

O PROCESSO DA PERCEPÇÃO E DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DO LÍDER ATRAVÉS DE UM INSTRUMENTO DE TREINAMENTO GERENCIAL : A JANELA DE JOHARI

Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

Prof. do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas UFSC/EPS
Campus Universitário-Trindade-Cx.P:476 CEP: 88. 010-970 Fpolis/SC Fone (048) 331-7047

Carmen Isabel Pereira Sinzato, mestrandia

Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC
Rua Acadêmico R. Consoni, 436-CEP:88037-100. Fpolis/SC Fone (048) 234-3002

Maria Cristina Rath Bonazina, mestrandia

Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC
Rua Jaime de Arruda Ramos, 997-CEP:88056-730. Fpolis/Sc Fonefax (048) 284-1317

Abstract

Today the personal relations into the work area ask for new performs from their workers; leaders or not.. The review and development of the new manager abilities should provides some continuos changes from the self-knowledge to the self-growing of each person That means a challenge for the studies in the field of the human relations. Every time more and more to manager means to learn for people and organizations what should add new perceptions, possibilities and values for the business world as well as. The communication is the focus in the way of building relations and using the feedback process to learn with. As Covey (1991) says, the vision we have from ourselves doesn't affect only our attitudes and behavior but also our vision from the others. This paper is about an exercise called Janela de Johari that can be used in Leaders Training and Development Programs. The main idea is to show how one can learn about human perception, feedback process and new performs by taking the exercise itself or even in group. The paper also provides some readings and discussions about the Leader abilities for the next millennium.

Key Words: personal relation, perception, leadership.

1- INTRODUÇÃO

Tudo indica que o terceiro milênio vai requer muito mais do que tecnologia avançada, requererá sim, mudança de paradigma empresarial. Esta mudança de paradigma significa, principalmente, mudança de percepções, idéias, opiniões, sentimentos, crenças, valores, atitudes e mentalidade das pessoas, líderes e liderados.

O que se vislumbra como cenário idealizado do futuro é a transformação qualitativa do todo, na pessoa, na cultura organizacional, na sociedade e no mundo. Este processo de transformação é complexo. Envolve alterações de comportamento, atitude e, acima de tudo um comprometimento na busca do real significado das ações.

Para Peter Senger (1990, pg. 25) “ [...] todos que ocupam posições de liderança importante (executivos, professores, administradores, estudantes e pais) fazem parte de alguma “organização” com grande potencial para desenvolver seu futuro, e sentem que precisam desenvolver aptidões, ou seja, aprender a partir de suas próprias condições internas.”

O objetivo do presente artigo é demonstrar através de uma ferramenta de treinamento, chamada Janela de Johari, como se pode conhecer e implementar o processo de *feedback* e a capacidade de abertura nas relações interpessoais de um determinado indivíduo, neste caso do líder.

Para tanto, num primeiro momento, são apresentadas algumas contribuições sobre o perfil deste líder para o próximo milênio e, num segundo momento, são assinalados os procedimentos para a utilização desta ferramenta, levando-se em consideração sua contribuição para a construção de novos referenciais e aprendizagens a partir da percepção das circunstâncias que acercam as relações humanas.

2. O NOVO PERFIL DO LÍDER

As permanentes e velozes mudanças provocadas pelas novas exigências de atuação, das organizações no mercado de trabalho, tem solicitado de seus dirigentes e colaboradores tomadas de decisões também rápidas e precisas. Tal situação, em outras palavras, significa dizer que a organização sofre constantes incertezas no cotidiano de sua esfera.

O desafio de gerenciar neste contexto é constante e exige de seus dirigentes, cada vez mais, um alto grau de flexibilidade, cooperação, compreensão, dedicação, capacidade de dar e receber *feedback*, visão sistêmica, confiança básica e a construção de relacionamentos interpessoais verdadeiros e mais eficazes.

Ao escrever *A Empresa que Pensa*, Matos (1996) descreve o novo elenco de posturas para o gerente. São elas: postura pública e não egocêntrica; postura como interprete e não como dono da verdade; postura como cooperador e não como competidor; postura como representante e não como autocrata/opressor; postura como educador e não centrado apenas na tarefa.

Para Senge (1990, p.300) “ os dirigentes tem funções de projetista (trabalho de bastidores, profunda satisfação em capacitar os outros, a utilidade de seu trabalho está na aceitação deste pelos outros), de guia (ajuda aos outros a aprender mais, obtenção de lealdade e empenho dos outros através do auto-respeito e auto-realização) e de professor (integração de idéias e estruturas sistêmicas, promoção da aprendizagem”.

