

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

ESTUDO DO EMPREGO DE TÉCNICAS DA ANÁLISE TRANSACIONAL E DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA NA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

Leoni Berger

Área de Concentração:
Ergonomia

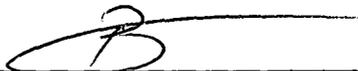
Orientador:
Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis, fevereiro de 1999

ESTUDO DO EMPREGO DE TÉCNICAS DA ANÁLISE TRANSACIONAL E DA PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA NA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO PESSOAL E ORGANIZACIONAL

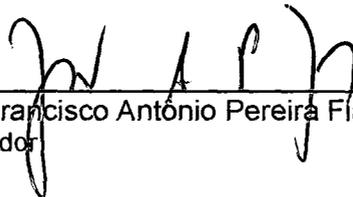
Leoni Berger

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina, em fevereiro de 1999.

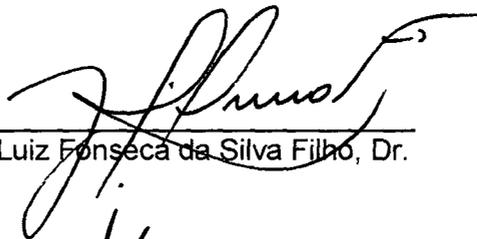


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

DEDICATÓRIA

À Cristina, Guilherme, Carlos Alberto
e aqueles que acreditam nas
potencialidades ilimitadas do ser
humano.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre presente na minha vida!

A meus mestres e mentores espirituais que me iluminam, me orientam e me mantêm em propósito de vida trilhando um caminho que me conduz a uma missão muito especial.

À Cristina, meu modelo especial de equilíbrio, sabedoria, responsabilidade, competência e amor.

Ao Guilherme, anjo de luz, de pureza, de alegria, que muitas vezes, mesmo sem saber, recarregou minhas baterias quase esgotadas.

Ao Carlos Alberto, meu companheiro de vida, de estudo, de pesquisa, que me incentivou para que eu iniciasse e me mantivesse no mestrado.

Ao meu mestre Fialho, que além de orientador é meu irmão e amigo.

Aos meus colegas da Universidade do Vale do Itajaí- UNIVALI que, através de cada defesa de mestrado ou doutorado, me mostravam que este era o caminho.

A minha irmã Iraci, pela presença constante, amizade e companheirismo.

À Fátima que sempre colaborou, esteve presente, buscou formas e saídas para que eu pudesse ter mais tempo para escrever, para continuar este trabalho.

Aos meus alunos com os quais pude vivenciar, na prática, muitos dos exemplos e experiências narradas.

À vida por ter me permitido estar aqui e agora podendo coletar estas informações, que poderão servir de base para futuros trabalhos.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE QUADROS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUÇÃO.....	1
1.1. JUSTIFICATIVA.....	2
1.2. PROBLEMA DE PESQUISA	2
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. Objetivo Geral.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4 HIPÓTESES	4
1.5. LIMITAÇÕES	4
1.6. METODOLOGIA.....	5
1.7. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	5
COMUNICAÇÃO HUMANA	7
2.1. O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO	12
2.2. A LINGUAGEM DA COMUNICAÇÃO HUMANA.....	23
2.2.1. Conceito de Atributos	24
2.2.2. O Ser Humano, um Ser de Palavra	26
2.2.3. Aquisição Humana da Linguagem, a Construção do Símbolo.....	30
2.2.4. Linguagem e Pensamento	33
2.2.5. Os Mecanismos da Comunicação	34
2.3. COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL	39
2.4. NEUROFISIOLOGIA DA COMUNICAÇÃO	43
2.4.1 Sistema Nervoso	45
2.4.2. O Hipotálamo e a Hipófise.....	47
2.4.3. As Emoções.....	48
2.4.4. Emoção, Estado Mental e Comunicação.....	50
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	52
3.1. COMO FLUI A COMUNICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO	58
ANÁLISE TRANSACIONAL.....	71

4.1. ANÁLISE ESTRUTURAL	72
4.2. ANÁLISE FUNCIONAL DA PERSONALIDADE.....	81
4.3. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES.....	85
4.4. CARÍCIAS.....	92
4.5. POSIÇÃO EXISTENCIAL.....	102
4.6. EMOÇÕES AUTÊNTICAS E SUBSTITUTIVAS OU DISFARCES.....	105
4.7. JOGOS PSICOLÓGICOS.....	108
4.8. ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO.....	114
4.9. ARGUMENTO DE VIDA	119
4.10. O MINIARGUMENTO	122
4.11. DINÂMICA DE GRUPO	125
4.12. ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	125
4.12.1. AT e os Estilos Gerenciais.....	127
PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA.....	139
5.1. MAPAS E FILTROS	141
5.2. Os NÍVEIS NEUROLÓGICOS	144
5.3. MODELAGEM: APRENDER A APRENDER.....	148
5.4. <i>RAPPORT</i> - SINTONIA EM COMUNICAÇÃO.....	154
5.5. METAMODELO DE LINGUAGEM	161
5.6. METAPROGRAMAS.....	175
5.7. PNL E COMUNICAÇÃO	182
PSICOLOGIA DO TRABALHO, ERGONOMIA E COMUNICAÇÃO.....	199
6.1. A PSICOLOGIA DO TRABALHO.....	199
6.2. ERGONOMIA E COMUNICAÇÃO	201
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	208
7.1. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	212
BIBLIOGRAFIA	214
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	225
GLOSSÁRIO	230

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Real e Realidade**
- Figura 2 – Modelo do Processo de Comunicação**
- Figura 3 – Processo de Comunicação**
- Figura 4 – Esquema da Personalidade**
- Figura 5 – Análise Estrutural de Segunda Ordem**
- Figura 6 - Pai Exclutor**
- Figura 7 – Adulto Exclutor**
- Figura 8 – Criança Exclutora**
- Figura 9 – Pai e Adulto Exclutores**
- Figura 10 – Pai e Criança Exclutores**
- Figura 11 – Adulto e Criança Exclutores**
- Figura 12 – Transferência**
- Figura 13 – Contratransferência**
- Figura 14 – Transação Desumanizada**
- Figura 15 – Transação Exasperante**
- Figura 16 – Transação Qeixa-Mútua**
- Figura 17 – Transação do Infinito**
- Figura 18 – Diagrama Transacional**
- Figura 19 – Triângulo Dramático**
- Figura 20 – Miniargumento**
- Figura 21 – Triângulo do Miniargumento**
- Figura 22 – Transação Adulto x Adulto**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Calendário do Desenvolvimento da Linguagem na Criança

Quadro 2 – Tamanho do Empregado por Várias Fontes

Quadro 3 – Frequência do Uso das Palavras

Quadro 4 – Posição Existencial

Quadro 5 – Posição Existencial e Relações com o Mundo

Quadro 6 – Emoções Autênticas e Comportamento

RESUMO

A comunicação é um processo complexo. Transmitir uma mensagem para outra pessoa e levá-la a agir coerentemente com esta mensagem, parece algo muito simples, mas que pode ser prejudicado em vários momentos e por diversos motivos. Neste processo intervêm habilidades e técnicas, sistema de comunicações e atitudes.

Pesquisas sobre comportamento organizacional têm mostrado que gerentes despendem 75% do seu tempo se comunicando, o que mostra que este é um elemento fundamental na vida do trabalho.

Se a comunicação é deficiente, incompleta ou conflituosa, podemos estar seguros que esta se reflete em vários níveis da empresa.

Mensagens conflitantes são muito freqüentes no dia a dia das empresas e dos seres humanos em geral. A maioria das pessoas não têm dúvida de que a comunicação é parte intrínseca de sua vida, quer nos ambientes familiares, sociais ou de trabalho. Neste trabalho vamos tratar da importância e da relevância da comunicação dentro das organizações e da necessidade de um conhecimento mais profundo de como se processa a comunicação, enfatizando que o uso adequado da mesma poderá proporcionar uma melhor qualidade de vida para o ser humano trabalhador e aumentar a produtividade da organização e da sociedade como um todo.

Palavras chave: Comunicação, Qualidade de Vida, Produtividade.

ABSTRACT

Communication is a complex process. To transmit a message for another person and take a coherent response for this message, seems something very simple, but it can be harmed in several moments and for several reasons. In this process there is the intervention of abilities and techniques, system of communications and attitudes.

Researches on organizational behavior show us that managers waste 75% of their time in communication. This shows that communication is a fundamental element in our life and on the job.

If communication is faulty, incomplete or conflicting, we can be sure that these facts will resonate in several structural levels of the company.

Conflicting messages are very frequent in companies and human beings daily life. Most people don't have any doubt that communication is an intrinsic part of their lives, either in their family and social interactions or on their jobs. In this dissertation we will deal with the importance and relevance of communication inside organizations and the need we have to get a deep knowledge on how communication is processed, emphasizing that a good use of it can provide a better life quality for the workers, increasing also organizational and society productivity as a whole.

Key words: Communication, Life Quality, Productivity.

INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas das pessoas que nela se relacionam, quer de maneira formal ou informal.

A comunicação é um fenômeno organizacional universal e se relaciona diretamente com os resultados do dia a dia, as tomadas de decisão, relacionamentos no trabalho, entrevistas, reuniões e apresentações. Estes assuntos dependendo das habilidades de comunicação, são responsáveis pela boa ou má performance pessoal ou organizacional. É impossível qualquer empresa ou profissional ser bem sucedido sem desenvolver uma excelente habilidade de comunicação.

Toda história da humanidade demonstra um permanente esforço de comunicação. É possível avaliar o nível de progresso das sociedades ou das organizações, através da maior ou menor capacidade de comunicação de seus participantes.

O mundo é comunicação: cada atitude, cada comportamento, cada gesto, nossa personalidade, hábitos, nosso sucesso ou fracasso no trabalho, tudo é comunicação ou esforço para consegui-la.

Pesquisas tem mostrado que o sucesso pessoal ou organizacional está intimamente relacionado com a habilidade de comunicação. As pessoas passam vários anos nas escolas exercitando, aprendendo e refinando suas habilidades profissionais mas investem muito pouco em suas habilidades de comunicação. As empresas investem em tecnologia avançada, em qualidade de produtos e serviços, falam constantemente em qualidade de vida no trabalho, em times, em equipes, em valorização do ser humano, e muitas vezes, não se dão conta do papel da comunicação nestas realizações.

A comunicação intra e interpessoal constituem a base e permeiam todo o processo da comunicação organizacional e das relações de trabalho.

1.1. JUSTIFICATIVA

Após alguns anos de vivência em organizações atuando em facilitação de grupos, em trabalhos de treinamento e desenvolvimento técnico e gerencial, na área de serviço social, na área de benefícios e saúde, como docente em escolas, foi possível perceber a importância da comunicação para a saúde pessoal e organizacional.

Para Peter Senge (1990), “Os problemas se originam mais na maneira de pensar e interagir do que nas peculiaridades da estrutura e da política da organização.”

É necessário, portanto, que se valorize mais a comunicação nas organizações, que se invista na preparação de pessoas que possam atuar como facilitadoras do processo de comunicação organizacional.

Os instrumentos apresentados nesta dissertação, aplicados em programas de treinamento e desenvolvimento, em salas de aula, têm mostrado bons resultados. A aplicação de ferramentas e técnicas simples, aliadas ao conhecimento do ser humano e do seu processo de comunicação contribuem para a melhoria das comunicações pessoais e organizacionais, gerando maior qualidade nos relacionamentos, melhor qualidade de vida no trabalho; aumentando, portanto, a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

A comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle, mesmo assim, poucas são as organizações que se preocupam em investir em projetos para melhoria das comunicações pessoais e organizacionais, bem como em qualificar pessoas capazes de realizar estas funções com eficácia,

que conheçam o processo de comunicação pessoal e organizacional, que saibam interagir com as pessoas, compreendendo-as, motivando-as e facilitando seus processos de trabalho.

Poucas também são as pesquisas, principalmente no Brasil, realizadas em empresas visando conhecer seus processos de comunicação, bem como sua influência nos demais processos organizacionais.

A comunicação torna-se cada vez mais complexa. A aceleração da tecnologia apressa e complica os meios de comunicação. Os clientes tornam-se cada vez mais exigentes. Fala-se em Qualidade Total, em Qualidade de Produtos e Serviços, em Qualidade de Vida, etc. Até que ponto a comunicação pode contribuir para que as empresas possam atingir estes objetivos? É possível melhorar a Comunicação nas organizações?

1.3. OBJETIVOS

Considerando, que no contexto das organizações, a comunicação possa ser usada como instrumento para se atingir, com mais eficácia os objetivos e metas, com rapidez, qualidade e confiabilidade; pretende-se, com este trabalho, disponibilizar material capaz de levar as pessoas e organizações a refletir sobre a importância da comunicação, e ainda, mostrar instrumentos simples e eficazes, bem como, sugestões e práticas possíveis de ser usadas para melhorar tomadas de decisão, relacionamentos de trabalho, desenvolvimento de equipes, reuniões, apresentações, negociações, desenvolvimento de projetos, assuntos interdepartamentais, etc.

1.3.1. Objetivo Geral

Refletir sobre a importância da comunicação nas organizações bem como a possibilidade de melhorá-la através da aplicação de instrumentos da Análise Transacional (AT) e da Programação Neurolingüística (PNL), respaldadas pela Ergonomia Cognitiva e pela Psicologia Organizacional e do Trabalho.

1.3.2. Objetivos Específicos

Disponibilizar material para análise e reflexões sobre a importância da comunicação nas organizações.

Apresentar instrumentos simples e práticos para melhoria da comunicação pessoal e organizacional.

1.4 HIPÓTESES

A comunicação tanto pessoal quanto organizacional pode ser melhorada através de uma reflexão profunda sobre o assunto, de um melhor conhecimento dos seres humanos, como eles funcionam, como interagem e da aplicação de técnicas adequadas às pessoas, grupos e organizações, com metodologias específicas, tais como, a Análise Transacional e a Programação Neurolingüística, o conhecimento da Psicologia Organizacional e da Ergonomia Cognitiva, visando comunicações ergonômicas que produzam satisfação, prazer e harmonia nas relações pessoais e organizacionais.

1.5. LIMITAÇÕES

A proposta desenvolvida neste trabalho restringe-se a revisão bibliográfica, observações e experiências empíricas, análise dos conteúdos apresentados pelos autores e aplicação das práticas apresentadas no dia a dia das salas de aula, dos programas de treinamento e desenvolvimento pessoal e dos atendimentos individuais realizados.

Mesmo considerando que o uso destas práticas, há mais de cinco anos, tem apresentado resultados positivos, a falta de registros para sua comprovação científica pode fazer com que se siga uma linha, até certo ponto, tendenciosa.

O pouco tempo para realização deste trabalho não permitiria a realização de uma pesquisa de campo considerando que, a comprovação das

hipóteses levantadas demandaria mais tempo do que o disponível para uma dissertação. Pretende-se dar continuidade ao assunto como tema de tese num futuro doutorado.

1.6. METODOLOGIA

Num primeiro momento procurou-se resgatar toda a experiência vivenciada em organizações, onde se pode observar a prática dos processos de comunicação em papéis interpessoais, informacionais e decisórios, o dia a dia no relacionamento com pessoas, tanto a nível individual, como em equipes de trabalho.

Num segundo momento, foi levantado todo o material bibliográfico e de estudo, durante a formação em Análise Transacional e de Programação Neurolingüística, respectivamente, num período de 2 e 3 anos.

Num terceiro momento buscou-se material e registros de planos de treinamentos realizados em várias empresas, com o uso dos instrumentos aqui apresentados.

Num quarto momento aplicou-se na prática este conteúdo, durante três semestres, em turmas de 1^a. fase do Curso de Administração, Ciências Contábeis, Comércio Exterior e Pedagogia com Especialização em Ensino à Distância e Treinamento Empresarial da Universidade do Vale do Itajaí, *Campus IV* de Biguaçu e *Campus VII* de São José e, ainda, realizaram-se cursos de Comunicação e Relações Interpessoais, usando estes instrumentos para professores e funcionários dos mesmos *Campi*.

Finalmente, compilou-se o material bibliográfico existente para compor a presente dissertação.

1.7. ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos principais.

O Capítulo 1 apresenta de forma sucinta o escopo do trabalho contendo a justificativa, problema de pesquisa, objetivos, hipóteses, limitações e metodologia.

O Capítulo 2, engloba uma série de conceitos sobre a Comunicação Humana, abrangendo diversos autores, mostrando desde a aquisição humana da linguagem à importância da mesma em nossos dias. Trata ainda do processo, dos mecanismos e do poder da comunicação.

O Capítulo 3 versa sobre a Comunicação Organizacional, a linguagem Administrativa, como flui a comunicação em uma organização, seus obstáculos e a importância da mesma na melhoria da qualidade de vida no trabalho e na produtividade organizacional.

O Capítulo 4 apresenta a Análise Transacional, uma teoria de desenvolvimento do comportamento, uma filosofia humanística, seus conceitos, instrumentos, técnicas e métodos e mostra suas possíveis aplicações no campo pessoal e organizacional.

O Capítulo 5 apresenta a Programação Neurolingüística, seus conceitos, origem, modelos, pressupostos e contribuições à comunicação intra e interpessoal, bem como, à organizacional.

O Capítulo 6 traz algumas considerações sobre Psicologia do Trabalho, Ergonomia e Comunicação.

O Capítulo 7 engloba as considerações finais acerca da Comunicação e sua contribuição na qualidade de vida do ser humano trabalhador e da produtividade nas organizações, bem como, sugestões para realização de futuros trabalhos.

