

A Habilidade de Fazer Perguntas

Para Obtenção de Respostas de Qualidade

Centro Mediar & Conciliar
Mediação Negociação Conciliação

por Tony Souza

Fonte e Consulta:*Boris R. Drizin- Timing Desenvolvimento*

Índice

Introdução	03
Decisões conscientes e seguras	04
Respostas de qualidade	05
Foco e atenção	06
Levar e elevar	07
Perguntas eficazes: Riscos e Oportunidades	08
A construção correta das perguntas	12
Perguntas devem ser simples, engajar e ser persuasivas	13
Perguntas para começar	14
Melhorando a prática	14
Como você desenvolve a arte de fazer boas perguntas?	14
Você ouve, mesmo se você não concorda, antes de expressar sua experiência ou ponto de vista?	16
As perguntas eficazes devem melhorar a vida das pessoas	19
Centromediar	20

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Introdução

Quando decidi aprofundar as pesquisas sobre o tema das Perguntas que trazem qualidade ao procedimento de Mediação, não fazia idéia da experiência enriquecedora que iria vivenciar junto aos colegas Mediadores de todo o Brasil, como Avaliadores na VIII edição da Competição Brasileira de Arbitragem e Mediação da Camarb, realizada na Universidade Presbiteriana Mackenzie nos dias 26,27,28 e 29 de Novembro de 2017: Dalí saímos todos impactados pelo brilho, qualidade e engajamento dos jovens com a Mediação e o seu poder de mudar o destino das pessoas e empresas! Trouxeram através de suas interações, a prévia do que virá a ser a Mediação no Brasil, tornando realidade, a fala de nossa querida professora Ana Luiza Isoldi, numa jornada de mediação na OAB- Jabaquara/2016 que assistimos, quando proferiu emocionada, a seguinte frase:

" A Mediação é uma plantinha que precisa ser regada com carinho- todos os dias..."

Pois é Professora, esta planta está crescendo LINDA! Pelo terreno carinhosamente fertilizado por vocês mestres, que nos representaram na última mesa de avaliadores desta edição da Competição: Leandro Rennó, Dulce Nascimento, Ana Isoldi, Adolfo Braga, Alexandre Simões, Fernanda Levy, Gabriella Assmar, Marcelo Girade, Sandra Bayer e Tânia Almeida: A Mediação mais forte no Brasil após a VIII edição deste importante evento entre Universidades de todo o Brasil!

Por tudo isto, o nosso papel é contribuir permanentemente no que pudermos, para nutrir e fazer crescer bonita a "planta" no fértil terreno que nos entregaram.

Compartilho aqui o ebook Centromediar sobre A Habilidade de Fazer Perguntas Para Obtenção de Respostas de Qualidade.

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Decisões conscientes e seguras

Quando os desafios da comunicação oral na mediação não evoluem, sentimos que algo possa estar errado: Se com as pessoas e partes em conflito, ou conosco. Possíveis sentimentos de culpa intimamente relacionada à qualidade das perguntas que trouxemos até ali poderão emergir, assombrando todo o procedimento de mediação.

Passamos por uma revolução no tráfego de informações e estímulos de todo tipo de mídia. Ao mesmo tempo, a inércia e paralização pela qual passam nossos pensamentos, podem ser o fruto direto do turbilhão de dados, das luzes e alternativas, que geram como consequências uma confusa percepção sobre a intenção do outro. Um verdadeiro ruído da mensagem!

Tratamos neste ebook dos fundamentos que alicerçam a teoria das Perguntas Eficazes. Aquelas que trazem luz ao diálogo, que provocam a imaginação, permitindo extrair o melhor de cada um.

As reflexões provocadas pelas perguntas de qualidade levam a decisões conscientes e seguras. Ao mesmo tempo que concentramos em fazer a pergunta, nos preocupamos em acompanhar o que o outro diz. Alcançamos um nível de atenção e escuta acerca do diálogo em curso. Conexão, entendimento e melhores decisões nascerão da arquitetura das boas perguntas. Esta parte do estudo, acerca das ferramentas que melhoram o procedimento de mediação, me faz lembrar de uma frase que ví num filme, que não me ao certo o nome. Aí vai:

" O que muda o mundo e o coração das pessoas não são as respostas, mas sim as perguntas!"