O mesmo autor coloca que: “O mais interessante porém, foi descobrir que, com treinamento adequado, eu poderia conhecer muito melhor meus modelos mentais e seu modo de ação.”(Senge, 1990,171).

Baumgartner 1996 afirma que, para se tornar um líder mais eficiente, é preciso que este comunique às pessoas que está aberto aos comentários destas e que deseja ouvi-las a qualquer momento, ao invés de simplesmente tentar adivinhar o que elas teriam para afirmar ao seu respeito.

Para o referido autor, poucos gostam de ser criticados, mas ter um *feedback*, mesmo que negativo, é muito importante para que certos profissionais como supervisores e gerentes tornem-se melhores líderes.

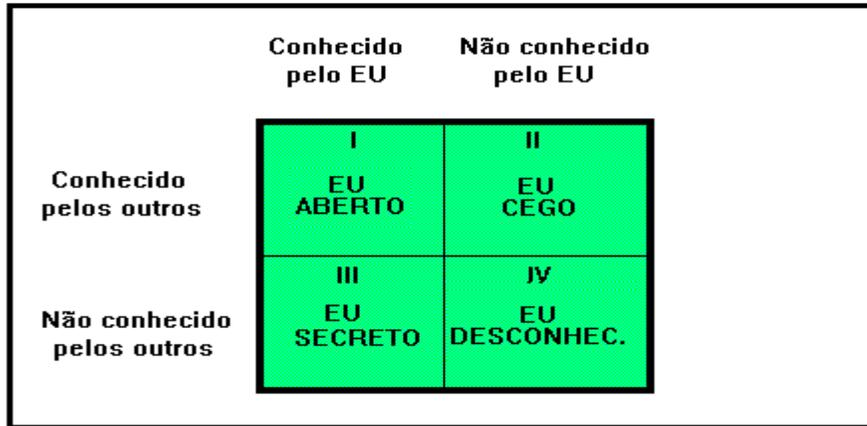
3. A JANELA DE JOHARI COMO INSTRUMENTO FACILITADOR

3.1 Conceitualização

A Janela de Johari foi desenvolvida por Joseph Luft e Harry Ingham em 1961 com o objetivo de ilustrar o processo de dar e receber *feedback*.

Como é difícil entender a complexidade da personalidade humana, especificamente em suas relações com os outros, os autores criaram um modelo com quatro retângulos (figura 1) que poderão ajudar-nos a conceituar o processo da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros.

Desta forma as regiões evidenciadas no modelo representam as áreas da personalidade humana e ilustram as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo. (Moscovici,1995)



Modelo da Janela de Johari

Figura 1

Para Hersey e Blanchard (1982) a Janela de Johari é utilizada para representar a personalidade de liderança e não a personalidade global.

A diferença entre a personalidade de liderança e estilo de liderança segundo estes autores, está em que a personalidade de liderança inclui a autopercepção e a percepção dos outros; o estilo de liderança consiste apenas no comportamento de líder de um indivíduo tal como é visto pelos outros, isto é, pelo superior, pelos subordinados, pelos colegas, etc. Assim a personalidade de liderança é igual à autopercepção mais percepção dos outros (estilos).

Fritzen (1978) coloca que o exercício da Janela de Johari é um bom auxílio para se formar uma idéia clara de muitos dos comportamentos humanos e, oferecer alguma solução para poder enfrentar as dificuldades nas relações interpessoais.

O campo compreendido no interior do quadrado maior representa o espaço interpessoal e/ou o espaço grupal; cada uma das partes representa uma combinação específica de informações relevantes, visando especialmente determinar a qualidade das relações existentes.

Para termos uma impressão exata das implicações que tem cada região de informação para a eficácia interpessoal e grupal, é preciso considerar não só o tamanho e a forma de cada região, mas também, os motivos que justificam sua presença no espaço

A **área I (o eu público ou aberto)** constitui o comportamento em muitas atividades, conhecido pelas pessoas e por qualquer um que as observe. Este comportamento varia grandemente conforme a estimativa do que é correto em um ambiente específico e com diferentes grupos de pessoas. É considerada como a parte do relacionamento que controla a produtividade interpessoal. Em outras palavras, pressupõe-se que a eficácia interpessoal e a produtividade estão diretamente relacionadas com a qualidade da troca mútua de informações num dado relacionamento.