COMUNICAÇÃO HUMANA

Toda a história do homem sobre a terra constitui permanente esforço de comunicação. Desde o momento em que os homens passaram a viver em sociedade, seja pela reunião de famílias, seja pela comunidade de trabalho, a comunicação tornou-se imperativa. Isto porque somente através da comunicação os homens conseguem trocar idéias e experiências. O nível de progresso nas sociedades humanas pode ser atribuído, com razoável margem de segurança, à maior ou menor capacidade de Comunicação entre o povo, pois o próprio conceito de nação se prende à intensidade, variedade e riqueza das comunicações humanas.

A própria sociedade moderna pode ser concebida como a resultante do aperfeiçoamento progressivo dos processos de comunicação entre os homens - do grunhido à palavra, da expressão à significação. A comunicação humana nasceu, provavelmente, de uma necessidade que se fez sentir desde os mais primitivos estágios da civilização.

Esta afirmação nos leva a repensar a importância da comunicação, da linguagem verbal e não verbal, do processo de emocionar-se e expressar ou disfarçar as emoções nos diálogos, quer sejam empresariais ou não. Numa empresa muitos prejuízos, às vezes, são causados pela má compreensão, pela diferença de linguagem entre aquele que planeja e aquele que executa a tarefa prescrita. Para realizar uma tarefa o trabalhador decodifica a tarefa descrita, provavelmente de uma forma diferente da pessoa que a descreveu, envolvendo suas próprias emoções e fazendo uso de seu próprio mapa mental, de seu banco de dados (crenças, valores, conhecimentos, cultura, experiência de outras tarefas, etc). Neste espaço que envolve um transmissor e um receptor

da mensagem é que podem residir os grandes problemas. Cada uma das pessoas, conforme dissemos, decodifica as mensagens de uma forma especial, diferenciada. Muitas vezes prescrevemos uma tarefa, considerando a nossa representação mental, a nossa linguagem, a forma como decodificamos essa prescrição e desconsideramos a pessoa que realmente vai executar a tarefa e concluímos que a falha, o erro está na pessoa que realizou a tarefa, que ela é que não entendeu o que foi transmitido.

Segundo Wisner (1994), o inventário das diferenças entre atividades reais e atividades prescritas é extremamente útil para descobrir tudo que é difícil, ou até impossível de realizar no trabalho prescrito ou que foi mal compreendido. É isto que nos leva a pensar na importância da comunicação, da linguagem verbal e não verbal para minimizar possíveis falhas neste processo.

O conteúdo e o contexto de uma comunicação se combinam para confirmar o significado. O contexto é o cenário total, o sistema completo que o envolve.

Um poucas palavras bem escolhidas e ditas no momento certo podem transformar a vida de uma pessoa. A comunicação é um relacionamento e não uma transferência unilateral de informação. Ninguém pode ser professor sem alunos, ou vendedor sem clientes, ou terapeuta sem pacientes. Agir com sinceridade e sabedoria significa levar em consideração as relações e interações entre nós e os outros.

A linguagem tem poder. É importante que tenhamos certeza de que estamos dizendo o que realmente queremos dizer, compreendendo da maneira mais clara possível o que os outros querem dizer e permitindo que eles compreendam o que queremos dizer.

Segundo o ditado popular, as palavras não custam caro. Na verdade, não custam nada. No entanto, tem o poder de evocar imagens, sons e sentimentos no ouvinte ou leitor, como sabem muito bem os poetas e os publicitários. Podem iniciar ou terminar relacionamentos, destruir relações

diplomáticas, provocar brigas e guerras. Palavras podem nos colocar em estados positivos ou negativos; são âncoras para uma série complexa de experiências. Portanto, a resposta à pergunta “ O que significa realmente uma palavra ?” gera outra pergunta :“ Para quem ?”

A linguagem é um instrumento de comunicação e portanto, as palavras significam aquilo que as pessoas convencionam que elas signifiquem. Sem a linguagem, não existiria a sociedade como a conhecemos.

“Mas a glória não significa um argumento arrasador”, contestou Alice.

“Quando uso uma palavra”, disse Humpty Dumpty num tom de desprezo, “ela significa exatamente aquilo que eu quero que signifique - nem mais nem menos.”

“A questão”, ponderou Alice, “é saber se o senhor pode fazer as palavras dizerem coisas diferentes.”

“A questão”, replicou Humpty Dumpty, “é saber quem é que manda - é só isso.”

(Através do espelho e o que Alice encontrou lá: Lewis Carroll)

Confiamos na instituição de pessoas que falam a mesma língua e no fato de que nossa experiência sensorial é suficientemente semelhante para que nossos mapas comunicacionais tenham muitas características em comum. Sem essas características, as conversas não teriam sentido e todos seríamos como Humpty Dumpty da história de Alice. Mas não compartilhamos o mesmo mapa. Cada pessoa vivencia o mundo de uma maneira muito específica e portanto, expressa-o também, de uma forma muito específica.

Para Hjelmslev (1975), “a linguagem –a fala- é uma inesgotável riqueza de múltiplos valores. A linguagem é inseparável do homem e segue-o em todos os seus atos. A linguagem é o instrumento graças ao qual o homem modela seu pensamento, sua vontade e seus atos, o instrumento graças ao qual ele influencia e é influenciado, a base última e mais profunda da sociedade humana.”

As palavras não tem um sentido inerente, como fica claro quando ouvimos uma língua estrangeira que não compreendemos. Damos sentido às palavras por meio de associações ancoradas a objetos e experiências no

decorrer de nossa existência. Nem todas as pessoas vêem os mesmos objetos ou têm as mesmas experiências. O fato de outras pessoas terem mapas e significados diferentes é que dá riqueza e variedade à vida. Todos concordamos com o significado da palavra “pudim” porque todos já compartilhamos a visão, o cheiro e o paladar do pudim. Mas discutimos bastante a respeito do significado de algumas palavras abstratas, tais como respeito, amor e política. As possibilidades de confusão são imensas. Essas palavras, são como determinados testes, cujas imagens tem significados diferentes, dependendo da pessoa que vê. Isto sem mencionar coisas como a falta de atenção, de empatia, de clareza, ou a incapacidade mútua para compreender algumas idéias. Como sabemos que compreendemos outra pessoa? Quando damos significado às palavras que ela usa - nosso significado, não o significado dela. E não há garantia de que esses significados sejam iguais. Como damos sentido às palavras que usamos? Como escolhemos as palavras para nos expressar? E como as palavras estruturam e expressam nossas experiências?

Duas pessoas que dizem que gostam de ouvir música podem descobrir que tem muito pouco em comum quando souberem que uma gosta de música clássica enquanto a outra gosta de *rock*. Se dissermos a um amigo que passamos o dia relaxando, ele pode imaginar que ficamos sentados numa cadeira de balanço, vendo televisão a tarde inteira. Mas se souber que na verdade jogamos *squash* e depois demos uma longa caminhada pelo parque, ele poderá pensar que somos malucos. Também poderá pensar como é possível que a mesma palavra, “relaxamento”, possa ser usada para expressar duas coisas tão diferentes.

Na maior parte das vezes, damos às palavras significados suficientemente parecidos para que haja uma compreensão adequada. Mas há momentos em que é muito importante que a comunicação seja precisa como no contexto de relacionamentos íntimos ou de acordos de negócios. Queremos ter certeza de que a outra pessoa partilha conosco o mesmo significado, queremos saber o significado da palavra no seu mapa mental e também que ela expresse esse significado, o mais claramente possível.

A linguagem é um filtro poderoso de nossa experiência individual. Ela faz parte de nossa cultura e é difícil de ser modificada. Canaliza nosso pensamento em direções específicas, tornando mais fácil pensar de algumas maneiras e mais difícil pensar de outras. Os esquimós tem muitas palavras para “neve”. Como a vida deles pode depender da identificação correta de um certo tipo de neve, eles precisam saber diferenciar entre a neve que pode ser ingerida, a neve que pode ser usada na construção, etc.

Os povos hanuoo, da Nova Guiné, tem um nome para cada uma das noventa e duas variedades de arroz que possuem. Trata-se de uma questão extremamente importante para a economia do país. Provavelmente eles não tem uma palavra sequer para designar *hamburger*, enquanto que em inglês existe pelo menos uma dezena delas. Também temos mais de cinquenta modelos de carro devidamente designados. A linguagem faz distinções sutis em algumas áreas e não em outras, dependendo do que é importante naquela cultura. O mundo é tão rico e variado quanto desejarmos que ele seja, e a linguagem que herdamos desempenha um papel fundamental para direcionar nossa atenção para algumas partes dele e não para outras.

Palavras são símbolos para a experiência sensorial, mas a experiência não é a realidade e o mundo não é a experiência. A linguagem está, portanto, muito distante da realidade. Discutir o verdadeiro significado de uma palavra é como discutir que um cardápio tem um gosto melhor do que o outro, porque preferimos os pratos que constam dele. Pessoas que aprendem outras línguas quase sempre dizem que houve uma mudança radical na maneira como passaram a perceber o mundo.

Linguagem é comunicação. Personalidade é comunicação. Cada palavra, cada gesto é ação comunicativa, assim como é comunicação cada página do livro, cada folha de jornal, cada som de receptor de rádio, cada imagem de televisão. Estamos imersos num oceano de comunicação e não se vive um instante fora dele.

2.1. O PROCESSO DA COMUNICAÇÃO

A percepção é um processo analógico. Cada indivíduo possui um hardware, córtex visual, etc, que lhe é próprio e um conjunto de informações, banco de conhecimentos, que se deriva da sua "gnose", experiência do mundo. A história cognitiva única de cada individualidade faz com que os conhecimentos adquiridos sejam representados em função dos esquemas existentes e/ou construídos ao longo dessa história.

Segundo Fialho (1992), Engels defende que, primeiramente, fabrica-se, tirando-se do objeto o conceito; depois, inverte-se tudo, medindo-se o objeto pela sua cópia, o conceito. Em outras palavras, idealiza-se o mundo a partir dos fenômenos e depois se mede o quanto o real está afastado do ideal. Hegel considerava que, quando perguntamos "*O que é o conhecimento?*", já na palavra "é" estaria contida uma concepção do ser e que esta, portanto, continuava a ser a questão central da Filosofia. Heidegger expressa a mesma opinião.

Quem comunica, comunica alguma coisa a alguém. Esta "coisa" que é comunicada é uma "fábrica", um "conhecimento" ou uma "emoção", uma cópia toda particular dos objetos do mundo e sua representação em termos emocionais ou cognitivos, dentro do ser.

Para Rich (1984) *apud* Fialho (1992), estamos, sempre, lidando com três tipos muito diferentes de entidades **Fatos em si**: entidades platônicas que correspondem a eventos energéticos ocorridos no Universo Real; **Fatos**: verdades em algum mundo relevante que se constituem nas coisas que queremos representar e as **Representações** desses fatos em algum formalismo escolhido que se constituem no que, realmente, conseguimos manipular.

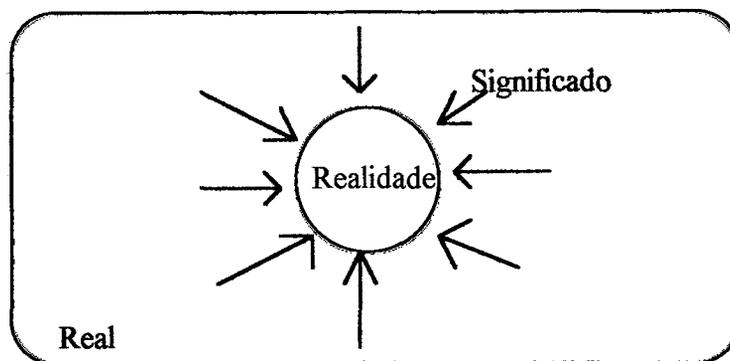


Figura 01 - Real e Realidade (Fonte: Fialho, 1998 - anotações de sala de aula)

Podemos pensar em estruturar essas entidades em três níveis: O *nível do real*, o mundo fora da caverna platônica, o *nível de conhecimento*, no qual os fatos, inclusive o comportamento e os objetivos atuais de cada entidade comunicante, são descritos e o *nível do símbolo*, no qual as representações dos objetos no nível do conhecimento são definidas em termos de símbolos que podem ser manipulados.

A noção de um modelo partilhado está inerente na palavra “comunicar”, que é derivada do latim *comunicare*, tornar comum. Este modelo partilhado é o conjunto de símbolos comuns a duas ou mais entidades comunicantes.

Os sentidos filtram e distorcem o “real” criando realidades individuais que se relacionam interna e externamente formando um sistema. Sistemas podem ser descritos por meio de entidades que constituem sua essência ontológica, as quais têm atributos que podem agrupar-se por sua semelhança, sua contigüidade, seu contraste, etc, determinando-se **vínculos estruturais** de relação ou associação e **vínculos funcionais** de posse ou de inferência. É o compartilhamento desses seres dentro dos cérebros que permite a comunicação que, vista dessa forma, consiste em despertar entidades

adormecidas a partir de situações de semelhança entre os atributos existentes dentro de um contexto e os associados à entidade associada.

Os esquemas, para Piaget, são estruturas do tipo < contexto: ação: novo contexto >. Esses blocos de conhecimento são sempre disparados juntos, regulados pela energia afetiva. Primeiro vem a resposta, diz Piaget, e só depois o estímulo. Para que haja comunicação é preciso que haja a vontade de se comunicar.

A idéia, pedido ou comando codificado em uma linguagem partilhada é comunicada ao receptor, que deriva o significado da mensagem usando um "modelo" de pessoa comunicando a mensagem, o contexto da comunicação, um "conhecimento do mundo" apropriado e um conhecimento da linguagem.

Para Megginson et al. (1986), "Comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de idéias ou informações de uma pessoa para outra".

Um verdadeiro intercâmbio de significados entre as pessoas abrange mais do que as palavras usadas em suas conversações, inclui sombras de significado e ênfase, expressões faciais, inflexões vocais e todos os gestos não intencionais e involuntários que sugerem o verdadeiro significado. Um intercâmbio efetivo solicita mais do que apenas a transmissão de dados. Exige que as pessoas que enviam as mensagens e aquelas que as recebem possuam certas habilidades (falar, escrever, ler, escutar, e coisas parecidas) para que o intercâmbio de significado tenha sucesso. Podemos dizer, portando, que comunicação é a cadeia de entendimento que liga os membros de várias unidades de uma organização em diferentes níveis e áreas. Neste conceito consideramos três elementos importantes: um ato de fazer-se entender, um meio de passar informações entre as pessoas e um sistema de comunicação entre os indivíduos.

São as pessoas não as organizações que se comunicam. O sistema de comunicação de uma organização, reflete uma variedade de indivíduos com antecedentes, educação, crenças, culturas, ânimos e necessidades diferentes.

Para Stoner *et al.* (1995), a definição operacional de comunicação, deve considerar três pontos essenciais: que a comunicação envolve pessoas, e que compreender a comunicação, portanto, implica na tentativa de entender como as pessoas se relacionam umas com as outras; que a comunicação envolve significados compartilhados, o que sugere que, para se comunicar, as pessoas devem concordar quanto a definição dos termos que estão usando; a comunicação é simbólica, gestos, sons, letras, números e palavras só podem representar ou sugerir as idéias que elas pretendem comunicar.

John Kotter (1977), definiu comunicação como um processo que consiste em um emissor transmitindo uma mensagem, através de um meio, para um receptor que reage. (Emissor → mensagem → receptor). Este modelo indica que existem três elementos essenciais na comunicação, na falta de um deles não pode ocorrer comunicação. Podemos mandar uma mensagem, por exemplo, mas ela não é ouvida ou recebida por alguém, não ocorrendo, portanto, qualquer comunicação. Devemos considerar ainda, que nem sempre a informação enviada pelo transmissor é compreendida de forma consistente pelo receptor. Isto porque toda informação é interpretada pela subjetividade do receptor, que a modifica segundo parâmetros pessoais e intrínsecos.

A maioria de nós conhece o jogo do “telefone sem fio”, onde uma pessoa sussurra uma mensagem no ouvido de outra, que sussurra a mensagem à próxima, e assim por diante. Inevitavelmente, quando a última pessoa diz a mensagem em voz alta, ela é bastante diferente da primeira a ser sussurrada. Este jogo ilustra a complexidade do processo de comunicação: o emissor pode mandar uma mensagem, mas os receptores podem ouvir ou receber uma mensagem diferente. Psicólogos estudaram outras variáveis complexas da comunicação, como a predisposição do receptor para argumentos unilaterais ou bilaterais, a resposta do receptor a aspectos superficiais da mensagem, em vez da resposta aos aspectos lógicos.

Para Penteadó (1993), “a comunicação humana compreende uma variedade de formas, através das quais as pessoas transmitem e recebem idéias, impressões e imagens de toda ordem. Alguns desses símbolos, embora

compreensíveis, jamais conseguem ser expressados por palavras”.

Comunicação é convivência; está na raiz da comunidade, que significa um agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso, quer dizer acordo, consentimento e pressupõe a existência de um fator decisivo na Comunidade Humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, idéias, imagens e experiências.

Podemos dizer, portanto, que é através da “compreensão” que a Comunicação Humana, põe idéias em comum. Seu objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é necessário que os indivíduos que se comunicam compreendam-se mutuamente.

Para que haja comunicação é necessário que os símbolos tenham significação comum para os indivíduos envolvidos no processo: o emissor e o receptor. O que põe em “comum” numa comunicação humana, os sujeitos envolvidos na mesma, é a linguagem. Para que haja compreensão, é necessário que ambos se manifestem na mesma língua; as palavras e sons articulados tem que ter o mesmo significado para ambos. A compreensão acontece através da comunhão de significados.