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Quando perguntamos, demonstramos o interesse, atenção e empatia. Provocamos áreas adormecidas do pensamento do outro. Extraímos elementos novos e os conteúdos estacionados do pensamento.

Respostas de qualidade nascem das perguntas que:

1- Provocam
2- Incentivam
3- Estimulam

Boas perguntas permitem aos interlocutores:

1- Pensar;
2- Colocar foco e atenção;
3- Nos levar (a imaginar soluções novas) e elevar (o potencial)

Perguntas estruturadas ampliam a compreensão apontam o caminho a seguir.

PENSAR:

(...) - Como posso fazer perguntas eficazes em minhas mediações?

*(...) - De que forma posso abordar o problema das partes com perguntas abertas nesta sessão de mediação**?***

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

(...) - O que mais te deixaria feliz?

(...) - Como você está se sentindo sobre tudo isso?

(...) - Se fizer uma pergunta fechada para checar o entendimento, como iniciaria?

(...) - Se tiver uma alternativa apenas, para garantir o seu êxito neste procedimento de mediação, qual seria?

FOCO E ATENÇÃO:

(...) - *O que fez vocês procurarem a mediação?*

(...) - Me diga o principal motivo que levou a perda de comunicação?

(...) - Qual foi a cláusula do contrato que trouxe os dilemas?

(...) - Podem apontar 1 motivo?

(...) - Você acompanhou a construção da obra por quanto tempo?

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

(...) - Se tivesse apenas uma chance de escolha, qual seria?

(...) - Qual a informação você precisa para avançar?

LEVAR E ELEVAR:

(...) - No lugar de usar as palavras agressivas quando se dirige ao seu sócio, que tal aproveitar este momento para esclarecer suas dúvidas quanto a obra do estaleiro?

(...) - Ao invés de pensar negativamente sobre o resultado da mediação, que tal dar uma chance para o diálogo produtivo?

(...) - Resultados efetivos nesta mediação é o que querem, correto? O que acham então de construirmos uma agenda para os próximos passos?

(...) - No lugar de trazer as hipóteses, o que acham de definir 3 ações e compromissos para garantir o cumprimento do contrato?

(...) - Ao contrário de ofertar apenas uma alternativa, o que acha de ampliar para 2 opções, e avançarem a negociação?

Perguntas se mal formuladas, elevam em muito o risco de empobrecer o diálogo e elaboração criativa de propostas das partes. Quando utilizamos eficazmente o silêncio, a pausa e a reflexão a nosso favor, ganhamos espaço para a construção das perguntas adequadas, e consequentemente respostas que permitem fazer evoluir o procedimento. Ao mesmo tempo que fazemos as partes pensarem "profundamente" sobre o que motivou o conflito, influenciamos o comportamento colaborativo com as perguntas que envolvem.

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

O sucesso de cada recorte da sessão de mediação é construído com a motivação, observação e perspicácia do mediador. Ao conduzir o procedimento com a motivação de um iniciante, abrirá espaço para a criatividade necessária à formação da pergunta. Ao nos sentirmos motivados para aprender uma língua por exemplo, temos mais probabilidades de atingir o sucesso.

Em todas as áreas da vida, qualquer que seja o objeto da aprendizagem, temos mais êxito se estivermos motivados. Até a nossa memória sabe se estamos motivados ou não: lembramo-nos melhor se estivermos motivados no momento em que a memória é formada. Chamamos a isto de codificação motivada.

E a dica de ouro para estruturar perguntas " matadoras" é: praticar, praticar, praticar: Assim como as próprias técnicas da mediação! Temos de suplementar a motivação atenta com uma enorme quantidade de treino, centenas de horas de treino. Para alcançar os seus objetivos neste tema não há outra maneira, senão incumbir-se de colocar em prática! Com o tempo as perguntas virão naturalmente. Acredite e implemente agora!