A **área II (o eu cego)** representa as características de comportamento que são facilmente percebidas pelos outros, mas das quais, geralmente, não estão cientes para quem foi observado. Por exemplo, alguma manifestação nervosa, o comportamento sob tensão, as relações agressivas em relação aos subordinados, o desprezo por aqueles que discordam das opiniões etc.

Há evidências de que é nessa área que, freqüentemente, as pessoas são mais críticas com o comportamento dos outros sem perceber que estão se comportando de forma efêmera. Esta região pode ser considerada como um ponto inibidor da eficácia interpessoal.

A **área III (o eu secreto)** representa as coisas sobre cada pessoa no seu íntimo e que fica escondido dos outros. Estas coisas podem oscilar desde assuntos inconseqüentes até os de grande importância. Também esta área pode ser considerada um fator de inibição da eficácia interpessoal.

Numa situação fechada, ou relativamente autoritária, é provável que haja muito mais deste aspecto do que numa situação aberta.

É nesta área (III) e na área II que algumas modificações podem ser adquiridas entre indivíduos trabalhando juntos, experimentalmente, com espírito de cooperação e compreensão.

A **área IV (o eu desconhecido)** constitui a parte do relacionamento que contém um tipo de informação desconhecida tanto pelo próprio como pelos outros, englobando dados psicodinâmicos, potenciais ocultos, idiosincrasias adquiridas e a criatividade de seu ponto de origem. Esta área pode se tornar conhecida se a eficácia interpessoal aumentar.

Em outras palavras, constitui-se de memórias de infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica interpessoal que, com o aumento de abertura e *feedback* poderão tornar-se conscientes.

Em suma, pode-se salientar que a informação existente nas diferentes regiões pode ser de qualquer natureza - dados subjetivos, informação baseada em fatos, tendências proativas ou reativas, pressuposições, dados sobre o desempenho no trabalho, preconceitos - desde que sejam relevantes para o relacionamento.

Não pode-se esquecer que, à proporção que o relacionamento cresce, também cresce o número de dados relevantes e, por conseguinte, o modelo deve ser visto como um sistema aberto, dinâmico e sensível à mudança.

3.2 A comunicação interpessoal - dar e receber *feedback*.

Os processos principais que regulam o fluxo interpessoal *eu-outros*, determinando o tamanho e o formato de cada área da Janela são os seguintes:

- 1) **busca de *feedback***: consiste em solicitar e receber reações dos outros, em termos verbais ou não verbais, para conhecer como o seu comportamento está afetando os outros, isto é, *ver-se com os olhos dos outros*.
- 2) **Auto-exposição ou Abertura**: consiste em dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando.

Segundo Hersey e Blanchard (1982, p.299) “Sem *feedback* do seu pessoal, os gerentes aumentam sua área cega, o que com o correr do tempo prejudicará sua eficácia. (...) quanto maior o *feedback* relativo que ocorre dentro de uma organização, tanto mais a área pública de um líder começa a expandir-se, reduzindo a área cega.”

Outro processo que afeta a forma da janela de Johari é a comunicação, ou seja a medida em que os líderes estão dispostos a compartilhar com os outros membros do contexto organizacional dados que lhes dizem respeito pessoalmente. (Hersey e Blanchard, 1982, p.300)

A utilização desses dois processos de forma equilibrada e ampla propicia desenvolvimento individual e de competência interpessoal.

Moscovici (1975, p.46) introduz o conceito de área livre como sendo a área da própria janela de Johari e afirma: “Uma área livre muito reduzida pode significar inibição e restrição de comunicação no relacionamento, resultantes, geralmente, de uma de duas fontes de motivação opostas: de um lado, insegurança, e de outro lado, desejo de controlar os outros. Quanto maior a área livre, provavelmente maior será também a produtividade, apoiada em relacionamento satisfatório. Quando esta área é pequena, indica participação mínima da pessoa numa relação de trabalho e passa a influenciar os sentimentos das outras pessoas e seu grau de investimento emocional e energético nas atividades a serem executadas em comum.

De acordo com a mesma autora, tanto o processo de solicitar *feedback* e de auto-exposição ou abertura podem revelar preferências consistentes em sua utilização no comportamento interpessoal. Estas tendências, segue a autora afirmando, representadas graficamente na janela de Johari, mostram aspectos importantes do relacionamento *eu-outros* sob a forma de estilos interpessoais de comunicação.