Para Penteado (1993), portanto, “comunicação é o intercâmbio compreensivo de significações através de símbolos”.

O processo de Comunicação Humana se assemelha ao processo do comportamento. A determinado estímulo corresponde uma resposta. A Comunicação Humana é uma resposta a um estímulo interno ou externo.

O estímulo leva a uma associação que leva a uma idéia ou imagem que representamos por um símbolo. Este é o processo que acontece com o emissor. Por exemplo: Ouvimos um cachorro latir. O som do latido, traz por associação, a imagem do animal, ao mesmo tempo que formamos uma imagem mental e emotiva que procuramos comunicar, traduzindo este sentimento em palavras racionais.

Ainda, segundo Penteado (1993), para o receptor, o processo começa quando este tem sua atenção despertada por alguns sons que lhe chegam ao ouvido. Inicialmente a Comunicação Humana depende da atenção. A atenção do receptor é uma resposta despertada por um estímulo: os sons, articulados ou emitidos pelo emissor. O aparelho auditivo do receptor capta a emissão do aparelho fonador transmissor. Atingindo este aparelho, os sons impressionam os condutos que levam ao cérebro, onde por um novo processo de estímulo-resposta, os sons adquirem significado, transformando-se em palavras. Estabelece-se a compreensão, ou seja, a comunhão do significado e, desta forma, o receptor reage apresentando a sua resposta.

Ao pôr-se “em comum” o significado do emissor para o receptor, através de símbolos (palavras), completa-se o circuito da Comunicação Humana, e assim chega-se à compreensão.

A compreensão, através da comunhão do “significado” não implica necessariamente, num acordo. Podemos compreender uma idéia sem concordar com ela. É importante que se conheça isto para que se compreenda melhor o processo de comunicação. Com o objetivo de “pôr em comum” a significação, dentro da riqueza da linguagem humana podemos lançar mão de símbolos, sinais, figuras, gestos, etc.

Segundo Penteado (1993), os elementos básicos da Comunicação Humana são, portanto: o emissor, o receptor, a mensagem e o meio. A dinâmica desses elementos, a sua movimentação coerente permitem o intercâmbio de idéias e constituem o circuito da Comunicação Humana.

O **emissor** ou a **fonte** da mensagem, inicia a comunicação. Numa organização o emissor será a pessoa que tem as informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma ou mais pessoas. Sem um motivo, um propósito ou um desejo, o emissor não tem necessidade de enviar a mensagem. A codificação da comunicação acontece quando o emissor traduz numa série de símbolos a informação a ser transmitida. A codificação é necessária porque a informação só pode ser transmitida de uma pessoa a

outra, através de representações ou símbolos. Como a comunicação é o objeto da codificação, o emissor tenta estabelecer um significado “mútuo” com o receptor através da escolha de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos, que ele acha que terão o mesmo significado para o receptor. A falta de significado mútuo é uma das causas mais comuns de desentendimentos ou falha na comunicação. Na Bulgária e em algumas partes da Índia, por exemplo o “sim” é indicado pelo balanço da cabeça de um lado para o outro: o “não” é indicado com o movimento de cima para baixo. Estrangeiros que não compartilhem desses símbolos podem rapidamente experimentar ou causar perplexidade ao conversar com cidadãos dessas áreas. Os desentendimentos também podem resultar de diferenças mais sutis nos significados mútuos. Um administrador que peça para vários subordinados “trabalharem até tarde” pode gerar confusão se cada subordinado decidir independentemente o que significa “tarde”. Os gestos também podem ser sujeitos a várias interpretações. Um trabalhador americano numa fábrica barulhenta pode pedir ao colega para desligar uma máquina passando a mão na frente da garganta, com a palma para baixo, num gesto de “degola”. Se alguém for até um policial e fizer o mesmo gesto, a reação pode ser diferente. Mesmo um levantar de sobrancelhas pode ter vários significados, expressando surpresa num contexto e ceticismo em outro.

A **mensagem** é a forma física na qual o emissor codifica a informação. A mensagem pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais sentidos do receptor. A fala pode ser ouvida, as palavras escritas podem ser lidas, os gestos podem ser vistos ou sentidos. As mensagens não verbais são uma forma de comunicação extremamente importante, já que muitas vezes, são mais honestas ou significativas do que mensagens orais ou escritas.

O **canal** é o meio de transmissão de uma pessoa para outra, freqüentemente inseparável da mensagem. Para que a comunicação seja eficaz e eficiente, o canal deve ser adequado à mensagem. As necessidades e exigências do receptor também devem ser consideradas ao escolher um canal. Apesar dos administradores terem uma ampla gama de canais disponíveis,

eles podem deixar de usar os mais eficazes. Suas escolhas podem ser guiadas pelo hábito ou pela preferência pessoal.

Receptor é a pessoa cujos sentidos percebem a mensagem do emissor. Pode haver um grande número de receptores, como quando um memorando é destinado a todos os membros de uma organização, ou pode haver apenas um, como quando discutimos algo em particular com um colega. A mensagem deve ser elaborada tendo-se em mente a experiência passada do receptor (conhecimentos, valores, crenças, etc). Se a mensagem não chega ao receptor a comunicação não acontece. A situação não melhora muito se a mensagem chega ao receptor, mas este não a compreende.

Decodificação é o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e traduz em informações significativas. O processo acontece em duas etapas: o receptor primeiro deve receber a mensagem e em seguida interpretá-la. A decodificação é afetada pela experiência passada do receptor, pelas suas interpretações dos símbolos e gestos usados, pelas expectativas (as pessoas tendem a ouvir o que desejam) e pelo compartilhamento de significados comuns com o emissor. Quanto mais a decodificação do receptor se aproximar da mensagem pretendida pelo emissor, mais eficaz será a comunicação.

Ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Pode ser interno (quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (quando a mensagem é distorcida por outros sons do ambiente). O ruído pode ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação. Pode ocorrer durante a passagem através do canal. Um sinal de rádio, por exemplo, pode ser distorcido pelo mau tempo. A maioria das interferências ocorre no estágio de codificação e decodificação. A ânsia de dar sentido a uma comunicação é tão grande que uma charada ou até mesmo uma comunicação absurda é freqüentemente decodificada pelo receptor como uma declaração sensata que pode ter um significado totalmente diferente da mensagem originalmente codificada. Instruções obscuras sobre como realizar uma tarefa podem fazer com que o empregado “ouça” instruções diferentes e

incorretas.

Como o ruído pode interferir na compreensão, os administradores devem tentar restringi-lo a um nível que permita a comunicação eficaz. Pode ser muito cansativo ouvir um subordinado que fala baixo numa linha de montagem barulhenta, ou tentar manter uma conversa acima da estática no telefone. Desconfortos físicos como fome, dor ou exaustão também podem ser considerados uma forma de ruído e podem interferir na comunicação eficaz. Os problemas ficam piores com uma mensagem excessivamente complexa e obscura. Mas uma mensagem clara, expressa de modo direto, pode ser transmitida até mesmo num ambiente ruidoso.

O *feedback* é o reverso do processo de comunicação. Nele é expressa uma reação à comunicação do emissor. Como o receptor tornou-se emissor, o *feedback* passa pelas mesmas etapas da comunicação original. O *feedback* organizacional pode acontecer numa variedade de formas, indo desde o *feedback* direto até o *feedback* indireto, expresso através de ações ou documentos. Por exemplo, um pedido direto para acelerar a taxa de produção pode ser atendido diretamente por um aceno afirmativo de cabeça ou indiretamente por uma quebra de recorde ou por uma greve sindical. Em comunicação organizacional quanto maior o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. O *feedback* imediato permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas. Sem esse *feedback* o administrador pode não saber, até que seja tarde demais, que as instruções foram recebidas e realizadas de forma errada.

Como barreiras mais comuns à comunicação interpessoal eficaz podemos citar:

- **Percepções diferentes** - Pessoas com conhecimentos e experiências diferentes costumam perceber o mesmo fenômeno a partir de perspectivas diferentes. Suponha que um novo supervisor cumprimente um trabalhador de linha de montagem por sua eficiência e qualidade de trabalho. O supervisor aprecia genuinamente os esforços do trabalhador e, ao mesmo tempo, deseja encorajar os outros empregados a imitar seu exemplo. Mas

os outros na linha de montagem podem ver a escolha do trabalhador para ser elogiado como sinal de que ele vem “puxando o saco” do chefe; podem reagir zombando dele ou sendo abertamente hostis. As percepções individuais diferem radicalmente. O modo como percebemos uma comunicação é influenciado pelas circunstâncias em que ela ocorre.

- **Diferenças de linguagem** - As diferenças de linguagem estão geralmente relacionadas com as diferenças individuais de percepção. Para que uma mensagem seja comunicada adequadamente as palavras devem significar a mesma coisa para o emissor e o receptor. Como vários significados diferentes podem ser relacionados as mesmas palavras devemos tomar cuidado para que o receptor receba a mensagem que o emissor quer transmitir. O “Jargão empresarial” é também uma barreira de comunicação. Pessoas com interesses ou conhecimentos especializados costumam esquecer que nem todo mundo está familiarizado com seus termos específicos. Quando falamos em globalização de negócios ou transferência de tecnologia significa lidar com grandes diferenças de linguagem- um problema que não pode ser ignorado.
- **Ruído** - O ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. Dificilmente a comunicação está isenta de ruídos, por isso às vezes, é necessário que as pessoas saibam fazer uso do filtro de deleção para poder colocar de lado informações e ruídos desnecessários à comunicação eficaz. É importante porém que as pessoas saibam quando não usar a deleção, deixando de lado pontos importantes e relevantes numa informação.

Segundo Kotter (1977), Há mais de 40 anos, o modo de representar o fenômeno da comunicação tem sido dominado pelo esquema clássico da comunicação, conforme o seguinte diagrama:

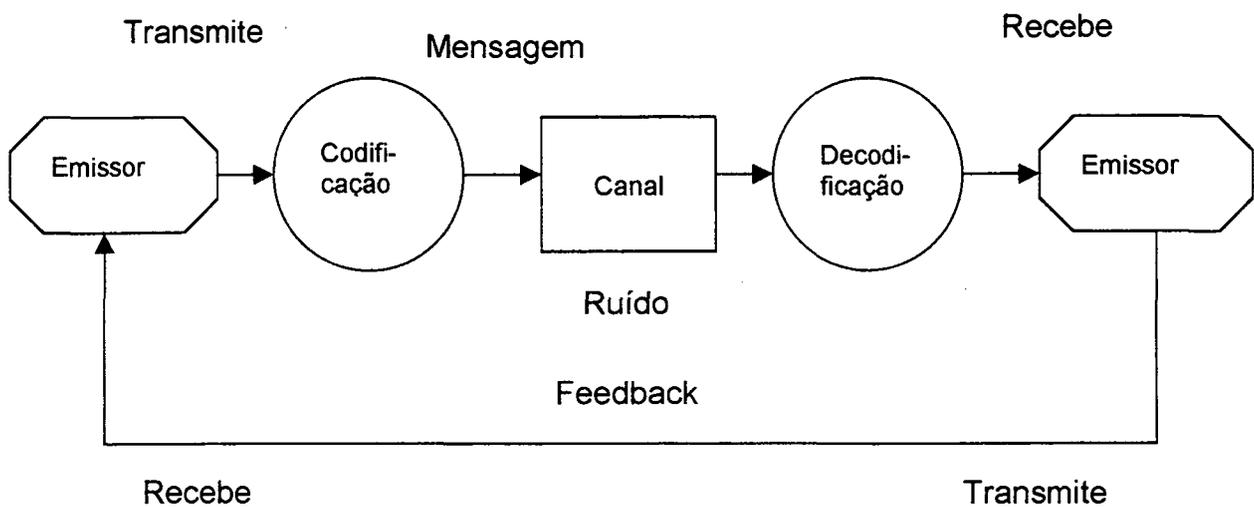


Figura 02 - Modelo do Processo de Comunicação (fonte: Stoner 1995 – modificado)

Nesse diagrama, um emissor envia a um receptor uma mensagem, que deve ser objeto de codificação por parte do emissor, e de decodificação por parte do receptor. Essa mensagem que deve apoiar-se em um canal, pode ser prejudicada por fenômenos de ruído, os quais devem ser eliminados, se quisermos que ela seja transmitida corretamente, ou ser compensados por fenômenos de redundância. Esse esquema criado por engenheiros de telecomunicações visando compreender as dificuldades que deveriam superar para encaminhar as mensagens no espaço e tempo, revelou-se muito útil no momento para melhorar a qualidade de transmissão das informações. Os veículos que servem à comunicação, do telefone à telecopiadora, passando pelo telégrafo e pelo telex, funcionam segundo esse modelo, o que comprova sua utilidade. Nesse diagrama procura-se manter a integridade material da mensagem ao longo do processo de comunicação. Jamais esteve entre as preocupações dos seus conceituadores, nem nas possibilidades do modelo, questionar a significação da mensagem ou levar em conta os efeitos que poderiam provocar nos destinatários, mesmo que essas duas dimensões constituam os resultados fundamentais de qualquer comunicação humana.

Com efeito, o fato de haver adotado esse diagrama para explicar e compreender o processo de comunicação entre as pessoas, e de havê-lo estendido para a compreensão das relações interpessoais, teve por conseqüência escamotear tais resultados. Sem dúvida, este modelo pode ser muito importante para o entendimento do processo de comunicação e aliado as ferramentas de Programação Neurolingüística e Análise Transacional descritos mais adiante, contribuir para a melhoria da comunicação pessoal e organizacional.

2.2. A LINGUAGEM DA COMUNICAÇÃO HUMANA

“As palavras que possuímos não têm senão significados confusos, aos quais o espírito dos homens se acostumou há muito tempo e essa é a causa de não entenderem quase coisa nenhuma perfeitamente”.

(Descartes a seu amigo Merseune, em novembro de 1629).

Toda comunicação compreensiva entre as pessoas é considerada linguagem. Linguagem é comunicação. Os limites da linguagem constituem os limites do conhecimento. O conhecimento é incompleto se não comunicado, e só é comunicável através da linguagem.

Segundo Sapir *apud* Penteadó (1993), a comunicação humana, objetivo da linguagem só acontece quando as percepções auditivas do ouvinte se traduzem em série adequada e intencional, de imagens ou de pensamentos, ambos combinados.

Linguagem e pensamento estão ligados assim como expressão e comunicação. Não existe comunicação sem expressão ou expressão sem comunicação.

A linguagem é considerada atividade cerebral ligada ao desenvolvimento psíquico e condicionada pelo meio social. A linguagem é uma instituição psico-social que somente surge e evolui na vida social.

A Comunicação Humana é uma forma de comportamento, uma

resposta a um estímulo. Os estímulos podem ocorrer externamente, ou dentro do indivíduo; externos ou internos, produzem um impacto no sistema nervoso, sensações visuais, auditivas, tácteis, gustativas, orgânicas, etc. O indivíduo está continuamente avaliando os impactos, ainda que, muitas vezes, não se dê conta. Fundamentados na avaliação do impacto de estímulos, reagimos falando, rindo, ruborizando-nos, ou não agindo abertamente. Essas reações servem, por sua vez, como novos estímulos e esses estímulos provocam impactos, são avaliados, etc e toda a seqüência estímulo-impacto-avaliação-resposta continua incessantemente e pode ocorrer na fração de tempo que gastamos para descrevê-la.

Toda avaliação humana depende dos “afetores” que podem afetar o comportamento humano. Os afetores são os hábitos, preconceitos, experiências, habilidades, estado fisiológico-emocional, gostos e idiosincrasias, educação, fatores da hereditariedade, atitudes, etc.

No processo de comunicação humana, toda mensagem precisa ser significativa, deve dizer algo comum para o transmissor e para o receptor. Se não falo japonês, se não entendo japonês para mim é inútil qualquer mensagem em japonês por mais clara que ela seja. A linguagem em comum é que empresta significado à mensagem. Compreende-se por linguagem tudo o que serve à Comunicação Humana: palavras, sons, gestos, sinais, símbolos, etc.

Considerando esta exigência de significação é que toda comunicação humana torna-se um ato inteligente. A comunicação humana efetiva depende da acuidade com que a mensagem é interpretada, com igual significado pelo emissor e pelo receptor. A interpretação é, portanto, a chave da Comunicação Humana. Dela depende a significação comum para que haja entendimento. A boa mensagem facilita a interpretação.

2.2.1. Conceito de Atributos

Os atributos, para serem descritos em qualquer nível, seja este

qualitativo, adimensional; ou quantitativo, dimensional, conduzem a uma representação simbólica. Tal representação recebe o nome de dado, o qual pode ser oral (Fonema), gráfico (Grafema), gestual (Querema) ou escrito (Monema ou Sintagma).

Um conjunto de dados analisados e organizados sob um determinado contexto e que satisfaçam um objetivo específico recebe o nome de informação. O estudo da informação se constitui no campo científico da semiótica, a qual estuda a teoria lógica dos sistemas de dados dentro dos conceitos de significação ou de comunicação.

Existe significado quando se pode estabelecer uma convenção que permita uma correlação entre signo e significado. Por exemplo, em muitas culturas, o signo da caveira é interpretado como significando perigo. Existe comunicação quando se pode produzir expressões mediante um determinado processo de codificação, transmissão e decodificação.