PERGUNTAS EFICAZES: RISCOS E OPORTUNIDADES:

1- Trazer luz à discussão;

2- Encerrar o diálogo (é o que não queremos!);

3- Amplificar conflitos (o mediador deve estar vigilante aqui);

4- Criar pontes (ótimo cenário!)

TRAZER LUZ:

(...) - Quais melhorias no departamento de projetos vocês sugerem um ao outro, além daquelas que estão em andamento?

-

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

(...) - Quais temas querem trazer para a nossa agenda positiva no próximo encontro na mediação?

(...) - Poderia sugerir um único procedimento que julga adequado para fazer avançar o aceite de sua proposta?

Encerrar o diálogo: Eis um tema especialmente "caro" a todos os mediadores! Não queremos e não podemos julgar as partes, o que resultaria em latente empobrecimento do procedimento de mediação que estamos a iniciar, correto? Também afastar as partes da mesa, é algo fora de questão. Portanto, se estamos inseguros quando a implementar perguntas eficazes, importante fazer um exercício de autoconhecimento acerca de nossos padrões de comunicação e a forma pela qual nos guiamos, quando tratamos com nossos filhos, familiares e parceiros de trabalho. Se este for o seu caso, concentre-se em mudar os padrões mais rápido:

ENCERRAR UM DIÁLOGO

(...) - Por que você atrasou a assinatura do contrato?

(...) - Como seu sócio poderia confiar nesta proposta?

(...) - O que te levou a mentir sobre a situação da empresa?

(...) - Me diga: você está nervoso?

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

(...) - Para que você quer tanto dinheiro?

(...) - Sabe que deve pagar a pensão à sua esposa né?

(...) - Por que você não para de ser agressivo?
E por aí vai...

A amplificação do conflito é mais um tema " caríssimo" para partes e mediadores. A depender de como enquadramos o assunto, corremos o risco de lançar "fel" na relação já desestruturada. Cabe a nós mediadores pensar sempre, antes de arquitetar uma pergunta, se não estaríamos fazendo aliança inconsciente com qualquer uma das partes. Ao ser diretivo ou exageradamente "objetivo" com algum dos mediandos, deixamos fragrante explícita inclinação ou mesmo a quebra da imparcialidade.

Caso não tenhamos segurança com tema, melhor ganhar tempo, pedindo para que as partes narrem seus dilemas até que fique claro seus pontos de divergência ou de convergência. E se ainda assim persistir estranho para você os fundamentos, peça uma sessão individual (cáucus) afim de pedir mais detalhes para reestruturação de sua pergunta eficaz! Grande parte dos conteúdos que amplificam conflitos têm relação direta com a falta de repertório e vocabulário do mediador. Para isto recomendamos amplia-la através de leitura constante e registro de palavras novas ou esquecidas em sua rotina.

Exemplos de perguntas que amplificam/ intensificam conflitos, que nunca devem ser feitas no procedimento de mediação:

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

AMPLIFICAR CONFLITOS:

(...) - O que você pode fazer para reparar o prejuízo?

(...) - O que sugerem fazer para identificar o culpado?

(...) - Quem começou a briga?

(...) - Você tem noção do prejuízo que causou?

(...) - Pare e pense: O que pretende de resultados neste procedimento de mediação?

CRIANDO PONTES

(...) - O que você gostaria de verbalizar?

(...) - Que aspectos os une neste momento?

(...) - O que vocês tiveram em comum no passado?

(...) - Quais maneiras e mecanismos podem construir nesta reunião, para que as diferenças convivam bem?

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

(...) - O que sugerem para prevenir que prejuízos sejam evitados?

(...) - Como podemos trabalhar juntos para resolver esse dilema?

(...) - O que sugerem para prevenir que prejuízos sejam evitados?

(...) - Como podemos trabalhar juntos para resolver esse dilema?

