



Lara de Bruin

Soluções de comunicação nas organizações

365 perguntas para lideranças e
gestores de recursos humanos

 **hogrefe**

Copyright versão original © 2017
Hogrefe Uitgevers, Amsterdam
Título original: *Oplossingsgericht organiseren
en veranderen. 365 vragen voor managers en
teamcoaches*, Lara de Bruin
Copyright da tradução © 2020 Hogrefe
CETEPP

Este livro segue as regras da Nova Ortografia da
Língua Portuguesa.
Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Hogrefe CETEPP
R. Comendador Norberto Jorge, 30
Brooklin, São Paulo - SP, Brasil
CEP: 04602-020
Tel.: +55 11 5543-4592
www.hogrefe.com.br

Nenhuma parte desta obra pode ser
reproduzida ou transmitida por qualquer forma
ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico,
incluindo fotocópias e gravação) ou arquivada
em qualquer sistema ou banco de dados sem
permissão escrita.

ISBN: 978-65-5072-004-9
Impresso no Brasil

INTRODUÇÃO

Quem fica constantemente remoendo seus problemas não encontra necessariamente soluções viáveis, inclusive, porque muitas vezes não há umnexo causal entre a origem de um problema e sua solução. Isso vale, ao menos, para grande parte de nossas dificuldades emocionais e de nossos problemas de comportamento. Por isso, líderes, gestores de recursos humanos e *coaches* que trabalham orientados a soluções preferem perguntar a seus interlocutores como é o futuro que desejam e se estão vivenciando períodos em que tudo vai bem e que não há problema.

Somente quando a lupa é focalizada nas possibilidades, é que muitas pessoas adquirem o tino para chegar à situação almejada, como se já a tivessem vivenciado um pouco. Isso significa que foi ativada nessas pessoas sua capacidade de encontrar soluções por elas próprias. Para encontrar uma solução, essas pessoas não apenas usam sua capacidade de pensar racionalmente, mas também multiplicam seu próprio conhecimento interior. Não é raro que as soluções se mostrem, então, surpreendentemente fáceis.

Sobre a concepção deste leque

As perguntas deste leque facilitam a comunicação orientada à solução para líderes, gestores de recursos humanos e *coaches*. Sua classificação permite que se encontrem rapidamente as perguntas adequadas para situações específicas. Na face anterior das fichas, vocês encontrarão perguntas apropriadas para variadas situações com que líderes têm de lidar em empresas/organizações. No verso, constam perguntas para situações que, em muitos casos, devem ser trabalhadas com um(a) líder, um(a) gestor(a) de recursos humanos, um(a) chefe de equipe ou um(a) *coach*.

As perguntas foram intencionalmente formuladas de maneira a sempre conduzirem, de modo implícito, à crença de que tudo voltará a correr melhor.

Ou seja, em última análise, não se trata de perguntar *se* a maré vai mudar, mas, sim, *quando, como e com a ajuda de quem*. Os interlocutores passarão a crer que a mudança será apenas uma questão de tempo.

Entrevistas de recrutamento e seleção

- Quais das suas qualidades trarão maior benefício para seus colegas, caso você venha trabalhar aqui?
- Em que situação ou fase profissional você de fato se superou?
- Quais foram os pré-requisitos necessários para você se sobressair dessa forma?
- Em sua vida profissional, como os revezes deixaram você mais forte e mais competente?
- Como o seu chefe vai perceber que você é importante para a equipe e para a organização?
- O que você espera aprender aqui a fim de, em um ano, poder dizer que conseguiu continuar se desenvolvendo?

Valorizar os resultados da equipe

- Na sua opinião, que resultados merecem ser valorizados?
- Que tipo de reconhecimento foi positivo para vocês como equipe?
- Em que medida a sua equipe cresceu pelo fato de o reconhecimento ter sido significativo para vocês?
- Que conselho você daria à empresa/ organização quando se trata de comunicar o reconhecimento à equipe e seus resultados?
- Que formas de reconhecimento utilizadas por outras empresas/ organizações vocês conhecem que também seriam adequadas a vocês?
- Como vocês demonstram reconhecimento dentro da equipe?
- Como a equipe pode perceber, pela tarefa, que está sendo valorizada?

Reuniões/Conversas de desenvolvimento

- Como podemos conduzir essa conversa de modo que ela faça sentido para você?
- Qual foi a melhor coisa que lhe aconteceu no trabalho durante o último ano?
- O que foi mais fácil para você executar do que foi para os outros?
- O que isso diz sobre a sua personalidade e as suas qualidades?
- Como você e a organização/empresa colhem os frutos de seu desenvolvimento profissional?
- O que você aprendeu no passado que ainda era relativamente novo/ desconhecido para você?
- Qual foi o processo de desenvolvimento, pelo qual você passou fora do seu trabalho, que lhe impulsiona também no contexto profissional?

Equipes autônomas

- O que, mais do que qualquer outra coisa, lhes dá energia agora, uma vez que vocês mesmos são responsáveis pelos resultados da equipe?
- Como o fato de vocês mesmos determinarem o rumo ajusta-se às suas personalidades?
- Em que situações vocês vivenciaram o que implica ser uma equipe autônoma?
- O que a empresa/organização faz com relação ao desenvolvimento da autonomia da equipe que vocês acreditam que funcione de fato?
- Que apoio/suporte é valioso para vocês como equipe quando encontram dificuldades?
- Que qualidades vocês possuem que ajudam quando nada mais parece funcionar?
- Como vocês já empregam essas qualidades de maneira positiva?
- Suponhamos que vocês, como equipe, entrem numa espiral negativa. Como conseguiriam reverter a situação?

Reunião/conversa de desenvolvimento com foco em adversidades

- Que características ou habilidades você pôde empregar quando se deparou com dificuldades?
- O que você aprendeu no passado sobre lidar com adversidades que lhe dá condições de superá-las melhor?
- Como você aplicou as suas qualidades e a sua experiência de modo a superar as dificuldades da melhor maneira possível?
- Além disso, quem ou o que o ajudou a encarar as situações difíceis?
- Se surgissem novas dificuldades, como você poderia usar novamente essas experiências?
- O que nesta conversa o ajudou a ter ideias úteis?

Equipes sobrecarregadas

- Vocês estão consideravelmente sobrecarregados(as). Como pretendem dar um fim a esse desequilíbrio?
- Como a empresa/organização pode apoiá-los nisso da melhor maneira?
- De que modo a empresa/organização demonstra compreensão para essa situação?
- Apesar de tudo o que estão enfrentando agora, o que faz valer o esforço de resistir?
- O que ajudou vocês nas situações passadas em que a pressão era grande demais?
- O que vocês têm feito uns pelos outros que gostariam de repetir?
- O que vocês fazem na vida pessoal que poderia ser útil para os outros?