Um exemplo básico de meio de comunicação é a Linguagem Natural, como o inglês, o francês, o português, etc, a qual se constitui num conjunto de signos que têm um valor significativo estruturado em vários níveis, a saber: O léxico, conjunto de signos utilizados (fonemas, morfemas, queremas, etc); o morfológico, estrutura dos símbolos utilizados para representar cada signo (lexemas e morfemas); o sintático, que dá a função de cada signo na estrutura (sintagmas) e o semântico, ou significado de cada signo (semantemas).

Em um processo de acoplamento (comunicação), o receptor e o perceptor sofrem um processo de desequilíbrio dado que novas energias provenientes do "real" precisam ser assimiladas, acomodadas ou rejeitadas. Através dos mecanismos de cognição, uma entidade, utilizando a percepção, sentidos; o raciocínio, capacidade de produzir inferências; a intuição, criatividade; ou a experiência, repetição, "conhece" essa realidade. O processo cognitivo cria descrições; definições, proposições ou inferências, isto é, informação acerca do estímulo que recebe e no qual se conjugam diferentes

faculdades mentais tais como perceber, aprender e recordar. O processo de cognição determina o conhecimento, o qual pode ser definido como a totalidade de tudo aquilo que tenha sido percebido, raciocinado, intuído ou experimentado. Conceber é a atividade mental mediante a qual resultam conceitos ou idéias que têm por base os estímulos percebidos, os quais determinam os conceitos de entender e de compreender, que culminam, no processo cognitivo, no conceito de saber.

Entender é uma operação elementar que se realiza ao finalizar a correspondente decodificação, quando se conhece o que se quer expressar ao utilizar signos conhecidos que correspondem a um léxico. Entender é um processo lógico que necessita da memória e realiza um processo de análise. Pode-se entender um fato, um evento, uma relação, uma palavra, etc. Eu posso entender uma pessoa falando em inglês e, ao mesmo tempo, não compreender o que ela está querendo transmitir.

Compreender é uma operação complexa que se realiza ao integrar as informações. É um processo psicológico que necessita da inteligência e realiza um processo de síntese. Pode-se compreender uma realidade, um raciocínio, uma inferência, um sistema e todas suas possíveis relações, etc. Em outras palavras: "**Compreender é produzir representações**" (Richard, 1990).

2.2.2. O Ser Humano, um Ser de Palavra

O tema "comunicação" atualmente está na moda. Gastam-se fortunas nas empresas, em cursos de comunicação. Na era das mídias é obrigatório se comunicar. É imperativo. "A aldeia global", tão querida de Marshall McLuan, substitui "a galáxia Gutenberg". Esta "vontade de se comunicar" exprime-se não apenas no desenvolvimento das redes de comunicação, mas também em um número expressivo de publicações especializadas no assunto. Estamos como aquele que fala constantemente de comunicação e esquece de que o ser humano é um ser de palavra e de linguagem.

Segundo Chanlat (1991), esta concepção tem suas raízes, numa metáfora (Morgan, 1996) comunicacional herdada dos engenheiros e dos matemáticos da informação (Shannon e Weber, 1949), com afinidades com o mundo da gestão, voluntariamente economicista e tecnicista. Existem numerosas queixas dos executivos relativas ao exagerado número de horas consagrado às reuniões, ou à extensão dos relatórios, a proibição de falar em alguns postos de trabalho, o desenvolvimento da comunicação por memorandos e recados escritos, são alguns exemplos desta intolerância que se exprime em relação à expressão oral nas organizações. Isto não ocorre somente no mundo da gestão. O universo político também exige que o político reduza cada vez mais seu vocabulário, o universo escolar, onde a parte destinada a aprendizagem da língua escrita e falada é com frequência reduzida, o universo das mídias e principalmente a televisão, onde as mensagens devem ser cada vez mais curtas, testemunham, cada uma a sua maneira, que esta concepção, antes de tudo instrumental e funcional, da linguagem e da palavra está bem presente em outras esferas da vida. Comunicar resume-se na maior parte do tempo, a transmitir uma informação. Felizmente o pensamento, a palavra e a linguagem, ressurgem, interrogam e esclarecem o comportamento humano nas organizações dando uma outra imagem à comunicação. A função da comunicação jamais pode ser reduzida a simplesmente "informar". A palavra e a linguagem articulada, não são todavia, os únicos modos de comunicação. A comunicação não verbal acompanha sempre a palavra, e constitui, mesmo em alguns casos, o único meio de comunicação. A comunicação nem sempre é sinônimo de linguagem. A palavra e a linguagem, esta última por sua natureza e suas funções que intervêm em diversos níveis quando uma pessoa se exprime, estão na base deste agir comunicacional, do qual Habermas (1987) coloca as modalidades do existir. Do ser humano, reduzido a ser apenas um emissor ou um receptor segundo o modelo de codificação, esta nova visão da comunicação, que aparece hoje no campo das organizações e da gestão, nos remete a um ser de palavra, cuja expressão não somente o constitui enquanto ser, mas também dá um sentido a tudo que o envolve e a sua existência.

Para P. Pharo (1988), *apud* Chanlat (1991), “estudar a palavra é um meio de ter acesso às duas faces essenciais da visão sobre o mundo: a face objetiva e referencial e a face “subjetiva” ou pragmática, mais exatamente, que é o modo pragmático pelo qual se faz aparecer as coisas das quais se fala”. Esta nova visão permite-nos igualmente distinguir o que se entende por palavra, expressão individual, linguagem, faculdade de falar, língua, sistema lingüístico próprio de uma coletividade, e práticas lingüísticas, modalidades específicas de um grupo em determinado conceito. Elas nos permitem compreender que o pensamento, a palavra e a linguagem só adquirem sentido em determinado contexto social.

Esta aproximação lingüística e cognitiva da realidade humana das organizações parece muito mais fecunda, pois atinge a própria definição da humanidade e a intersubjetividade, a intercompreensão, a interpretação e o diálogo que delas resultam. O mundo das organizações é um universo de linguagens e de palavras não ditas no interior do qual se entrecrocaram as palavras individuais, as práticas lingüísticas escritas e orais de operários, empregados, executivos, dirigentes: os silêncios e a ordem em uma língua ou línguas oficialmente reconhecidas pelo estado, ou ainda uma língua imposta pelo investidor estrangeiro, ou pela ordem mundial. Esta pluralidade lingüística, freqüente fonte de tensões, ao mesmo tempo, tanto no interior como no exterior da organização, mostra-nos que o choque concreto das línguas exprime em outro nível, de certo modo, o conflito entre identidades coletivas distintas. (Hagège, 1987).

O campo das organizações no plano lingüístico, não está então ao abrigo dos sobressaltos da ordem social e da ordem mundial. Assim, a palavra ou as diversas linguagens, enquanto expressão individual ou coletiva, que surgiram no campo organizacional, demonstram que as palavras são testemunhas do ser. Cabe às Organizações assumir esta realidade e agir em conformidade.

A construção da realidade e as ações que pode empreender o ser humano não são concebidas sem se recorrer a uma forma qualquer de

linguagem. É graças a esta faculdade de expressar em palavras a realidade, tanto interior quanto exterior, que se pode aceder ao mundo das significações.

O universo do discurso, da palavra, e da linguagem inerente ao ser humano transforma-se em um ponto-chave indispensável a sua compreensão. Passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações, as decisões. Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples “transmissão de informação”, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo o discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento. (Grize, 1985).

Como o ser humano dialoga, e todo comportamento é comunicação (Bateson, 1972), toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação. Ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa. (Benveniste, 1996). “É um ser humano falando que nós encontramos no mundo, um ser humano falando a outro ser humano e a linguagem explica sua própria definição.” A comunicação verbal não é, entretanto o único modo de comunicação. A comunicação não verbal constitui um outro modo ao mesmo tempo particular, complementar e simultâneo da comunicação.

Segundo a distinção estabelecida por Cosnier e Brossard (1984), *apud* Chanlat (1991), este modo de comunicação envolve, ao mesmo tempo elementos contextuais, isto é elementos mimogestuais (mímicas, movimentos corporais, etc) e elementos vocais (timbre de voz, entonação, etc) que acompanham o texto falado propriamente dito, e os elementos contextuais, que

reagrupam todos os marcadores e índices de contextualização: espaços corporais, distintivos de origem (vestuário, insígnias, uniformes, etc) e marcadores relacionais (signos hierárquicos, sobrenome, etc). O conjunto destes marcadores associados às características espaciais e temporais do lugar onde se situa o ato de comunicação, define o contexto situacional.

2.2.3. Aquisição Humana da Linguagem, a Construção do Símbolo

Por muito tempo, os eruditos consideraram que a aquisição da linguagem era, em grande parte, levada a cabo pela analogia de modelos de sentenças observadas ocorridas na expressão oral ouvida e entendida pela criança. Por exemplo, Skinner (1975) incorpora os principais aspectos do comportamento lingüístico dentro de uma estrutura “behaviorista”, relatando um comportamento verbal a variações tais como estímulo, reforço e privação, como usadas nos experimentos com animais. Subseqüentemente, um número de lingüistas acentuou a inerente disposição e competência do cérebro humano para construir a gramática, que é ativada pela exposição à linguagem durante a infância.

As crianças normais nascem com a habilidade e a tendência para adquirir a linguagem a qual elas estão expostas desde a infância. No final da infância o vocabulário básico da língua “nativa” foi adquirido, junto com sua estrutura gramatical e fonológica. O calendário de aquisição da linguagem extraído de Lenneberg (1967) é mostrado no Quadro 1.

3 meses	Quando se fala e se acena para, sorri, seguido por sons gorgolejantes como a voz (arrulhos)
4 meses	Responde aos sons humanos mais definidamente, vira a cabeça, os olhos procuram a pessoa que fala, sons ocasionais de riso
5 meses	Arrulhos com vogais entremeadas com sons consonantais
6 meses	Arrulhos mudam para balbucios, parecidos com expressões orais de uma sílaba
8 meses	Padrão de entonação distinto: ênfase nos sinais de expressão oral e nas emoções
10 meses	Parece querer imitar sons, mas as imitações nunca são bem-sucedidas
12 meses	Sinais definidos de compreensão de algumas palavras e comandos (ordens) simples, seqüência de sons repetidos
18 meses	Repertório definido de palavras, 3 para 50, muito balbucio, padrão de entonação intrincado, rapidamente progride a compreensão
24 meses	Vocabulário de mais de 50 itens, frases de duas palavras, interesse aumentado pela linguagem
30 meses	Aumento mais rápido do vocabulário, nenhum balbucio, expressão oral de pelo menos 2 palavras, inteligibilidade não muito boa, mas boa compreensão
3 anos	Vocabulário de 1000 palavras: 80% da expressão oral é inteligível
4 anos	Linguagem bem estabelecida

Quadro 01 - Calendário do Desenvolvimento da Linguagem na Criança (Fonte: Fialho, 1996)

Segundo este ponto de vista, nenhuma instrução de linguagem formal é necessária. Nós simplesmente mergulhamos a criança em um meio no qual a linguagem é falada e a inata habilidade do cérebro humano deduz as estruturas e regras gramaticais apropriadas que fornecerá à criança a competência lingüística.

Ao examinar o desenvolvimento da linguagem da criança, podemos encontrar corroboração para cada uma destas visões. Dar nomes aos objetos com os quais a criança está familiarizada e a associação de “não” com comportamento desaprovado são exemplos de condicionamento clássico.

Marshall (1980), discute a parte principal da evidência mostrando

que a fala endereçada às crianças menores, denominada “linguagem da mamãe”, é tipicamente diferente daquela endereçada a crianças mais velhas e adultos:

“No auge da aquisição da linguagem “nativista” (início dos anos 60) foi largamente assumido que a fala ouvida pela criança era uma coleção casual de fragmentos de sentenças, enganos, voltas, limpeza da garganta e outros tipos de palavreado inteligível. Há agora um considerável corpo de evidências mostrando que a fala dirigida a crianças menores é tipicamente muito diferente daquela dirigida a crianças mais velhas e adultos (p. 115).”

Defensores do ponto de vista de Chomsky ressaltaram que a fala telegráfica usada pelas crianças não é uma simples repetição das sentenças dos adultos. Portanto, um dos pais diz “Ele vai sair”, mas a criança converterá isto para “Ele sai”. Em geral os pais parecem nem mesmo prestar atenção a tal sintaxe ruim; eles nem mesmo parecem estar cientes dela (Brown, 1977). O estudo de sentenças complexas produzidas pelas crianças indica que essas crianças aplicam suas próprias regras gramaticais (as quais não são imitações diretas da gramática adulta) de um modo sistemático, e parecem adquirir as regras convencionais apenas através do tempo e da experiência.

Recentes experimentos com crianças suficientemente jovens, para não serem afetadas por seu meio lingüístico apoiam a visão de Chomsky de que o conhecimento inato e as capacidades estão sujeitos ao uso da linguagem. Estudos da percepção da fala em crianças mostram que as crianças têm um mecanismo perceptivo inato adaptado às características da linguagem humana (Eimas, 1975). A pesquisa é baseada no estudo de fonemas, as menores unidades da fala que afetam o significado.

As pesquisas demonstraram é que além do inatismo genético existe o fator do condicionamento e, mais importante que tudo isso, um mecanismo interno de regulações que provoca a assimilação, acomodação das coisas do

mundo com base em um *a priori* que só se observa após a realização da conquista cognitiva.

2.2.4. Linguagem e Pensamento

Um estudo da linguagem dos índios americanos levou alguns eruditos a especular sobre o relacionamento entre a linguagem, a cultura e o padrão de pensamento. Foi levantada a hipótese de que o mundo como que espelhado em cada linguagem poderia ter um forte efeito sobre a percepção e o pensamento do indivíduo. Sobre estas linhas o lingüista Edward Sapir disse: "Nós vemos e ouvimos e de outro modo experimentamos muito porque os hábitos de linguagem de nossa comunidade predispõe certas escolhas de interpretação".

Segundo Fialho (1996), esta idéia foi posteriormente desenvolvida por Benjamin Lee Whorfian (1956) e, é também conhecida como a hipótese da relatividade lingüística porque propõe que o pensamento é relativo à linguagem na qual é conduzido (Carrol, 1956).

"Quando a linguagem Semita Tibetana, Chinesa ou Africana são contrastadas com a nossa, a divergência na análise do mundo torna-se mais aparente; e, quando introduzimos as línguas nativas das Américas, onde a fala das comunidades por muitos milênios foram independentes umas das outras e do velho mundo, o fato de que as linguagens dissecam a natureza de muitos modos diferentes se torna aparente. A relatividade de todos os sistemas conceituais, incluindo o nosso, e sua dependência da linguagem é revelada."

Usando as diferenças entre o padrão médio europeu das linguagens e a linguagem dos Hopi, Whorf investigou a questão: "São nossos próprios conceitos de "tempo", "espaço" e "matéria" dados substancialmente da mesma forma pela experiência a todos os homens ou eles são em parte condicionados

pela estrutura de linguagens específicas?” Por exemplo, o Hopi não diz “Eu fiquei cinco dias”, mas prefere “Eu parti no quinto dia”, porque a palavra dia não pode ter plural. As conclusões de Whorf (Carrol, 1956) são as seguintes:

“Conceitos de “tempo”... não são apresentados substancialmente da mesma forma, mas dependem da natureza da linguagem ou das linguagens através de cujo uso elas foram desenvolvidas... Nosso próprio “tempo” difere marcadamente da “duração” Hopi. ... Certas idéias nascidas de nosso conceito de tempo, tal como a absoluta simultaneidade, seriam ou muito difícil ou impossível de expressar e carecem de significado sob a concepção Hopi.”

Como indicado por Rosch (1977), nossa categorização do mundo não é arbitrária. Ela depende da informação do mundo natural ao qual nós, como uma espécie, somos equipados para responder.

2.2.5. Os Mecanismos da Comunicação

Para se comunicar com uma pessoa ou máquina, o receptor deve possuir uma “moldura de referência” social e conceitual similar a do comunicador. Uma vez que percebemos que uma pessoa fala nossa língua e partilha nossa moldura cultural, podemos presumir que compartilhar tal *frame* é necessário à comunicação.

As pessoas comunicam-se não apenas pela linguagem falada e escrita, mas também pela linguagem do corpo, envolvendo postura corporal, expressão facial, posição de sentar e outros sinais corporais. Tal comunicação não verbal, embora muito sutil, pode ser interpretada com grande precisão.

O vocabulário usado pelas pessoas é muito menor do que se poderia esperar. Os quadros seguintes são para o inglês, mas são os mesmos para o francês, o russo e muitas outras “linguagens naturais”, especialmente aquelas que empregam alfabetos fonéticos. O quadro 02 mostra que somente uma pequena porção das palavras em um dicionário condensado são

comumente conhecidas. O vocabulário médio de um adulto consiste de cerca de 10% de todas as palavras do dicionário.

Criança	3.600
14 anos	9.000
Adulto	12.000 - 14.000
Dicionário Condensado	150.000
Divina Comédia de Dante	5.900
Poemas de Homero	9.000
Trabalhos de Shakespeare	15.000 - 25.000

Quadro 02 - Tamanho do Vocabulário Empregado por Várias Fontes
(Fonte: Fialho, 1996)

No quadro 03 nós podemos observar que com um vocabulário de 3000 palavras podemos esperar reconhecer 90% das palavras de uma página de um texto geral. Um vocabulário de 1000 palavras permitirá o mesmo reconhecimento de palavras faladas.