A construção correta das perguntas

Quando arquitetamos boas perguntas cuidamos para que a qualidade da comunicação guie todo o procedimento de mediação. Você deve ficar atento acerca do propósito das perguntas que faz numa sessão de mediação. Questionar-se sobre os objetivos que almeja alcançar com as suas perguntas. Em nossos exercícios de estágio prático para mediadores na Centromediar, levamos os alunos a questionarem-se sobre a qualidade que pretendem para sua pergunta- caso estivessem no lugar do mediador na sessão assistida.

Pedimos em cada sessão, que construam 2 perguntas abertas, e qual objetivo pretendem com a pergunta sugerida. Acreditamos na prática constante para a formação adequada da pergunta "ouro". No início há invariavelmente, os desafios de repertório, que melhoram com a implementação e curiosidade constantes!

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Alertamos que elaborem o projeto de perguntas guiando a conversação numa direção construtiva, buscando incorporar constantemente novos repertórios. As perguntas devem cumprir a função de apoiar e encorajar as partes a construírem as suas próprias soluções através da revelação dos seus interesses: apresentar elementos novos com a transparência que permitam a reflexão do outro. O mediador, ao explorar estrategicamente a vocação das pessoas para o êxito, poderá ganhar em eficiência e perspectiva de melhor desfecho em sua mediação

- As perguntas devem criar e restaurar a confiança.
- As perguntas devem fortificar e impulsionar ações positivas.
- As perguntas devem recuperar e reconciliar.
- As perguntas devem inspirar a ajudar a superar obstáculos e barreiras.
- As perguntas devem construir pontes e fazer avançar.
- As perguntas devem abrir novas perspectivas e caminhos.
- As perguntas devem iluminar e energizar.
- As perguntas devem valorizar e privilegiar

PERGUNTAS DEVEM SER SIMPLES, ENGAJAR E SER PERSUASIVAS

A pergunta simples permite mais foco e a atenção que pretendemos. Deve permitir rápido entendimento e assimilação, por isto não pode ser rebuscada. A pergunta simples que engaja deve alterar o comportamento combativo, fazendo baixar a carga conflitiva presente no discurso, conclamando à ação positiva. A pergunta simples, engajadora e persuasiva, motiva seguir em frente, uma vez que todos nós desejamos o sucesso em nossas vidas, e querer fazer parte do "grupo" é uma necessidade intrínseca do ser humano.

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Toda pergunta pode ser melhorada. Bastando, para chegar à almejada precisão, apenas implementar, seja em casa, no meio social e na mediação!!!

PERGUNTAS PARA COMEÇAR:

(...) - O que ocorreu?
(...) - Conte-me, o que te fez buscar a mediação?
(...) - Diga-me, o que gostaria de pedir?

MELHORANDO A PRÁTICA:

(...) - Quais são as três coisas que gostaria de tratar nesta sessão?
(...) - O que você esperava que ocorresse após a assinatura do contrato?
(...) - Como podem elaborar propostas que os ajudem a superar os dilemas de comunicação?
(...) - Cite 2 possibilidades de parceria futura para compensar os prejuízos relatados

COMO VOCÊ DESENVOLVE A ARTE DE FAZER BOAS PERGUNTAS?

- Preste atenção às perguntas que elabora e o impacto dela sobre o interlocutor, e as respostas que ele dá.
- Concentre-se nas perguntas que recebemos e o impacto que elas têm sobre nós e as respostas que damos.

E a mais importante e mais conhecida prática, largamente difundida entre nós mediadores: Escutar ativamente, o que é verbal e o que não é verbal- a linguagem do corpo.

Ao escutar ativamente toda a atenção fixa-se em nosso interlocutor:

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

- Mantemos a tranquilidade e transmitimos paz, não apressando nosso interlocutor;

- Com empatia, compreendemos melhor o mundo do outro e como ele o vê, decide e fundamenta suas decisões;

- Ouvimos sem fazer nenhum julgamento de valor, objetivando permitir que o nosso interlocutor exponha completamente o assunto;

- Fazemos perguntas de clarificação para compreender mais e melhor;

- Parafraseamos o que o nosso interlocutor está dizendo, isto é, dizemos com outras palavras o que estamos entendendo para nos assegurar da nossa plena compreensão.