3.3 Os Estilos Interpessoais

Estilo interpessoal I

Este estilo interpessoal reflete um uso mínimo tanto do processo de *feedback* como de Abertura, sendo por isso mesmo uma abordagem bastante impessoal, onde o desconhecido é a região dominante, e os potenciais não realizados, a criatividade bloqueada e a psicodinâmica pessoal prevalecem como as influências mais visíveis. Um estilo como esse parece indicar, por parte de quem o utiliza, um retraimento e uma aversão em relação ao risco; certamente, a ansiedade interpessoal e a busca de segurança constituirão as fontes principais de motivação pessoal.

As pessoas que normalmente utilizam este estilo, mostram-se rígidas, distantes e não comunicativas; elas são encontradas com freqüência em organizações burocráticas onde é possível, e talvez até vantajoso, evitar a abertura pessoal e o envolvimento.

Essas pessoas tendem a provocar reações de hostilidade acima da média, isso porque as outras tendem a interpretar a falta de exposição e de solicitação de *feedback* muito mais em termos de suas próprias necessidades e do grau em que esta carência interpessoal afeta o seu desejo de realização.

Estilo interpessoal II

Nesta abordagem, também ocorre uma aversão nítida ao processo de Abertura, embora esta venha acompanhada de um desejo de relacionamento, o que já não encontramos no Estilo Interpessoal I. Deste modo, o *feedback* é o único processo que resta para promover o relacionamento e por isso mesmo é utilizado de modo excessivo. A aversão ao uso da Abertura pode, facilmente, ser interpretada como um sinal de desconfiança básica em relação aos outros; conseqüentemente, não é de se estranhar que a área do *eu secreto* seja característica dominante de relacionamentos resultantes de um mínimo de Abertura, acompanhado de um uso excessivo de *feedback*.

Este estilo se apresenta como um truque interpessoal de sondagem e quase que de apoio e, assim que aparece a área secreta, ele provoca nos outros um retraimento recíproco da confiança.

Isto pode dar origem a sentimentos de aversão, ansiedade e hostilidade, levando inclusive a crer que a pessoa que adota este estilo é um tanto superficial e distante nos seus relacionamentos.

Estilo interpessoal III

Este estilo interpessoal está baseado num uso excessivo de Abertura, em detrimento do *feedback*, podendo também refletir egocentrismo ou falta de confiança na opinião dos outros.

A pessoa que utiliza este estilo confia bastante na validade de suas opiniões, provavelmente valoriza a autoridade e não costuma tomar conhecimento das opiniões alheias; como resultado a área cega é a dominante deste estilo. Os outros tendem a se sentir explorados em relação a quem adota, pois começam a achar que as suas possíveis contribuições e seus sentimentos não lhe interessam, ou que sua utilidade é inteiramente dispensável.

Um estilo como este provoca sentimentos de hostilidade, insegurança e ressentimento por parte dos outros e, com freqüência, levando-os inclusive a se comportar de modo a manter a área Cega da pessoa em questão, deixando de transmitir uma informação importante, ou fornecendo apenas determinados *feedbacks*.

Estilo interpessoal IV

Os processos de Feedback e de Abertura, neste estilo, são utilizados com equilíbrio e em larga escala. A franqueza e a abertura pessoal, associadas a uma preocupação com a necessidade dos outros em participar, são suas características principais; a área dominante do *eu aberto* se torna o aspecto dominante do relacionamento e espera-se que a produtividade cresça na mesma proporção.

Num estágio inicial, este estilo pode provocar uma certa defesa por parte dos outros, não habituados a um relacionamento em clima de honestidade e confiança mas, a perseverança tende a produzir de tal modo uma norma de franqueza mútua que, a confiança é estabelecida e os potenciais criativos podem ser realizados.

3.4 A Janela no software desenvolvido

A ferramenta JOHARI foi desenvolvida em Authorware Professional para ambiente Windows, com a possibilidade de auto-aplicação.