Vocabulário da Linguagem Falada	Vocabulário da Linguagem Escrita	Probabilidade das Palavras Reconhecidas (%)
750	-	75,0%
-	1000	80,5%
-	2000	86,0%
1000	3000	90,0%
2000	5000	93,5%

Quadro 03 - Frequência de Uso das Palavras da Linguagem Falada e Escrita (Fonte: Fialho, 1996)

Muitas das sentenças que são usadas pelas pessoas são de algum modo ambíguas, mas as pessoas são tão ágeis em decodificar os significados que as ambigüidades freqüentemente não são notadas. Por exemplo, a sentença "o tempo voa" não seria considerada ambígua desde que a maioria das pessoas vissem somente a afirmação "O tempo passa rapidamente".

A linguagem pode ser examinada de muitos pontos de vista diferentes, inclusive o estudo da linguagem universal, da aquisição e uso da linguagem e a filosofia da linguagem, para citar alguns. Ressaltamos aqui os seguintes aspectos da linguagem, em função de sua importância para a

comunicação: **sintaxe**, o estudo da estrutura da sentença; **semântica**, o estudo do sentido; e **pragmática**, o estudo dos usos que são feitos da linguagem e como os objetivos dos falantes são atingidos por sentenças completas no contexto. Enquanto esta divisão é útil para fins de discussão, deve-se ter em mente que não há sempre uma linha clara separando estas áreas. Winograd (1974), *apud* Fialho (1996), usa a analogia de um quebra-cabeças para explicar o papel da sintaxe, da semântica e da pragmática.

“A forma das peças do quebra-cabeças poderia corresponder à sintaxe da linguagem - há regras para como algumas peças podem ser montadas sem considerar o que aparece nelas... Nós poderíamos considerar coisas como cor e textura como um tipo de quadro semântico simples que indica quais tipos de elementos podem combinar com os outros... Finalmente, há uma pragmática mais sofisticada ou raciocínio baseado no conhecimento de figuras. Se a figura de um elefante estiver surgindo, poderia ser útil procurar alguma coisa com a cor e a textura do rabo de um elefante, e então usar sua informação adicional de cor e forma para guiar o processo (p. 46).”

O papel da sintaxe da semântica e da pragmática na compreensão e geração da linguagem é muito importante. Na compreensão da linguagem, a estrutura da mensagem, obtida pela análise sintática, é processada semanticamente para extrair o sentido literal da sentença. Uma análise pragmática obtém o “sentido pretendido” usando o conhecimento do mundo, o conhecimento do contexto e um modelo do emissor. O processo opera ao contrário na geração da linguagem.

A linguagem natural possibilita que as pessoas comuniquem informações sobre objetos, ações, crenças, intenções e desejos que ocorrem acima do tempo e espaço. As nuances do significado devem ser capturadas pelo receptor.

A sintaxe é essencial na comunicação. Nenhuma comunidade foi

jamais identificada onde a comunicação fosse restrita a um discurso de uma única palavra. Ao contrário, as palavras são concatenadas (ligadas umas as outras), e não conhecemos nenhuma linguagem onde as palavras sejam ligadas umas as outras casualmente. Geralmente supõe-se que deve haver um conjunto finito de regras que defina todas as operações gramaticais para qualquer linguagem dada. Qualquer falante nativo gerará sentenças que adaptam-se a estas regras gramaticais, e qualquer falante da comunidade reconhecerá tais sentenças como gramaticais.

O papel da semântica na compreensão da linguagem é de suma importância pois a questão do significado é profundamente filosófica. Há duas abordagens principais para a atribuição de sentido literal a uma expressão. A primeira é a semântica léxica que dá mais importância ao conteúdo das palavras. Presumindo-se que tais palavras tenham um relacionamento direto com noções “mais profundas”, a semântica léxica espera mostrar como as palavras se agrupam. Na abordagem semântica “composicional”, o sentido de uma expressão complexa depende do significado de suas sub-expressões. Portanto, a análise de uma frase é sua tradução em fórmulas de cálculo lógico apropriado. Isto é executado usando-se regras que descrevem como juntar as fórmulas das subfrases da frase enquanto leva em conta o contexto da frase. A semântica composicional tenta fornecer descrições lógicas de como uma frase ou uma palavra modifica uma outra. A frase, traduzida em uma expressão lógica, é usada em um sistema de dedução formal e forma a base para qualquer etapa seguinte no processo de derivação do sentido, envolvendo talvez a pragmática da situação.

Finalmente, ressaltamos o valor da pragmática pois usar a linguagem, com a competência de um falante nativo, requer mais do que a descrição das regras sintáticas, semânticas e do discurso; o comportamento da linguagem humana é parte de um plano coerente de ação na direção da satisfação dos objetivos do falante. Portanto, a pragmática requer o uso do raciocínio e de técnicas de planejamento, uma vez que o falante tem que desenvolver um plano de como converter a intenção em uma seqüência de palavras, e inversamente, o receptor deve raciocinar a partir da mensagem

para determinar qual é aquela intenção.

A importância de considerar o contexto de uma expressão oral ao derivar o significado é discutida por Searle em seu livro clássico sobre atos de linguagem (1969):

“A unidade da comunicação lingüística não é, como tem geralmente sido suposto, o símbolo, palavra ou sentença, ... mas sim a produção ou emissão do símbolo, palavra ou sentença no desempenho do ato de linguagem... Mais precisamente, a produção ou emissão de uma sentença sob certas condições é um ato de linguagem, atos de linguagem... são as unidades básicas ou mínimas da comunicação lingüística. Uma teoria da linguagem é parte de uma teoria de ação..”

Alguns dos problemas que devem ser considerados na pragmática são como lidar com sentenças múltiplas e o discurso ampliado e como resolver referências porque a análise de tal discurso requer um modelo do que o participante sabe, acredita, deseja e pretende.

A linguagem proporciona tanto uma base para a cooperação social quanto uma ferramenta para o pensamento. O elemento essencial da competência lingüística é uma representação (partilhada) que seja suficientemente geral para permitir que situações de relevância (para o grupo de intercomunicação) sejam facilmente expressas, e que seja extensível, para permitir que se lide com novos conceitos e situações.

Se a linguagem simbólica fosse nossa única forma de representação interna dos conhecimentos, teríamos que concordar com a hipótese Whorfiana. Entretanto, há uma forte evidência sugerindo que nós temos acesso a representações internas adicionais. Pessoas podem privilegiar, por exemplo, representações icônicas.

2.3. COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Consideramos com naturalidade a idéia de que a aparência física e os movimentos do corpo desempenham um papel em nosso relacionamento social. Eles exprimem uma parte de cada um de nós e, percebidos pelas outras pessoas, permitem captar certas características do nosso modo de agir. Sem nos darmos sempre conta, utilizamo-nos desse procedimento na vida cotidiana, principalmente quando procuramos convencer ou agradar alguém. Já na antigüidade, os tratados de retórica cotejavam os méritos respectivos dos gestos e da palavra. Hoje, políticos buscam, através de treinamento, aprimorar sua expressão diante das câmaras; executivos fazem estágios visando desenvolver seu potencial “não verbal”; psicólogos, através de técnicas de “afirmação do eu”, ensinam aos tímidos como se mostrarem mais seguros de si; publicam-se livros que permitem identificar, na expressão fisionômica e na postura das pessoas, os sinais da sinceridade ou da mentira.

A imagem que nós transmitimos através dos sinais corporais exerce um efeito sobre as demais pessoas. Esse efeito pode vir a ser importante na vida cotidiana, na escola, na empresa, etc. Se tomarmos como exemplo a realização de uma entrevista realizada para seleção de pessoal, sabemos que ela pode ser influenciada por diversos aspectos do comportamento não verbal. A produção de gestos faz a pessoa parecer motivada e competente. Sendo igual a avaliação nas demais variáveis, a possibilidade de o candidato ser selecionado pode depender da freqüência de seus movimentos de assentimento com a cabeça. Os comportamentos não verbais, entretanto, são correlacionados com os comportamentos verbais, ou interação com eles. Os movimentos da cabeça e da mão feitos enquanto se fala, podem estar ligados ao estilo da fala ou à entonação. Questões semelhantes se levantam a propósito da influência dos valores não verbais na avaliação de desempenho de um empregado. O resultado da avaliação pode depender de sua aparência física, ou de seus movimentos expressivos.

Muitas vezes, nos envolvemos e chegamos a tomar parte naquilo que outra pessoa experimenta ou vivencia. Essa participação imediata nos

sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem caracteriza a “empatia”. Em sua forma mais elementar a empatia está aparentemente na base dos fenômenos de contágio social, que fazem com que grupos de pessoas se ponham a realizar as mesmas ações, sem lhes conhecer o objetivo ou as conseqüências. De acordo com algumas concepções, a empatia ocupa um lugar muito importante no processo de comunicação.

Segundo Lannoy e Feyereisen (1996), existem três orientações principais que caracterizam o estudo da comunicação corporal e, em particular, da comunicação gestual. De acordo com a primeira, os gestos podem ser considerados detentores, assim como as palavras, da propriedade de exprimir as representações mentais que constituem o pensamento: existiria de acordo com essa concepção, uma linguagem dos “gestos”, que os lingüistas, os antropólogos e os sociólogos procuram descrever. A segunda perspectiva ressalta o fato de que certos modos de comunicação são comuns aos homens e aos demais animais, do que decorre a formulação de hipóteses quanto a sua filogênese (desenvolvimento da etnologia humana, dos mesmos autores, 1987). A terceira perspectiva é de que os gestos podem apresentar especificidade com relação à linguagem oral, qual seja a de servir antes de tudo, à expressão das emoções, dos estados afetivos, das atitudes interpessoais; falamos, neste caso, de uma comunicação não verbal.

A idéia de que o ser humano não fala apenas com as palavras, mas também com o seu corpo suscitaram vários estudos. A analogia entre os gestos e a língua repousa em certo tipo de lógica, que começa pela observação de que os usos corporais variam segundo os povos e as culturas; assim como as línguas faladas no mundo, as práticas gestuais diferem segundo o lugar e a época. Em seguida, vem a observação de que as regularidades no uso corporal parecem obedecer a um sistema de regras que podem ser comparadas a uma sintaxe. Os gestos parecem constituir uma língua, pode-se inferir que os métodos lingüísticos desenvolvidos para sua análise podem aplicar-se ao estudo dos movimentos corporais. Além da analogia entre o gesto e a língua, a noção de linguagem do corpo convida a descrever os gestos, a classificá-los, a analisar seu funcionamento à luz

daquilo que sabemos da linguagem oral.

Os indivíduos, à semelhança do que ocorre com a língua falada na sociedade a que pertencem, aprendem os gestos, as mímicas, as expressões corporais próprias a seu meio de origem. Mesmo que certos movimentos possam ter um significado universal, como talvez seja o caso de certas expressões da emoção, e de alguns gestos descritos pelos etólogos a respeito do ritual de receber uma pessoa, a cultura pode influenciar os comportamentos regrando as condições de sua utilização, prescrevendo ou reprimindo.

Sabemos que os gestos que acompanham a fala são mais freqüentes em certas culturas que em outras. Por outro lado, segundo a região, movimentos semelhantes correspondem a significados diferentes. Um dos exemplos mais conhecidos é o dos movimentos da cabeça que exprimem afirmação e negação. Em certas regiões do sudeste europeu, a negação se exprime através de um movimento de cabeça para cima, muito semelhante ao movimento de afirmação utilizado em outras regiões européias (Jakobson, 1973). Da mesma forma, no caso o gesto de levantar os dedos em forma de V, os europeus do continente consideram como equivalente a duas formas de fazê-lo, seja com a palma da mão voltada para quem faz o gesto, seja com a palma da mão voltada para a outra pessoa. Para os britânicos ao contrário, no primeiro caso o gesto é considerado obsceno e no segundo significa "vitória" (Morris, 1979).

Na comunicação entre pessoas de culturas diferentes pode ocorrer, portanto, erros de compreensão.

Podemos nos aprofundar bastante no estudo da linguagem do corpo e analisar abordagens de diversos autores, respaldados por diversas pesquisas, considerando a análise intercultural dos gestos, os usos do corpo nos rituais de interação, os gestos na perspectiva da sociologia da conversação, os gestos nas situações de conflito, a comunicação não verbal, os gestos e palavra como sistemas distintos de comunicação, a comunicação dos estados emocionais, a comunicação e os comportamentos, a relação entre

os gestos e a palavra na comunicação, os efeitos da eliminação dos sinais não verbais, quando gestos e palavras se contradizem, etc.

De maneira geral, as dificuldades encontradas no estudo da “comunicação não verbal” decorrem da constituição, no seio da Psicologia Social, de um domínio de estudo particular, consagrado à análise de um “código” que se supõe distinto e estritamente definido ou, mais amplamente, à análise dos diferentes índices não verbais que dão origem a uma interpretação (Sherer e Walbott, 1985; Wiener *et al.*, 1972). Esta concepção, não levou ainda a se interrogar a respeito dos processos de “codificação” e “decodificação”; a imagem da relação bi-focal que permite descrever as relações probabilísticas entre as condições do indivíduo e os comportamentos manifestos, ou entre esses comportamentos e as inferências que a ele suscitam, mas não permitem analisar os mecanismos subjacentes à produção e à compreensão de tais sinais.

O estudo das relações entre gestos e língua não se impõe, portanto, somente porque esses componentes são estritamente associados, mas também porque os dois sistemas podem interagir de diferentes maneiras.

Existem várias formas de comunicação não verbal, dentre as quais podemos destacar:

- **Linguagem por sinais:** Assume a forma de mensagens não verbais que substituem as palavras. Por exemplo: Quando se agita uma bandeira no local em obra de uma estrada, para orientar os motoristas no sentido de irem mais devagar, pararem ou prosseguirem; uma inclinação da cabeça para baixo indica “sim”, para os lados “não”; erguer os ombros e levantar as palmas das mãos para cima indica “não sei”, uma continência indica respeito por um superior entre os militares.
- **Linguagem por ação:** Consiste em movimentos do corpo ou ações que não tencionam especificamente substituir as palavras mas transmitem significado. Por exemplo: Levantar-se e encaminhar-se para a porta indicam prontidão para terminar uma conversa. Caminhar com passos rápidos indica que a pessoa está com pressa. Um dedo fortemente apontado pode

transmitir uma repreensão. Um olhar vazio quando alguém está lhe falando pode significar que sua mente está em outro lugar.

- **Linguagem por objeto:** Consiste em itens físicos como roupas, móveis, propriedades físicas ou outras coisas que transmitam mensagens. Uma sala de aula, por exemplo, comunica uma certa atmosfera de formalidade ou informalidade; o tamanho, o mobiliário e a localização de um escritório, indicam o status do ocupante, os prêmios e diplomas exibidos indicam realizações. Objetos usados pelo indivíduo, tais como roupas, jóias, canetas ou outros acessórios indicam fortes mensagens aos outros. As roupas com assinaturas e marcas, são exemplos de linguagem por objeto. A IBM, conhecida por seu trajar conservador, acredita que o seu sucesso está diretamente relacionado à imagem de competência e que o vestuário conservador de seu pessoal é vital para sua imagem.

2.4. NEUROFISIOLOGIA DA COMUNICAÇÃO

O pouco que é conhecido sobre o papel do cérebro na comunicação pelo uso de uma linguagem foi derivado do estudo da relação dos danos no cérebro com o desempenho das pessoas.

A área de Broca foi assim nomeada depois que Paul Broca, por volta de 1860, observou que os danos a uma região do córtex, em particular no lado do lóbulo frontal, dá origem a uma desordem da fala. Ele mostrou que o dano nesta área do lado esquerdo do cérebro causa afasia, mas o dano à área correspondente no lado direito deixa a fala intacta.

Em 1874, Karl Wernicke identificou uma área no lóbulo temporal do hemisfério esquerdo que desempenha um papel crucial na comunicação. Relatando defeitos nas áreas de Broca e de Wernicke para a perda de atuação, Wernicke formulou um modelo de produção de linguagem.

Neste modelo, a “estrutura” básica de uma expressão oral aparece na área de Wernicke e é transmitida para a área de Broca através de um feixe de fibras nervosas chamada de *arcuate fasciculus*. A área de Broca desenvolve

um “programa” para vocalização que é então passado para a área da face do córtex motor, ativando os músculos apropriados da boca, lábios, língua e laringe.

Quando uma palavra é ouvida, o som é recebido pelo córtex auditivo e então passado para a área de Wernicke onde é “entendida”. Quando uma palavra é lida, a informação do córtex visual é transmitida para o *angular gyrus* onde ela parece ser transformada de modo a ser compatível com a “forma auditiva” da palavra; sendo então transmitida para a área de Wernicke.

Quando a área de Broca é danificada, a fala já não é mais fluente ou bem articulada. Quando o caminho da área de Wernicke para a área de Broca é danificado, a fala semanticamente aberrante é produzida, mas se a área de Wernicke está intacta, haverá compreensão normal da comunicação falada e escrita. O dano à área de Wernicke rompe todos os aspectos do uso da linguagem.

Finalmente, o dano ao *gyrus angular* rompe os sinais do córtex visual para a área de Wernicke e causa dificuldades em lidar com a linguagem escrita. Esta visão, de que há centros de controle cerebrais discretos desempenhando aspectos específicos do processo da linguagem, foi chamada de visão “localizacionista-conexionista”.

Mesmo sabendo-se que regiões específicas do cérebro são identificadas como sendo associadas a várias funções da comunicação, é importante observar que estas funções podem ser assumidas por outras regiões do cérebro. Por exemplo, um considerável grau de recuperação pode ocorrer quando a área de Broca é lesada, desde que as regiões adjacentes partilhem sua especialização de forma latente.