A nossa atitude na escuta ativa é procurar simplesmente compreender, não responder e muito menos aconselhar.

A escuta ativa é fundamental para fazer boas perguntas. Somente vou poder fazer boas perguntas se de fato eu estiver escutando ativamente e, portanto, compreendendo plenamente o meu interlocutor.

Uma outra prática necessária para aprender a fazer boas perguntas é formular e reformular as perguntas por escrito. Indagar-se sempre:

"*Como eu poderia ter melhorado esta pergunta?*";

"*Quais perguntas eu poderia ter feito e não fiz?*"

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Você ouve, mesmo se você não concorda, antes de expressar sua experiência ou ponto de vista?

Para obter mais atenção do parceiro da conversa em situações tensas, preste atenção primeiro: ouça e dê uma breve atualização do que você ouviu - especialmente sentimentos, antes de expressar suas próprias necessidades ou posição. O tipo de escuta recomendado aqui separa o reconhecimento de aprovar ou concordar. Reconhecer os pensamentos e sentimentos de outra pessoa não tem que significar que você aprova ou concorda com as ações ou o modo de experimentação dessa pessoa, ou que você fará o que alguém pede.

Ouvindo com mais cuidado e sensibilidade:

Ao ouvir e depois repetir de volta em suas próprias palavras a essência e o sentimento do que acabou de ouvir, do ponto de vista do falante, você permite que o orador sinta a satisfação de ser entendido, (uma grande necessidade humana). Ouvir responsivo sempre vale a pena como uma forma de deixar as pessoas saberem que você se preocupa com elas. Nossos parceiros de conversa não sabem automaticamente como bem entendemos, e podem não ser muito bons para pedir confirmação. Quando uma conversa é tensa ou difícil, é ainda mais importante ouvir primeiro e reconhecer o que você ouve. Caso contrário, suas chances de serem ouvidas pela outra pessoa podem ser muito pobres.

Ouvir outros ajuda os outros a escutar:

Ao aprender a coordenar melhor nossas atividades da vida com as atividades da vida de outros, faremos bem em resistir a dois modelos de comunicação muito populares (mas terríveis): argumentando um caso no tribunal e debatendo. Nos tribunais e debates, cada lado tenta fazer seus próprios pontos e ouve o outro lado apenas para derrubar os pontos do outro lado. Uma vez que os debatedores e advogados raramente têm que chegar a um acordo ou fazer algo juntos, não parece importar o quanto o seu estilo de conversação gera. Mas a maioria de nós está em uma situação muito diferente.

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Nós provavelmente passamos a maior parte de nossas vidas tentando providenciar acordo e ação cooperativa, então precisamos nos preocupar com o envolvimento das pessoas e não com elas. Nos negócios (e na vida familiar também) a pessoa que derrotamos hoje provavelmente será a pessoa cuja cooperação nós precisamos amanhã!

Como Marshall Rosenberg relatou em seu livro, comunicação não violenta, "estudos em negociações trabalhistas-gerenciais demonstram que o tempo necessário para alcançar a resolução de conflitos é cortado ao meio quando cada negociador concorda, antes de responder, para repetir o que o falante anterior havia dito" (minha ênfase)

Quando as pessoas estão chateadas com alguma coisa e querem falar sobre isso, sua capacidade de ouvir é muito diminuída. Tentando transmitir seu ponto de vista para uma pessoa que está tentando expressar um forte sentimento geralmente fará com que a outra pessoa tente ainda mais difícil obter essa emoção reconhecida. Por outro lado, uma vez que as pessoas sentem que suas mensagens e sentimentos foram ouvidos, eles começam a relaxar e eles têm mais atenção disponível para ouvir.