JOHARI disponibiliza um botão para saída do sistema e quatro outros botões com a implementação da Janela de Johari (Figura 2)

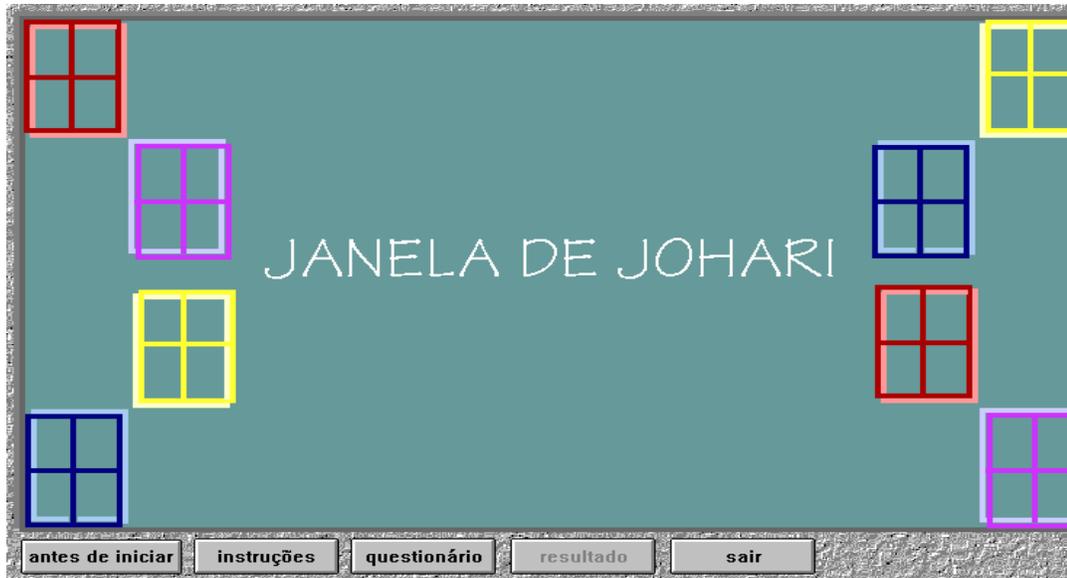


Figura 2 - Tela principal do sistema.

Os módulos implementados nestes botões são:

1. **Antes de iniciar** : Módulo que apresenta uma preparação para a aplicação do teste. Nele são abordados assuntos gerais sobre a origem, estrutura, finalidade e aplicabilidade da Janela de Johari.
2. **Instruções**: Aqui disponibilizamos as instruções para aplicação do questionário.
3. **Questionário**: O módulo Questionário apresenta uma página introdutória situando o usuário sobre o contexto no qual as questões estão inseridas. As outras vinte páginas correspondem, cada uma, ao questionário propriamente dito. Todas regras descritas no módulo INSTRUÇÕES estão implementadas neste módulo, fazendo com que o usuário seja sempre monitorado pelo software.
4. **Resultado**: Quando as vinte questões estiverem respondidas o botão RESULTADO (Figura 3) será disponibilizado. Ao acioná-lo teremos, à esquerda, um quadro com os eixos de Feedback e Abertura e, desenhado em branco, o resultado da aplicação do teste.

À direita acima encontramos o botão VISUALIZA, nele poderemos visualizar os quatro estilos padrão sobrepostos ao resultado, possibilitando, assim, a escolha do estilo que mais se aproxima do desenho obtido.

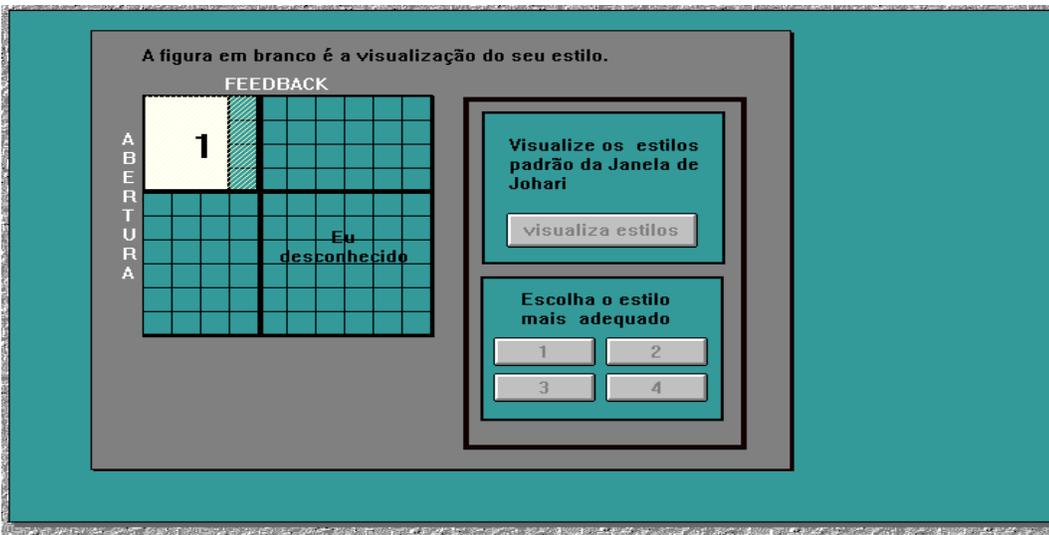


Figura 3 - Tela com resultado final.