Pacientes com dano nas regiões posteriores do cérebro às vezes sofrem de afasia nominal ou afasia anômica, com a qual eles perdem a habilidade de nomear e categorizar objetos. Foi sugerido que este dano é um resultado da quebra de associações envolvendo diferentes modalidades sensoriais que são parte do ato de nomear.

2.4.1 Sistema Nervoso

O Sistema Nervoso é responsável pela coordenação e integração de todas as atividades orgânicas e pela adaptação do organismo. Ele reúne as informações sensoriais vindas de todas as partes do corpo oriundas de terminações neurais sensoriais especializadas da pele, dos tecidos profundos, dos olhos, dos ouvidos, e do aparelho do equilíbrio. O cérebro e a medula espinhal podem reagir rapidamente a essa informação no campo de percepção sensorial. O comportamento é o resultado de sinais enviados para os músculos e para órgãos internos do corpo. A fisiologia humana como um todo é fundamental à vida, porém a importância que alguns órgãos sensoriais exercem no processo de comunicação e sua lógica natural desde a percepção, seleção e concatenação dos estímulos é fundamental para que se atinja o êxito na comunicação.

Ainda se reportando a fisiologia, é importante saber como cada órgão sensorial contribui para a conclusão do processo de comunicação, desde o estímulo à percepção, selecionando e organizando o pensamento.

Sabemos que o ser humano capta a realidade, e portanto, percebe a comunicação externa através dos sentidos, que funcionam como sensores da percepção e, diante de determinada situação, com base em seus conhecimentos, crenças, valores, ou seja, o seu banco de dados, cria a representação mental dessa situação. Esta representação varia também de acordo com a emoção envolvida no ato. Podemos dizer, portanto, que para um determinado contexto, a ação e o resultado, bem como comportamentos e condutas dependem de como esta pessoa processa a informação no cérebro.

Para um maior entendimento sobre o processo de comunicação, como captamos e processamos nossas imagens mentais, como é desencadeada nossa emoção, faz-se necessário entender o funcionamento do Sistema Nervoso e rever algumas noções de anatomia.

Podemos dividir o Sistema Nervoso em: Central, Periférico e Autônomo. O Sistema Nervoso Central é o centro de todas as atividades

Nervosas, interpretando e comandando as relações do organismo com o ambiente. Abrange a medula espinhal e o encéfalo (cérebro, bulbo, cerebelo). O Sistema Nervoso Periférico coloca o organismo em contato com o ambiente (nervos cranianos e nervos raquidianos). O Sistema Nervoso Autônomo, relaciona e coordena órgãos de nutrição ou de vida vegetativa. Temos o Sistema Nervoso Simpático e o Parassimpático.

O cérebro é o órgão sede do Sistema Nervoso Central (SNC) e funciona como quartel general de uma vasta rede de comunicações e de comando. É a sede da inteligência, dos atos conscientes e da sensibilidade. Sua superfície é revestida por uma massa cinzenta denominada córtex (ou cortiça) cerebral. Conecta-se ao cerebelo e ao bulbo e tem sua continuação na medula espinhal, um grosso cordão fibroso, de onde partem trinta e um pares de nervos, responsáveis pela captação de estímulos e transmissão e execução das ordens transmitidas pelo cérebro e, às vezes, pela própria medula.

O Sistema Nervoso Periférico (SNP) é formado pela rede de nervos que, partindo aos pares do encéfalo ou da medula, distribuem-se pelo corpo todo.

Tanto o SNC como o SNP comandam ou respondem pela execução de todos os atos que obedecem a nossa vontade consciente. Comandam basicamente a musculatura “estriada”, isto é, aquela, que nos permite andar, mover os braços e as mãos, abrir e fechar os olhos e a boca, falar, fazer “careta”, etc. Ao lado deles, existe também um Sistema Nervoso Autônomo (SNA), isto é, independente de nossa vontade consciente. O SNA é responsável pelo funcionamento automático de nossos órgãos.

Desta forma, coração, estômago, intestinos, fígado, etc, funcionam ininterruptamente, sem que disso tenhamos consciência ou sem que, em condições normais, possamos sobre eles influir. O SNA divide-se em dois ramos distintos, o simpático e o parassimpático ou vago.

A ativação ou “entrada em cena” de ambos os ramos se dá por meio de ordens emanadas do cérebro. Tais ordens são transmitidas pelo hipotálamo

à glândula hipófise e, desta às glândulas supra-renais e à outras estruturas espalhadas pelo organismo.

O parassimpático, ou vago, tem como regra a função de “freio”, de “acalmar” o organismo. O simpático, ao contrário, excita o organismo e prepara-o para enfrentar situações percebidas como ameaçadoras. Assim, quando ativado, entre outras coisas, acelera e intensifica os batimentos cardíacos, aumenta a pressão arterial e, através da contração dos vasos sanguíneos, redistribui o sangue, canalizando-o em maior quantidade para onde julgue ser mais necessário.

Esses efeitos e todos os demais resultantes da ação do simpático tornam-se possíveis pela ação de um grupo de substâncias chamadas catecolaminas, das quais as mais conhecidas são a adrenalina e a noradrenalina, cuja quantidade no sangue aumenta em situações de alarme ou excitação.

2.4.2. O Hipotálamo e a Hipófise

Há na base do cérebro uma estrutura chamada tálamo e, abaixo dela, o hipotálamo. Este último guarda proximidade tanto anatômica quanto funcional, com a hipófise, que chamada, às vezes, a “rainha das glândulas”, comanda e coordena o trabalho de todas as outras. Esta pequena glândula situada na base do crânio, pode provocar mudanças na pulsação, no apetite, na expectativa de vida e crescimento de uma pessoa. Ela é o painel de controle do nosso organismo. Funciona como um termostato que controla um sistema de aquecimento central. É possível acelerar a temperatura de cada radiador, mas o termostato está num nível lógico superior ao dos radiadores que ele controla. A noção de que as glândulas do organismo tem seu funcionamento regido pela hipófise é antiga. Só recentemente, veio a se reconhecer que o trabalho da hipófise, obedece ao controle do hipotálamo e este, finalmente, age em consonância e obediência às ordens que lhes chegam do córtex e do Sistema Límbico.

Denomina-se Sistema Límbico a estrutura que faz a supervisão e coordenação dos diferentes centros reguladores das relações entre o cérebro e os outros órgãos internos (vísceras), músculos e tecidos. O Sistema Límbico mantém permanentemente interação ou troca com o córtex cerebral. Cabe ao sistema límbico controlar a atividade do hipotálamo, o qual, através de substâncias chamadas neurotransmissores, leva à hipófise as “ordens recebidas”. Assim se estabelece a conexão entre a ação do cérebro e o resto do corpo. Os diversos centros que compõe o sistema límbico, não apenas regulam as atividades dos órgãos, como também são geradores de afetos. Além do mais reconhece-se no hipotálamo a “sede as emoções”, se é que assim podemos falar.

2.4.3. As Emoções

Em psiquiatria a palavra emoção é uma designação genérica que engloba o sentir (afeto) e a expressão, física e involuntária, desse sentimento. É um fenômeno que se passa ao mesmo tempo na mente e no corpo.

A emoção é fator importante nas comunicações podendo interferir de forma positiva ou negativa. Os gestos e movimentos corporais traduzem a intensidade das emoções sentidas mas a natureza do estado emocional – medo, raiva, tristeza, alegria, etc.- se exprimem principalmente pelos movimentos faciais. No plano das expressões, os gestos constituem mais precisamente, dentre os movimentos corporais, os indícios da ativação emocional. A postura adotada pelas pessoas também influencia a receptividade ou não das mensagens verbais, e pode demonstrar seu estado emocional.

A realização de tarefas que não trazem prazer às pessoas pode mobilizar energias negativas. Quando isto ocorre a tarefa é realizada em uma emoção distinta do prazer, ou seja com frustração, resultante do desejo de estar realizando uma tarefa não desejada. Às vezes, não nos damos conta de que essa emoção interfere no resultado e na qualidade das ações e realizações do ser humano trabalhador podendo desencadear problemas pessoais e organizacionais.

A maior parte de nossos sofrimentos surgem de comunicações ou de conversações que nos levam, repetidas vezes, a operar em domínios de emoções contraditórias às nossas ações, gerando a insatisfação no trabalho. É possível dissolver estes sofrimentos e insatisfações através de uma comunicação mais adequada às pessoas e ao ambiente de trabalho.

O espaço do “conversar” no cotidiano pode mudar. Ao dar-se conta que os seres humanos existem e como tal estão participando de muitas conversações em domínios operacionais distintos, que configuram muitos domínios de realidades diferentes, é significativo, pois nos permite recuperar o “emocional” como âmbito fundamental de nosso “ser seres humanos” e usá-lo para melhorar as relações e comunicações.

Na história evolutiva, se configura o humano, com o “conversar” ao surgir a linguagem como um recurso nas relações humanas tendo como base a participação da emoção.

Na cultura patriarcal a que pertencemos, no Ocidente, e que parece expandir-se por todos os âmbitos da terra, as emoções tem sido desvalorizadas em favor da razão, como se esta pudesse existir com independência e em oposição a elas.

O reconhecer que o humano se realiza da fusão da linguagem e da emoção nos dá a possibilidade de integrá-las respeitando a legitimidade do ser humano nestes dois aspectos .

Desde pequenos nos dizem que devemos controlar ou negar nossas emoções porque estas dão origem a arbitrariedade do não racional. Sabemos que isto não deve ser assim. Numa conversação surge tanto o racional como o operar em linguagem através do fluir de nossas emoções. Sabemos que devemos ter em conta nossas emoções e conhecê-las quando queremos que nossa conduta seja racional a partir da compreensão da razão.

2.4.4. Emoção, Estado Mental e Comunicação

A emoção está tão presente em nossa comunicação em nosso modo de falar que quando uma pessoa está com um nível físico emocional baixo, costumamos dizer que ela está em “péssimo estado”. Por outro lado, sabemos que, para dar o melhor de nós, precisamos estar num bom “estado mental”. O estado mental inclui todos os pensamentos, as emoções e a fisiologia que expressamos num dado momento. São as imagens neurais, sons, sentimentos e todos os padrões da postura física e da respiração. Como corpo e mente estão totalmente interligados, nossos pensamentos influenciam imediatamente nossa fisiologia e vice-versa.

Um dos poucos fatos corretos com que podemos contar é que nosso estado mental muda continuamente. Quando mudamos nosso estado de espírito, o mundo externo também muda ou, pelo menos, parece mudar. Em geral, temos mais consciência do nosso estado emocional do que de nossa fisiologia, postura, gestos e padrões respiratórios. Na verdade, geralmente acreditamos que as emoções estão fora do controle consciente, sendo a ponta visível de um *iceberg*. Não percebemos a fisiologia nem os processos mentais subjacentes às emoções, que formam os nove décimos submersos do *iceberg*. Tentar influenciar as emoções sem modificar o estado mental é tão inútil quanto tentar destruir o *iceberg* cortando apenas a ponta visível. A outra parte virá à tona, a menos que se gaste muito tempo e muita energia empurrando o *iceberg* para baixo. Segundo nosso ponto de vista, a mente ordena e o corpo obedece. Assim, as emoções habituais estão estampadas no rosto e na postura de uma pessoa, porque ela não percebe até que ponto suas emoções moldam sua fisiologia.

Até as recordações podem desencadear emoções. Sempre que alguém tem recordações desagradáveis e entra num estado mental negativo, seu corpo inteiro recebe esse estado negativo e o mantém na forma de determinados padrões de tônus muscular, postura e respiração. Essas lembranças armazenadas fisicamente podem contaminar suas futuras experiências por minutos ou horas.

As pessoas que sofrem de depressão adquiriram inconscientemente a capacidade de manter-se num estado negativo por longos períodos. Outras pessoas são capazes de modificar seu estado emocional sempre que desejam, criando para si mesmas uma liberdade emocional que lhes dá uma melhor qualidade de vida. Elas vivenciam os altos e baixos emocionais da vida, mas aprendem com eles e seguem em frente, sem prolongar uma dor emocional desnecessária.

Em nosso cotidiano passamos sucessivamente por vários estados emocionais. Por exemplo, se estamos com o moral baixo e um amigo nos telefona para dar boas notícias, nosso estado de espírito fica mais leve. Mas se numa manhã ensolarada abrimos a correspondência e vemos uma conta alta, nuvens mentais vem encobrir o sol. Podemos influenciar nossos estados mentais em vez de simplesmente reagir ao que acontece externamente.

As relações entre seres humanos são muito complexas, já que muitas coisas acontecem simultaneamente. Não se pode prever exatamente o que vai ocorrer, porque a reação de uma pessoa influencia a comunicação de outra. O relacionamento é um ciclo, no qual estamos reagindo a *feedbacks* para saber o que devemos fazer em seguida. Concentrar-se em apenas um lado do ciclo é o mesmo que querer entender um jogo de tênis analisando apenas um dos lados da quadra. Podemos passar a vida inteira tentando entender como um toque na bola faz com que ela volte, e as leis que determinam qual deveria ser a próxima jogada. Nossa mente consciente é limitada e nunca consegue ver o circuito inteiro da comunicação, apenas pequenos segmentos dele.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O termo comunicação em administração é relativamente novo. A comunicação, por si só, não era uma parte importante do vocabulário da administração até o final da década de 1940 e início da década de 1950. A medida que as organizações se tornaram mais conscientes das pessoas, na abordagem humanística, e quando os cientistas do comportamento começaram a aplicar suas pesquisas às organizações, a comunicação passou a despertar a atenção dos administradores. As grandes quantias de dinheiro gastas nos programas de comunicação de uma empresa com os especialistas de comunicação, bem como os numerosos seminários e *workshops* oferecidos por associações, universidades e empresas de consultoria começaram a refletir a preocupação dos administradores com a comunicação.

Hoje, a comunicação é ainda apenas uma ferramenta da administração destinada a atingir objetivos e não considerada como um fim em si. A comunicação é importante para os gerentes e é necessária a todos os empregados.

Sabemos que a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle.

A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. A administração acontece na maioria das vezes através da comunicação face-à-face, eletrônica ou telefônica com os subordinados, pares, supervisores, fornecedores ou clientes. Quando não estão conferenciando com outros pessoalmente ou por telefone, os

administradores podem estar escrevendo ou ditando memorandos, cartas ou relatórios ou até lendo memorandos, cartas e relatórios recebidos. Tudo isto é comunicação. Mesmo nos períodos que eventualmente possam estar a sós são interrompidos por comunicações.

A comunicação pode ser caracterizada como o sangue vital de uma organização. A falta de comunicação pode causar o equivalente a uma doença cardio-vascular em uma organização. Atualmente os administradores vivem num ambiente onde a questão da comunicação torna-se cada vez mais complexa.

A globalização dos negócios tem exigido que os administradores se tornem profundamente cômnicos dos processos de comunicação e das convenções dos diversos tipos de cultura. Sabemos que os americanos são relativamente diretos em seu estilo de comunicação, ao passo que os japoneses tendem a incorporar certos detalhes cerimoniais tradicionais em seu estilo de comunicação.

Hoje, mais do que nunca, está se descobrindo que a maioria dos problemas que impedem o sucesso de uma empresa se originam nos problemas de comunicação, vertical e ou horizontal. Se as pessoas da empresa se entenderem as chances desta empresa progredir aumentam muito.

Sabemos que as empresas são constituídas das pessoas que existem nelas e não das paredes, ou das máquinas. Se as pessoas estiverem satisfeitas, se relacionando bem, se comunicando bem, sua produtividade será maior.

Atualmente busca-se a melhoria da satisfação dos trabalhadores para que produzam mais. Tem-se consciência de que empregado descontente gera empresas decadentes.

As maiores empresas estão investindo na melhoria das condições de seus colaboradores, no seu treinamento, na direta proporção com que sua produtividade aumenta, como se houvesse um acordo, "se produzirem mais,

ganham mais e tem mais satisfação em seus locais de trabalho”.

Ninguém pode querer que um ser humano exiba seu melhor potencial, sua melhor performance, se não estiver se sentindo satisfeito onde está, se não estiver fazendo aquilo que gosta, num ambiente de compreensão, entendimento, com uma excelente comunicação.

O uso da linguagem nas organizações abrange também todo um campo que não esperou as recentes revoluções técnicas e gerenciais para se desenvolver. Este é o campo da expressão escrita. Basta pensar, por exemplo, na considerável massa de documentos que qualquer grande organização produz por dia para perceber que aí está um fenômeno diante do qual é difícil permanecer indiferente. Regulamentos, circulares, exposições de fatos, relatórios, fichas de funções, ordens de serviço, notícias técnicas, jornais de empresa, correspondência, etc. Estes constituem uma produção (ou meio de produção) visível, concreto, material. Quando pensamos nos esforços físicos feitos pelas secretárias e pelos arquivistas para organizar seu fluxo e seu armazenamento, somos mesmo tentados a dizer que eles são “pesados”. Não é por nada que Weber (1971), considerava a importância concedida às coisas escritas como um dos traços fundamentais da organização burocrática.

Aqui também poderíamos nos aprofundar muito mais sobre o problema das funções da linguagem, a função comunicativa e a função cognitiva da linguagem nas organizações, a importância da linguagem no aprendizado da profissão ou quando alguém assume novas funções, a importância e as dificuldades do vocabulário especializado, do vocabulário técnico, o saber escrever, o trabalho de formulação lingüística (produção de relatórios, sínteses, declarações, etc), a interpretação de alguma coisa que foi enunciada de maneira mais ou menos obscura, as relações entre a linguagem e a cognição organizacional, o sentido das palavras e das frases, os ingredientes que não pertencem à língua, ou seja a situação e os contextos em uma comunicação. Estes e outros são estudos que merecem destaques quando pensamos em uma organização bem sucedida em termos de comunicação.