Por exemplo, em um hospital a enfermeira pode dizer:

"Ouvi dizer que você está muito desconfortável agora Susan, e você realmente gostaria de sair daquela cama e se mudar. Mas seu médico diz que seus ossos não se curarão, a menos que você fique preso por mais uma semana. "

O paciente neste exemplo é muito mais propenso a ouvir a enfermeira do que se a enfermeira simplesmente dissesse:

" Sinto muito, Susan, mas você tem que ficar na cama. Seu médico diz que seus ossos não se curarão, a menos que você fique preso por mais uma semana. "

O que falta nesta segunda versão é qualquer reconhecimento da experiência presente do paciente: O poder do reconhecimento simples.

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

A prática da escuta responsiva descrita aqui separa o reconhecimento dos pensamentos e sentimentos que uma pessoa expressa de aprovar, concordar, aconselhar ou persuadir. Reconhecendo os pensamentos e sentimentos de outra pessoa:

... ainda deixa a opção de concordar ou discordar com o ponto de vista dessa pessoa, as ações ou a maneira de experimentar.

... ainda deixa você com a opção de dizer sim ou não a um pedido.

... ainda deixa você com a opção de dizer mais sobre o assunto que está sendo discutido.

Um problema recorrente em situações de conflito é que muitas pessoas não se separam reconhecendo de acordo. Eles são unidos na mente das pessoas, um pouco como um pacote de duas caixas de sabão em um supermercado. O efeito disso é, digamos, que John sente que qualquer reconhecimento da experiência de Fred implica concordância e aprovação, portanto, John não reconhecerá nenhuma experiência de Fred. Fred tenta mais ser ouvido e John tenta mais não ouvir. Claro, esta é uma receita para o impasse (se não um desastre).

Fazer boas perguntas implica ter um bom raciocínio lógico, pensamento conceitual e pensamento crítico.

Pensar criticamente implica em verificar se a qualidade de pensamento de uma questão ou assunto explanado atende os critérios ou padrões de qualidade que são:

Clareza, Veracidade, Precisão, Relação, Profundidade, Amplitude, Lógica, Importância.

A seguir, exemplos de perguntas em cada um dos critérios mencionados para verificar a qualidade de pensamento de uma questão ou assunto:

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados

Clareza: (...) - *Você poderia elaborar mais? Poderia me dar um exemplo?*

Veracidade: (...) - *Você checou a veracidade do que ouviu?*

Precisão: (...) - *Você poderia ser mais específico? Você poderia fornecer mais detalhes?*

Relação: (...) - *Como isto se relaciona com a questão? Como isto está alinhado com a resposta anterior?*

Profundidade: (...) - *Quais são algumas das complexidades desta questão? Que fatores precisam ser considerados?*

Amplitude: (...) - *Precisamos considerar outro ponto de vista? Precisamos examinar isto por uma perspectiva* diferente?

Lógica: (...) - *O que você está dizendo é coerente com a evidência? Tudo o que você está mostrando e dizendo faz sentido?*

Importância: (...) - *Esta é a ideia central? Esta é a questão mais importante que deve ser considerada?*

As perguntas eficazes devem melhorar a vida das pessoas:

Ao perseguir a melhoria para formular perguntas que fazemos a nós mesmos e aos outros mudaremos a nossa relação com o mundo e consequentemente mudaremos a nossa vida para melhor.

Se prestarmos mais atenção aos nossos pensamentos e às nossas perguntas, ao fazer a nós mesmos e às outras perguntas construtivas, poderosas e impactantes certamente iremos mudar para melhor a vida das pessoas e o nosso exercício profissional na mediação.

Então vamos começar?

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados



Centromediar

Rua Maestro Cardim, 1.170 – Paraíso I Fones 4112-1741 ou 98751-8000

Através de nossos cursos de formação, buscamos a excelência e o alto desempenho dos Mediadores Empresariais e Judiciais. Com isto apoiamos a sociedade e os cidadãos em suas demandas e conflitos.

Formamos cidadãos para construir um mundo melhor!

Divulgue a Mediação

Copyright©2017 Centromediar I Todos os Direitos Reservados