À direita abaixo são disponibilizados quatro (04) botões com os números: 1,2,3,4, correspondentes aos diagnósticos dos estilos descritos pela Janela de Johari. Depois de ter visualizado, no passo anterior, qual seu estilo, o diagnóstico obtem-se pressionando o botão correspondente.

5. NOVAS PERSPECTIVAS

O treinamento de sensibilidade social, de dinâmica interpessoal busca proporcionar ao indivíduo um auto-conhecimento mais realístico dos processos de grupo e da interação Eu-Outros para, a compreensão de seu significado e alternativas de decisões de mudança pessoal e interpessoal.

“Toda conscientização traz em si as possibilidades de mudança, através da nova percepção da realidade externa ou interna. Se a percepção se modifica, vários outros planos do processo psicológico também se modificam levando o indivíduo não apenas a ver diferente, mas a sentir e pensar de forma diferente e, conseqüentemente, a agir de outra maneira.”.(Moscovici, 1975, p.63)

A grande dedicação de tempo e esforço ao conteúdo, tem deixado pouco espaço para se pensar mais atentamente, o método de aprendizagem ideal. Se o indivíduo aprende a pensar criticamente, a enfrentar situações novas sem pânico, a confiar em si e nos outros, a descobrir e desenvolver suas potencialidades, no sentido de tornar-se mais autêntico e produtivo, ele estará mais bem preparado para enfrentar mudanças.

Neste novo milênio, muitas das atribuições aos gerentes que nos são conhecidas precisam ser repensadas e, sem sombra de dúvidas, já se pressupõe que o saber lidar com as pessoas será o ponto de maior exigência por todos os segmentos de atuação.

“Fazer as pessoas trabalharem é fácil, qualquer feitor de escravos sabe como fazê-lo. Porém, ajudar a desabrochar seres humanos é trabalho para jardineiros de Deus. É muito mais sutil, e significa, na realidade, ajudar os escravos da alma a descobrirem o seu potencial divino. Coisa de campeão...”(Shinyashiki, 1995, p.142)

A proposta de aplicação do exercício da Janela de Johari abordada dentro do cenário do dia-a-dia das organizações, visa fortalecer a percepção (auto e hetero) dos comportamentos, e as diferenças existentes no estabelecimento das relações interpessoais.

Os processos que nos levam saber receber e fornecer *feedback* nas relações estabelecidas também se evidenciam no exercício proposto neste trabalho.

Acreditar que o futuro do perfil do Líder será não apenas o de desenvolver e direcionar seus liderados mas sim de buscar, numa primeira instância, seu auto- desenvolvimento através das “trocas “estabelecidas nas suas relações é, sem dúvidas, um desafio a ser encarado pela organizações e seus colaboradores.

Que a citação a seguir fique para nossas constantes reflexões a respeito: “As pessoas tem uma janela para ver o mundo sem precisar sair do seu lugar. É preciso ajudar as pessoas a abrir sua janela de opções.” (anotações da palestra *Tecnologia del futuro en el desarrollo humano*, Rapaport,1996, Gramado(RS)).

5. BIBLIOGRAFIA

- BAUMGARTNER, Jerry. **Como obter feedback negativo**. Revista T&D Treinamento & Desenvolvimento. Fev.1997, Ano V, ed.50, pg.46-47.
- BENVENUTTI, J.C. **Anotações da palestra reEugenharía**. VII Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos e X Encontro Nacional de Administradores e Psicólogos, 1996, Gramado - RS.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campos, 1994, 348 p.
- FRITZEN, Silvino José. **Janela de johari**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1988. 115 p.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986. 428p.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1996. 261 p.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993. 129 p.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 5 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975. 276 p.
- RAPAPORT, Miguel J. **Anotações da palestra Tecnologia del futuro en el desarrollo humano**. VII Encontro Sul-Americano de Recursos Humanos e X Encontro Nacional de Administradores e Psicólogos, 1996, Gramado - RS.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A revolução dos campeões**. 12 ed. São Paulo: Editora Gente 1995. 159 p.

THURBIN, Patrick j. **Learning Organization - implementando a organização aprendiz.** São Paulo: Editora Instituto Imam, 1994. 244 p.