Uma dimensão que impede ou dificulta a possibilidade de utilização plena de todos os registros do diálogo remete aos principais veículos de que a comunicação se serve, onde as trocas, os intercâmbios verdadeiros e honestos são cercados pelo esquema clássico da comunicação, pela existência de uma língua administrativa muito empobrecida e pela tendência à multiplicação de jargões profissionais especializados.

Se voltarmos nossa atenção para as características que predominam na linguagem administrativa constataremos que ela impõe limites muito estritos à expressão. Apresenta muitas características daquilo que podemos chamar de “linguagem esvaziada”, uma “língua” limitada, cristalizada, definida como um estilo no qual se abusa das palavras empobrecidas para captar a riqueza e as contradições do real, e de forma que tendem a tornar difícil qualquer forma de questionamento. As frases são geralmente curtas, com predominância do indicativo e do imperativo, deixando pouco espaço à expressão de nuances do pensamento. A constante repetição se cristaliza em slogans e clichês, de modo que os qualificativos mais fortes da língua acabam por perder seu potencial de evocação.

Marcuse (1968), observou esse tipo de discurso, cuja tendência é antes fechar-se em si, do que abri-se à realidade, é a palavra que ordena e que organiza, que incita as pessoas a fazer, a comprar, a aceitar, etc. A multiplicidade de eufemismos, como subemprego, no lugar de desemprego, terceira idade no lugar de velhice, margarida ou termo equivalente no lugar de faxineira, etc, ilustra perfeitamente as intenções e o peso do estilo dessa língua peculiar. Outro aspecto dessa língua está na aparição regular de palavras e fórmulas às quais se confere um poder mágico: enriquecimento de tarefas, excelência, qualidade total, círculos de qualidade, administração do tempo, filosofia da administração, missão, etc. O que conta é criar fórmulas de choque. Estamos sempre mais atentos à elaboração, à enunciação e a difusão dessas palavras e fórmulas do que à análise e ao estabelecimento das condições materiais e sociais que lhes permitam produzir os resultados, como se o valor de encantamento da repetição fosse suficiente.

Podemos nos aprofundar muito mais ainda, nestes comentários e reflexões trazendo à tona outros temas sobre a linguagem administrativa, tais como: os jargões especializados e o perigo de que os mesmos possam tornar-se barreiras à comunicação empresarial, a linguagem e as fontes de conflito que podem ser geradas em função das dificuldades de comunicação ao considerarmos a estrutura burocrática, uma grande estrutura vertical e horizontal, o grupo informal e os valores individuais e organizacionais influenciando e interferindo nas diversas formas de comunicação, bem como nas qualidades humanas.

Quaisquer que sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho levam as pessoas a se comunicarem, é importante sublinhar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo. Quando examinamos o que se passa numa empresa em que o processo de comunicação é deficiente, só podemos ficar consternados, ao ver o intenso desperdício de tempo, dinheiro e energia consagrados a remediá-lo ou mesmo a mantê-lo a despeito de tudo. Tais recursos poderiam ser utilizados para melhores fins. Ao se recusarem a considerar essas faces ocultas da comunicação, ao não aceitarem o fato de serem homens de palavras, os dirigentes passam uma parte importante do seu tempo a tentar equacionar os problemas que criaram para si mesmos por causa de suas atitudes, gestos ou palavras. Eles são os artesãos de suas próprias dificuldades, e o fato de que são estimulados a persistir em seus erros os impede de conscientizar-se deles e, portanto, de os corrigirem.

Numa época em que a tecnologia está mais afeita a administração das coisas e em que os avanços tecnológicos são rapidamente copiados e apanhados pela concorrência, o diferencial decisivo só pode derivar da qualidade do governo dos homens, velho tema conhecido de todas as sabedorias, difícil de pôr em prática, mas cujos efeitos são mais duradouros. A sociedade ocidental industrial, prisioneira do autoritarismo e do culto à racionalidade econômica que presidiram suas origens e acompanharam seu desenvolvimento, ainda não soube gerar uma administração digna de outros valores que dão alma a nossa época, em que a emergência e a realização do

sujeito constituem um dos traços marcantes de sua evolução. Essa administração que deveria levar em consideração o novo *status* que o indivíduo pouco a pouco adquire na sociedade, deverá rever inteiramente seus pressupostos sobre comunicação e aceitar abrir-se a todas as dimensões da palavra.

Benveniste, (1966), ressalta que “antes de qualquer coisa a linguagem **significa**, esse é seu caráter primordial, sua evocação original que transcende e explica todas as funções que ela desempenha no ambiente humano. Quais são essas funções?... Para resumi-las em uma palavra, eu diria que, muito antes de servir para comunicar, a linguagem serve para viver.”

E Pierre Legendre (1987), também nos leva a refletir quando diz: “Por haver desconsiderado as realidades do discurso, o Administrador tem sofrido severos reveses. Meditemos sobre essa lição, e preparemo-nos para compreender que não manejamos a espécie falante mas antes de tudo precisamos compreendê-la, acompanhá-la para só então conduzi-la adequada e ecologicamente”.

A importância da linguagem no funcionamento de uma organização merece estudos mais aprofundados. É um campo de estudo pouquíssimo explorado.

Gronn (1983), afirma que “não apenas os administradores passam realmente a maior parte do tempo a falar, e suas palavras executam a função administrativa, mas também que a palavra é utilizada para endurecer ou relaxar o controle administrativo.”

Os teóricos da organização e da gestão recorrem a fontes como a modelização matemática, cibernética, teoria dos jogos, economia, sociologia, psicologia, biologia, ecologia, psicanálise, história, ciência do conhecimento mas reagem incredulamente diante da possibilidade de investir na linguagem como objeto de estudo. Este estudo pode apoiar-se em bases sólidas, constituídas pelos conhecimentos das ciências da linguagem. A linguagem é um fato tão corriqueiro, tão evidente, que pensamos que não há nada a dizer

ou estudar, acreditamos que sabemos tudo sobre este assunto.

Atualmente muitas empresas gastam elevadas somas com consultores externos e não se dão conta que a maioria de seus problemas organizacionais e pessoais passam por problemas de comunicação. Consultórios de terapeutas, psiquiatras e estudiosos do comportamentos estão lotados, abarrotados; muitas vezes para se conseguir um horário com determinados profissionais, esperam-se meses. Ao consultá-los, na maioria das vezes, as pessoas se dão conta que o problema que as afeta reside no fato de não saberem se comunicar consigo próprias ou com os outros, (comunicação intra e interpessoal). A maioria dos administradores estão convencidos de que a linguagem serve de suporte ou de veículo à informação. Costumamos dizer que: “de nada adianta ser dono da informação se não sabemos como comunicar, como repassar esta informação”. Erramos ao pensar que a linguagem serve somente para transmitir conteúdos de informação.

É urgente o estudo da “comunicação organizacional”. Dependendo da posição que se ocupa na organização, não se fala da mesma maneira, nem com as mesmas palavras, da própria organização, dos instrumentos de gestão, das técnicas gerenciais. Este é o motivo pelo qual não podemos considerar que as pessoas que pertencem a uma mesma organização pertençam a mesma “comunidade da palavra”, em especial no que concerne as palavras utilizadas, constitui um início extremamente importante para compreender toda uma categoria de problemas que estes fenômenos colocam no funcionamento de uma organização. Para evitar problemas é importante saber se as palavras que “veiculam” em uma organização veiculam de fato os mesmos “conteúdos”, os mesmos “significados”.

3.1. COMO FLUI A COMUNICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Para se entender a comunicação organizacional é necessário que se conheça as direções básicas, ou seja, os movimentos dos sistemas de

comunicação dentro de uma organização. Estas podem ser ditadas pela estrutura da organização ou por outros meios e constituem as comunicações formais. Dentre elas podemos destacar as comunicações ascendentes, descendentes, laterais e diagonais. O tipo de informação que é comunicada em direção descendente relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho. Os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados, fornecem informações sobre normas, políticas, vantagens e outros assuntos. Os subordinados costumam se queixar, apesar disso, de que todos os tipos de dados desejados que os superiores possuem, nunca chega até eles.

Os motivos para as filtragens de comunicação, nos níveis inferiores incluem:

- Os superiores não percebem as necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruem e esclareçam sobre os seus papéis.
- Os superiores não dão informações aos subordinados, consciente ou inconscientemente, a fim de mantê-los menos informados e, assim mais dependentes.
- Os superiores não confiam nos subordinados.
- Os superiores selecionam as informações que eles acreditam poder afastar os subordinados da busca de objetivos importantes.

A comunicação entre as linhas de departamento muitas vezes fornece dados para a coordenação e resolução de problemas. A comunicação lateral refere-se à comunicação com pessoas de igual *status* que trabalham em outros departamentos. A comunicação diagonal refere-se a contatos com outras pessoas de *status* mais elevado ou mais baixo em outros departamentos.

Estes tipos de comunicação são tão comuns para muitos gerentes que ocupam boa parte do seu tempo. Segundo Hampton (1990), "isto é particularmente provável de ocorrer em estruturas organizacionais que são relativamente autocráticas, em sistemas de trabalho que envolvam intrincadas

interdependências e em organizações nas quais o número de relações de especialistas e autoridades funcionais é grande”.

Para Leonard Sayles *apud* Hampton (1990), “os contatos, as comunicações laterais e diagonais em organização, apresentam um grande desafio ao administrador, pois envolvem relações intergrupais, são irregulares, interferem nas rotinas, os números de contatos são grandes, elas crescem com grande rapidez em quantidade e a relação exigida é sempre ambígua.”

As estruturas da empresa e os mecanismos de coordenação podem ajudar a formar um sistema de comunicação que atenda aos requisitos de informação de uma empresa segundo a incerteza, complexidade e interdependência do trabalho a ser feito. A construção impessoal do sistema de comunicação pode somente ir até o ponto de estimular a eficiência empresarial. O fato de se ter um projeto adequado em empresa e os mecanismos apropriados de coordenação não podem garantir a eliminação de várias dificuldades que impedem a comunicação com superiores e inferiores, e com os colegas de trabalho.

Em última análise, as pessoas conversam entre si. É assim que a maior parte da comunicação é feita nas empresas. Os estudos de comunicação gerencial sugerem que os gerentes gastam mais tempo em comunicação oral do que escrita. O exame da correspondência é encarado como tarefa mal acolhida, principalmente porque a correspondência traz muita informação indesejável e sem valor. Os dados ativos, atualizados e oportunos são obtidos quase sempre por via oral.

Embora a estrutura bem organizada de uma empresa possa facilitar aqueles que precisam se comunicar oralmente ou por escrito, e o façam de modo conveniente, a forma como essas pessoas poderão se comunicar é influenciada pelo processo de comunicação, bem como pela estrutura usada.

Renato Tagiuri, *apud* Hampton (1990), sugere que uma distinção útil pode ser feita entre dois tipos de comunicação: eficiente e boa.

A comunicação eficiente ocorre quando o emissor obtém os resultados esperados pelo receptor. Na comunicação eficiente, o objetivo do emissor é influenciar o receptor, de modo que seja alcançado o objetivo desejado. A comunicação boa ocorre quando a compreensão do receptor concorda com o significado pretendido pelo emissor. Na boa comunicação, a compreensão é o alvo a ser alcançado.

A boa comunicação é necessária, porém, é insuficiente para a eficácia. Comunicação eficaz depende em parte de boa comunicação. Apesar dos gerentes muitas vezes estarem ansiosos para atingir a comunicação eficaz, sem pensar muito em boa comunicação, esquecem de dar uma olhada cuidadosa para o que interfere na boa comunicação e causa desentendimento.

No fluxo da comunicação organizacional, podemos destacar ainda a comunicação informal, usada para comunicar uma variedade de propósitos, tais como, satisfazer as necessidades pessoais, ou seja, a necessidade de relacionamento com os outros e servir como fonte de informação relacionada ao trabalho, não contemplada pela comunicação formal.

Para Megginson *et al.* (1986) a comunicação informal é inevitável. Os bons gerentes reconhecem que as comunicações informais, especialmente os rumores não podem ser eliminados.

De acordo com Bar (1995) “na estrutura da comunicação informal fluem informações funcionais, trocadas entre pessoas para a consecução de suas tarefas específicas e notícias sobre o cotidiano organizacional.”

Clancy e Collins (1980) *apud* Bar (1985) afirmam que “os sistemas informais são necessários e constituem-se apoios úteis aos sistemas formais devendo ser considerados como suplementos a estes e não um desperdício de recursos.”

Hicks e Gullet (1976) *apud* Bar (1995), também sustentam que “para entender realmente a dinâmica de uma organização é preciso compreender as unidades informais que se formam dentro da estrutura formal.”

Como vimos no capítulo anterior durante o processo de comunicação podem ocorrer alguns ruídos, tornando-se obstáculos à eficácia da mesma, entre as quais citamos:

Obstáculos à compreensão: O emissor pode codificar o significado de uma mensagem que não transmita de modo claro o significado pretendido.

Hampton (1990) exemplifica: Um encanador de Nova York desenvolveu o que ele pensava ser um excelente método para limpar canos de esgoto. Ele escreveu para a Associação de Normas Técnicas para contar-lhes que estava usando ácido hidrocloreto e perguntava-lhes se era inofensivo. A associação respondeu-lhe: “A eficácia do ácido hidrocloreto é incontestável, porém o resíduo do ácido é incompatível com produtos metálicos”.

O encanador escreveu de volta, agradecendo a Associação por concordar com ele. Preocupada com sua resposta a Associação respondeu: “Não podemos assumir a responsabilidade pela produção de resíduos tóxicos e nocivos pelo ácido hidrocloreto e sugerimos que você use um procedimento alternativo”. O encanador escreveu novamente, explicando como estava feliz ao saber que a Associação ainda concordava com ele. Nesta altura, a Associação colocou o problema em termos simples: “Não use o ácido hidrocloreto. Ele destrói os canos”. Finalmente o encanador entendeu.

Até mesmo quando o significado é codificado em uma mensagem inteligível, pode haver um acúmulo de mensagens. As comunicações se originam de outras fontes além daquelas pretendidas pelo gerente.

O fato de se pretender uma comunicação não quer dizer que esta seja necessariamente mais eficiente. Às vezes, as não pretendidas são as mais eficientes. Existem algumas provas sugerindo que quando um receptor é confrontado com uma mensagem não verbal não pretendida que contradiz uma outra verbal do mesmo emissor, o receptor tende a escolher a não verbal. As palavras de desculpa seguidas pela expressão corporal da raiva reprimida, como por exemplo, punhos fechados, são mais facilmente percebidas como raiva, do que como arrependimento.

Obstáculos à transmissão: A transmissão é também um processo perigoso, especialmente quando a mensagem deve passar por intermediários, como é o caso da comunicação em organizações com muitos níveis hierárquicos.

Obstáculos à recepção: O comportamento do receptor, pode também ameaçar a boa comunicação.

Entre os defeitos dos ouvintes podemos destacar a desatenção total, avaliação prematura, formulação de respostas enquanto o emissor ainda está falando e respostas aos maneirismos ou características imateriais em vez de dar atenção à essência da mensagem. Cada uma destas tendências afasta o emissor. Cada uma delas reduz a probabilidade de receber e entender com exatidão a mensagem.

A desatenção se dá por vários motivos, porém é, em parte, produzida pela capacidade do cérebro de reter informações de modo mais rápido do que aquele que está falando. A avaliação prematura de idéias ou informações que estão sendo apresentadas é apenas um outro nome para chegar à conclusões. O problema está em que tendo terminado de ouvir antes do orador ter terminado de falar, aquele que ouve cessa de receber informação.

Formular sua própria resposta no meio da apresentação do outro, tem um resultado semelhante. Significa que a resposta de quem ouve é dada sem entender o que o próximo está falando. As idéias do emissor passam para o ouvinte, que está ocupado preparando uma resposta.

Mesmo que o ouvinte receba a mensagem enviada, a interpretação do seu significado apresenta o risco final de uma má compreensão. As interpretações podem resultar em um grave mal entendido, ou pelo menos em uma compreensão diferente, com graves conseqüências em potencial.

Obstáculos ao feedback: O *feedback* não se acha sempre presente na comunicação. Ele é uma etapa extra que pode ou não estar

presente em qualquer seqüência específica de comunicação. Quando o *feedback* está ausente, a comunicação tem um único sentido; quando há *feedback* a comunicação tem dois sentidos.

O *feedback* pode ser verbal ou não verbal. A ausência de palavras não significa ausência de *feedback*. Um simples olhar pode ser um *feedback*, um gesto pode ser um *feedback*. Oficinas realizadas em sala de aula e em algumas empresas tem demonstrado a dificuldade que as pessoas tem em dar ou receber *feedback* e a importância do mesmo para uma boa comunicação. Nestes trabalhos foi possível comparar a comunicação em um e em dois sentidos e comprovar que a comunicação em um sentido embora mais rápida, mais ordenada é mais ameaçadora aos emissores, cujas ambigüidades e enganos são expostos por *feedback*; a de dois sentidos, é mais precisa e produz autoconfiança nos receptores. O simples fato da pessoa poder falar o que pensa e o que sente, ser ouvido e entendido, é que produz essa confiança tanto ao emissor quanto ao receptor. Ao emissor porque sabe que se o receptor não entender a mensagem dirá de uma forma clara, objetiva e direta. Ao receptor por que ao não entender a mensagem terá a tranqüilidade e a liberdade para emitir o seu parecer.

