a entrega.

Imagine que você tenha solicitado a entrega de uma pizza. O restaurante diz: «Sim, faremos esta pizza para você, entregamos em 30 minutos e esperamos ser pagos x reais». Algum tempo depois, a pizza chega à sua porta. Feito. Mas, espere, esta não é a pizza que você havia pedido! Se isso acontecesse, você provavelmente ligaria para o restaurante e reclamaria porque eles não cumpriram a promessa que fizeram.



Um cenário diferente, no entanto, também existe. Mesmo que a pizza errada tenha sido entregue, você poderia optar por aceitá-la. Se assim for, o restaurante assumirá que fez o que deveria ter feito. Assim, aos olhos dele, a promessa foi aceita e o processo terminado.

Esse processo de aceitar o que foi entregue é, portanto, uma parte fundamental de uma promessa. Por esta razão, é somente após uma declaração de aceitação que podemos considerar nosso ciclo completo.

Na vida organizacional, o ato de declarar a aceitação ou de solicitar a necessidade de revisão dessa promessa é conhecido como dar feedback. E quando fornecemos feedback em um ambiente organizacional, estamos sempre dando feedback sobre uma promessa que tenha sido feita.

Nós damos feedback a nossas promessas. Dito de outra forma, se não tivermos uma promessa adequada, não há nada sobre o qual possamos dar feedback.

Fornecer feedback é talvez o tópico e o assunto mais falado para treinamento na vida organizacional. E por uma boa razão. Somente aprendendo a estruturar uma promessa poderemos dar um feedback efetivo. E só podemos dar um feedback eficaz começando com uma promessa estruturada.



Conclusão

Neste eBook, você aprendeu que o compromisso é um ingrediente fundamental para alcançar resultados positivos a partir de seus desafios. E esse compromisso é gerado quando agimos usando nossas palavras de forma eficaz, em conversação.

Você também aprendeu que o domínio da ação conversacional permite declarar um futuro coletivo poderoso com outros, além de criar sinergia através de promessas bem construídas.

E, finalmente, você agora conhece a arquitetura de uma promessa poderosa e os passos a serem dados para fazer uma.

Ao utilizar estes aprendizados, espero que suas reuniões gerem o compromisso necessário para que possa seguir em frente.



Sobre o Autor



Augusto tem larga experiência no trabalho com pessoas e equipes focado no desenvolvimento de lideranças, mudança organizacional e no desenho e condução de intervenções de aprendizagem que são eficazes para organizações de todos os setores. A habilidade de Augusto em conectar sistemas e pessoas é fundamental para seu trabalho na preparação e condução de processos de mudança diante de situações complexas.

augustocuginotti.com