

ROTINAS DEFENSIVAS NAS ORGANIZAÇÕES, Rafael Echeverria.

Se mantivermos constante o que pensamos (o caráter de nossas conversações privadas) ficará muito difícil resolver impasses. Ainda que encontremos algumas ferramentas que nos permitam dizer o que pensamos sem apreensões, incluído aí, os efeitos negativos decorrentes do falar, o avanço será sempre limitado.

Todavia, o problema não se resolve adequadamente aprendendo-se simplesmente a “dizer a verdade”, no pressuposto de que o problema se refere a “dizer a verdade”. Aí reside parte importante do problema: considerarmos que o que pensamos é “a verdade”. Em tal posição será difícil gerar uma abertura que ponha em questão o nosso pensar.

É importante, por isso, examinar o tipo que opta por calar. A primeira ação que faz é precisamente observar o comportamento do outro. O que observa resulta diferente de suas expectativas, do que havia desejado que acontecesse.

Normalmente interpretamos desde nossas inquietações, de nossa maneira particular de observar cada situação, desde o que consideramos correto, adequado e válido. Observamos a partir do observador que somos. Não é estranho, portanto, que ante nossos olhos o outro apareça como o incompetente ou, pior ainda, como mesquinho e egoísta. Isso ocorre porque

estamos **comparando o “seu” atuar com “nosso” pensar**. Ao proceder desta maneira, não é estranho que julgemos o outro da maneira que o julgamos.

Isso se faz presente em nossa relação com o outro e manifesta-se de múltiplas maneiras:

- a) na rigidez de nossos corpos quando estamos juntos;
- b) na maneira como reagimos emocionalmente frente ao que o outro diz ou faz;
- c) na forma como nos observamos;
- d) nas ações que tomamos e que deixamos de comunicar;
- e) na sensação de que não nos entendemos uns aos outros.

O efeito em muitas organizações é demolidor. Não só compromete a efetividade, mas afeta também o nível de bem-estar de todos os envolvidos. Quando emergem nas conversas públicas, o fazem pela via da intriga, da criação de situações que se opõem mutuamente. As conversas se tornam compartimentadas e se tornam barreiras nos processos de comunicação. Surge a desconfiança, a resignação frente ao que podemos fazer em cooperação, o ressentimento mútuo, o conflito, a tensão e o estresse. O ar que se respira se faz pesado. O horizonte de possibilidades da organização se faz mais estreito. O clima da organização fica contaminado. Nesta situação ninguém se beneficia e quem mais sai prejudicada é obviamente a organização.

Trata-se de um fenômeno sistêmico. Ninguém deseja este resultado, e este, no entanto, apodera-se de todos.

Uma primeira chave para entender melhor este fenômeno está em deslocar nosso foco de observação. Nosso olhar está posto em interpretar o comportamento do outro. **O que propomos é examinar o comportamento de quem está construindo esta interpretação.** O problema, a rigor, não só surge do comportamento do outro, mas também da maneira como nós operamos nestas situações. Surge da forma como o observador que somos encara a diferença que o outro observador manifesta em relação a nós. Trata-se, portanto, de observar o observador que somos.

Observar o observador que somos não é um procedimento habitual. O observador que somos se encontra normalmente concentrado em observar o que acontece a seu redor. Agimos assim com naturalidade, diríamos inclusive com ingenuidade, supondo no geral que as coisas são como elas se apresentam a nossos olhos.

Estamos tão absortos olhando ao nosso redor que não prestamos atenção ao “pedestal” de onde observamos. Para observar este “pedestal”, é necessário nos deslocarmos para outro “pedestal”. Deste novo posto de

observação estaremos em condições de “analisar” nosso “pedestal” anterior.

Coloquemo-nos então em um pedestal diferente e observemos agora a maneira como estávamos procedendo em nosso primeiro observar. Esta é a operação fundamental. Observar não só o que o outro faz, mas também o tipo de observador que o leva a atuar de maneira como o faz.

Para interpretar adequadamente a ação humana, devemos procurar abrir espaço para entender o observador que o outro é.

Um círculo virtuoso pode ocorrer quando um dirigente assume o risco de delegar uma tarefa importante a um assessor ou funcionário. Este assessor ao receber a tarefa a executa com um bom desempenho. Esse fato gera maior confiança da parte do dirigente em seu subordinado, o que conduz a delegar-lhe novas tarefas. Com isso aumenta a autoconfiança do funcionário que pode desenvolver mais iniciativa e com ainda melhor desempenho.

A maneira como podemos agir para dissolver as rotinas defensivas não é trivial. Ela envolve uma transformação profunda na maneira como operamos. Para fazê-lo **é necessário aprender a questionar nossa maneira espontânea de atribuir algum sentido ao que acontece a nossa volta.** Portanto, aprender a pensar de forma diferente do que estamos acostumados e a buscar novas possibilidades de ação.

A primeira transformação deve ocorrer no tipo de observador que somos. Trata-se de transitar do observador de enfoque único ao observador de enfoque múltiplo. Portanto, aceitar que minha maneira de conferir sentido a cada situação que vivencio pode não ser a única válida. Aceitar que os demais podem contribuir com uma boa interpretação em uma determinada situação. Putnam sugere o seguinte guia:

- a) Assumir a legitimidade do atuar de cada um dos envolvidos e a partir do suposto de que cada um procura fazer o melhor, dadas as circunstâncias e as distintas posições e responsabilidades que lhes cabe.
- b) Desconfiar de nossas interpretações espontâneas e estar dispostos a revisar criticamente nossos julgamentos e preconceitos. Quanto mais me aferro a meus julgamentos, mais me fecho a considerar os posicionamentos dos outros.
- c) Aceitar que minhas ações podem estar contribuindo para o acirramento do problema, ainda que não tenha intenção de fazê-lo.
- d) Abrir-me a compreender como o outro explica o que acontece e porque atua da forma como atua. Isto não implica estar necessariamente de acordo com ele.
- e) Perguntar aos demais como interpretam o sentido da situação, as inquietações que os movem e pelas possibilidades que eles vêm comprometidas.

- f) Perguntar pelas pressuposições e julgamentos que fazem em seu processo de tomada de decisões e identificar os dilemas que os demais podem estar enfrentando ao encarar a situação.
- g) Perguntar como minhas ações podem estar acirrando o problema.
- h) Estimular os demais a assinalar lacunas entre minha maneira de pensar, minhas ações e decisões.
- i) Compartilhar minha maneira de interpretar a situação, as inquietudes que me orientam e as possibilidades que percebo.
- j) Compartilhar a informação que estimo relevante em meu processo de tomada de decisões e expor os dilemas que julgo enfrentar.
- k) Compartilhar a minha interpretação sobre as possíveis consequências que antecipo de suas ações, sem atribuir-lhes intenção de produzi-las.
- l) Dar a conhecer quais são minhas emoções sobre a situação e o processo de comunicação que compartilhamos.
- m) Propor em conjunto com os outros um compromisso que permita o projeto e a execução de ações corretivas e que possibilitem a cada advertir os demais quando considere que se está reproduzindo ou criando nova rotina defensiva.