Contudo, o *feedback* não isenta a comunicação de ruídos, tornando-a cem por cento eficaz. No processo de *feedback* o emissor torna-se receptor e o receptor torna-se emissor, sujeito a todos os problemas de emissores, receptores e transmissão.

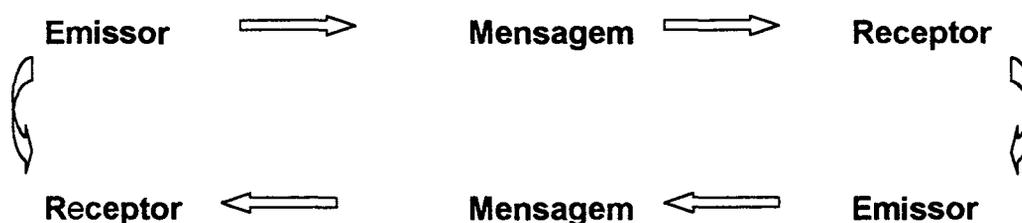


Figura 03 – Processo de comunicação

A comunicação nas empresas é um sistema complexo. Tão complexo que torna-se apenas controlável em parte. É impossível para um gerente controlar todas as fontes de informação bem como as distorções, omissões e generalizações introduzidas nas mensagens que passam através do sistema ou do processo de comunicação.

Cada emissor emite sua mensagem em seu código especial. Código este influenciado por seu conhecimento, cultura, crenças e valores, moldado por seu mapa mental. O receptor por sua vez, decodifica esta mensagem também de acordo com sua linguagem própria e específica determinada e moldada por seu mapa mental, conhecimento, cultura, crenças e valores.

Apesar disso tudo, é uma obrigação de todo gerente tentar se comunicar com habilidade.

Para Hampton (1990), um problema fundamental na comunicação entre pessoas com cargos de autoridade é despertar a capacidade de defesa nos receptores. Para ele, cada um de nós possui uma certa auto-imagem e um certo nível de amor próprio. Quando se apresenta uma informação que ameaça nossa auto-imagem é provável que reajamos de algum modo a nos defender contra aquela ameaça e manter uma auto-imagem que conserve nosso amor próprio. Para os psicólogos estes são “mecanismos de defesa” pelos quais nos protegemos dos danos provocados à nossa auto-imagem. Entre eles podemos citar a racionalização, a projeção, a negação e a formação de reação. Através da racionalização inventamos justificativas para o nosso comportamento, inconscientemente considerado como injustificado. A projeção nos permite atribuir a outros pensamentos e sentimentos que possuímos ou acreditamos, inconscientemente, possuir, mas não aceitamos de modo consciente. A negação consiste em insistir que não sentimos ou pensamos aqueles sentimentos ou pensamentos que temos e que são inaceitáveis para nós. Na formação de reação defendemos e fazemos o oposto ao que desejamos, mas que consideramos como inaceitável. Esses mecanismos agem a nível inconsciente e são desencadeados quando nos sentimos ameaçados. Nosso sistema de alarme e reações pode estar ativo nos defendendo das ameaças do

nosso amor próprio sem que percebamos o seu modo de agir. Essa capacidade de defesa varia de pessoa para pessoa, devido às diferenças nos níveis individuais de segurança, e de grupo para grupo, devido às variações ao nível geral de ameaça existente no ambiente.

Na busca de uma boa comunicação devemos estar atentos às diferenças individuais, conhecer as pessoas, desenvolver a confiança e buscar saídas para reduzir o número de mensagens ameaçadoras. Muitas vezes mais ameaçador que o conteúdo da mensagem é a forma como a expressamos. A forma de expressão muitas vezes desencadeia reações de defesa impossibilitando a compreensão da mensagem por parte dos receptores. Muitas vezes as pessoas acostumadas a receber críticas negativas, ocupados em pensar em argumentos para refutá-las não ouvem a essência da mensagem. Seus canais de comunicação estão fechados. A codificação de uma comunicação sofre a influência dos valores do emissor e na decodificação o mesmo ocorre com os valores do receptor.

Em comunicação uma forma de amenizar a defesa por parte do receptor é solicitar informações ao invés de avaliar. Ao invés de dizer: “Seu desempenho é desapontador”, podemos dizer: “Tenho notado certas mudanças em seu desempenho. Está acontecendo algo com você? Com seu trabalho? Posso ajudá-lo em alguma coisa?”

Em comunicação o controle pode causar ruídos, problemas. Quando o emissor determina um certo modo de agir e buscar de forma aberta, clara ou disfarçadamente influenciar o receptor a concordar é bem provável que haja defesa. A percepção subconsciente do receptor ameaça seu amor próprio e desperta uma atitude de defesa.

Quando o emissor encara o receptor como objeto a ser influenciado, movido ou manipulado no sentido de algum resultado determinado pelo emissor, a implantação deste ponto de vista nem sempre se perde no receptor. As percepções de que as comunicações não estratégicas ou manipuladoras funcionam como filtros negativos à comunicação, fere o amor próprio e a auto-

imagem do receptor. As declarações francas, encaradas como honestas facilitam a comunicação embora de conteúdo mais duro ou pesado.

A neutralidade na comunicação pode parecer indiferença e refletir falta de interesse. Quando as pessoas se comunicam, quando descrevem seus problemas esperam algum sinal de carinho e calor. Atitudes e tons de voz neutros, impessoais podem provocar rejeição.

Quando as comunicações não dão a impressão de que o emissor é valorizado ou de que se interessam por ele, é provável que haja reação de defesa. As comunicações que provocam empatia não criam nenhuma ameaça. Elas mostram que o receptor tenta sentir sem julgar, o que a outra pessoa sente. Em lugar da rejeição temos a aceitação. Os sentimentos de alguém foram entendidos.

Quando um emissor cria um sentimento de superioridade em relação ao receptor, o amor próprio deste fica ameaçado. O emissor parece estar dizendo que o receptor não serve e que tem menor valor. Sejam quais forem as partes da comunicação, a ameaça criada pela atitude de superioridade terá a possibilidade de aumentar a posição de defesa.

Quando o emissor demonstra sentimento de igualdade a defesa é menos provável. O emissor pode ter mais *status*, poder e capacidade, porém alguns emissores parecem dar pouca ou nenhuma atenção a essas diferenças e encorajar o trabalho em conjunto. Quando os receptores sentem que são respeitados, que confiam neles e são considerados sócios valiosos, há menor probabilidade de que eles se sintam ameaçados.

Quando um emissor afirma uma verdade de modo autoritário para que o receptor a aceite, presume-se que este tenha menor conhecimento e precise de orientação. Isto também ameaça o amor próprio e desencadeia defesa.

Em compensação, se a ameaça do emissor insinua que a afirmação é experimental ou provisória, ou seja, que existe uma atitude exploratória, em

lugar de um ensinamento, o receptor fica implicitamente convidado a ser um sócio em igualdade de condições na busca de uma boa solução. Não se sente nenhuma inferioridade, não existe ameaça nem, tampouco, estímulo à defesa.

Carl Rogers, apud Hampton (1990) sugere que “a comunicação real se dá quando nós ouvimos a outrem com compreensão...”. Isso significa que ouvimos de um modo que nos faz “ver a idéia e a atitude expressa do ponto de vista da outra pessoa, sentir como ela se sente a respeito, alcançar o seu plano de referência em relação ao assunto por ela falado”.

Isso é chamado por alguns autores de empatia e quando a alcançamos existem maiores probabilidades de que a compreensão alcance o significado pretendido pelo emissor.

“Essa tendência de reagir a qualquer declaração de significado emotivo fazendo uma avaliação dela do nosso ponto de vista é, repito, a maior barreira à comunicação entre as pessoas”.(Carl R. Rogers)

A tendência a avaliar interfere na comunicação. Muitas vezes o receptor reage à mensagem do emissor com um julgamento da aprovação ou censura. Os receptores fazem tais juízos a partir do seu próprio plano de referência. Impondo de forma egocêntrica o seu próprio plano de referência eles bloqueiam a oportunidade de ver o plano de referência do emissor. O resultado é que o receptor não alcança a empatia e não entende o que a mensagem significa para o emissor. Os receptores não percebendo a interação e o significado do emissor, fazem inferências e deduções sobre a intenção e o significado. Eles tratam, então de suas próprias inferências e deduções como se fossem observações do real significado e intenção do emissor.

“Se existe um segredo para o sucesso, ele está na habilidade de obter o ponto de vista de outras pessoas e ver as coisas pelo seu ângulo, tão bem quanto o seu próprio”.

(Henry Ford)

A compreensão significa boa comunicação, porém não garante uma comunicação eficiente. Os receptores que ouvem com empatia podem obter

bons resultados. Criam uma base realista para a decisão e a ação, substituindo a fantasia pelos fatos, os sentimentos e intenções do emissor são fatos de um tipo muito importante. A empatia tende a substituir o preconceito pela compaixão, diminui o desejo de ferir, reduz o egocentrismo. 9

Uma forma pela qual os receptores podem melhorar a comunicação é pelo reconhecimento de suas próprias tendências para reagir em defesa. Se cada crítica que recebemos desencadear um comportamento de autojustificação, passamos a racionalizar, negar e projetar em vez de aprender e progredir.

As pessoas aprendem e progredem em resposta a um *feedback* preciso, porém crítico. Os indivíduos que são capazes de fazer isso com frequência apresentam as seguintes características:

- Reconhecem as suas próprias tendências defensivas.
- Reconhecem que seus erros não significam que eles sejam totalmente ou de modo irrevogável incompetentes e sem valor.
- Têm amor-próprio suficiente para tolerar os seus próprios erros.
- São capazes de admitir os seus erros.

A comunicação é um processo que fornece informações motivadoras, técnicas e relativas à coordenação para todos os pontos das empresas. O projeto da estrutura de um sistema de comunicação deve ser coerente com a natureza da tarefa a ser realizada.

As relações fixas de comunicação com uma posição de autoridade central tendem a se adequar às tarefas relativamente simples. À medida que a tarefa se torna mais complexa e incerta, os padrões de comunicação livre têm demonstrado ser mais eficientes. Eles acrescentam inovação à solução que os problemas complexos tendem a exigir. De modo idêntico, quanto maior for a necessidade de coordenação, maior a necessidade de uma comunicação eficiente entre os departamentos.

Os gerentes precisam participar de modo típico em um padrão diferente de relações de assessoria e linha. Na medida em que essas se

tornam mais necessárias, a competência do gerente em comunicar torna-se mais importante. A comunicação empresarial impõe desafios.

A comunicação é um processo complexo porque várias fontes podem estar concorrendo e enviando mensagens contraditórias ao mesmo tempo. A informação está também sujeita à distorção quando é transmitida por meio de níveis intermediários de supervisão e quando é interpretada pelo receptor. Mas, tanto os emissores quanto os receptores podem analisar o seu comportamento de comunicação e melhorar sua capacidade como comunicadores.

ANÁLISE TRANSACIONAL

A Análise Transacional é uma filosofia humanística que pode ser resumida na frase "**Eu estou OK e você está OK**". É uma teoria da psicologia individual e social. Consiste num conjunto de técnicas destinadas a ajudar as pessoas a compreender e modificar seus sentimentos e comportamentos. É também uma filosofia de vida, uma tomada de posição quanto ao ser humano. Um conjunto de técnicas de mudanças positivas. Se constitui em um modelo prático e útil para se modelar as relações entre "organismos" porque é fácil de aprender; permite que as pessoas se comuniquem numa linguagem fácil e compreensível; possibilita uma melhor compreensão de si mesmo, dos outros e das transações; permite melhor integração social; permite um tipo de auto avaliação sem maiores riscos e é um método para analisar não apenas pessoas mas também roteiros de vida.

A Análise Transacional (AT) é uma teoria do desenvolvimento do comportamento nada complexa. É chamada de Análise Transacional por tratar do relacionamento humano como sendo composto, basicamente, de "transações", uma palavra de amplo uso no campo comercial e organizacional; "transação" implica na troca de bens e serviços entre duas ou mais pessoas. Na AT a "transação" tem essa conotação, pela qual "eu lhe dou alguma coisa, e você me dá alguma coisa em troca".

Em AT, uma "transação" é na verdade, qualquer "movimento ou ação que uma pessoa empreende no seu relacionamento com os outros, provocando outro movimento ou ação de volta".

A teoria fundamental da AT foi escrita por Eric Berne, psiquiatra canadense (1910-1970). Os tijolos que constroem a AT são os **estados de ego** que são, de acordo com Berne, (1961), as posições psicológicas tomadas pelo indivíduo e que são fenomenologicamente observáveis.

Os instrumentos que são utilizados pelos especialistas em Análise Transacional, são os seguintes:

- Análise estrutural e funcional ou esquema da personalidade
- Análise das transações
- Carícias ou reforços sociais
- As posições existenciais
- Emoções autênticas e substitutivas ou disfarces
- Jogos psicológicos
- Estruturação do tempo
- Argumento de vida
- Miniargumento
- Dinâmica de grupo

Segundo Fialho (1996), quando analisamos o comportamento em busca de um diagnóstico devemos lembrar que só se pode compreender um indivíduo a partir de toda sua história cognitiva. Diríamos que seria preciso mapear todos os milênios que a vida necessitou para produzir este ser e os condicionamentos ou tendências genéticas a que esteve submetido desde que, há milhões de anos atrás, filho do mar e das forças cósmicas, despertou para a vida. A Análise Transacional, com seus dez instrumentos, simples e potentes, é um modelo simples, porém compreensível, do mundo e dos seres maravilhosos que o habitam.

4.1. ANÁLISE ESTRUTURAL

Numa análise de primeira ordem os componentes estruturais da personalidade, segundo o modelo da AT são: Estado de Ego Pai; Estado de Ego Adulto; Estado de Ego Criança. Alguns autores preferem uma terminologia

diferente. Chamam de exteroptique ao identificador-(Pai), de neoptique ao processador de dados-(Adulto) e de arqueo-otique à Criança.

ESQUEMA DA PERSONALIDADE

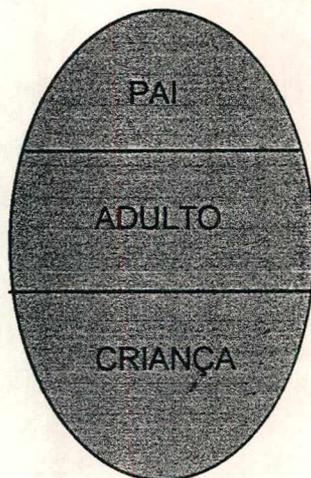


Figura 04 – Esquema da Personalidade (Fonte: Fialho)

O que move a criança é o que lhe dá prazer aos sentidos ou o que lhe traz prazer pelas ações. É a criança sensório motora de Piaget se manifestando mesmo em velhotes de noventa anos. Um pai é, ao mais das vezes, um moralista sisudo, torcendo o nariz toda vez que a criança faz uma travessura. O Adulto processa as informações internas e externas. Não pensa, computa! A forma como a pessoa vai agir dependerá do Estado de Ego que estiver no comando.

A criança diz "Eu quero!"; o pai diz "Eu devo!"; e um adulto bem construído toma as decisões, explicando-as carinhosamente à criança e justificando-as com rigor ao pai.

O adulto transmite informação do ambiente ou do próprio organismo para a criança que experimenta sentimentos.

Para o Estado Ego Criança, teríamos:

Uma pessoa está em sua "criança" quando pensa, sente, fala ou age

como fazia em sua infância. Por exemplo, se um funcionário se inibe, se assusta, diante de um gerente autocrático, autoritário, não passa a ser uma criança, mas está inibido, assustado, como se estivesse diante de uma figura ameaçadora de sua infância. Este gerente “fisga” a criança assustada.

Segundo Kertész, (1987) a criança é o primeiro Estado de Ego a existir. Por volta dos 2 anos se distingue o esboço do adulto e logo após, o Pai. A criança é componente biológico da personalidade. A aprendizagem é aliada da criança. Seu pensamento é mágico, crédulo, sugestionável, detém a curiosidade, a criatividade, a intuição, a telepatia. Nele está o conceito “sentido” da vida. Transmite muitas mensagens não verbais com o tom da voz, gestos, a cor da pele, a respiração, de poderosos efeitos na comunicação. Através dela podemos chegar à criança dos outros.

Criança da Criança (C1)

Chamada também de primeira criança ou criança somática, (0 a 8 anos), se caracteriza pela intuição, criatividade artística e científica, curiosidade, pensamento mágico, não lógico, que captaria totalidades e perceberia diferenças sutis. É a fonte de sentimentos não censurados, de necessidades e todas as gravações em fita de experiências passadas (amamentação, masturbação). No caso de “seres coletivos”, seria a memória da organização arquivada do ponto de vista emocional (sua experiência passada, suas glórias, sua criação, missão original, etc).

Adulto da Criança (o Pequeno Professor)

Se caracteriza por sua impressionante capacidade de percepção (dos 3 meses ao fim da vida). Sabe porque sente, tem empatia e intuição que se manifestam na forma de curiosidade e criatividade. É a sede do **raciocínio indutivo e criativo**. Nas organizações, por exemplo, estariam representadas pelas soluções não convencionais que, esgotadas todas as alternativas lógicas, resolveram problemas reais da organização.

O Pai da Criança (Eléetrodo)

Grava os nãos que recebe. Pode ser dividido em dois, um que imita e outro que grava as mensagens. Quem é mandão, pomposo, é o Pai da Criança.

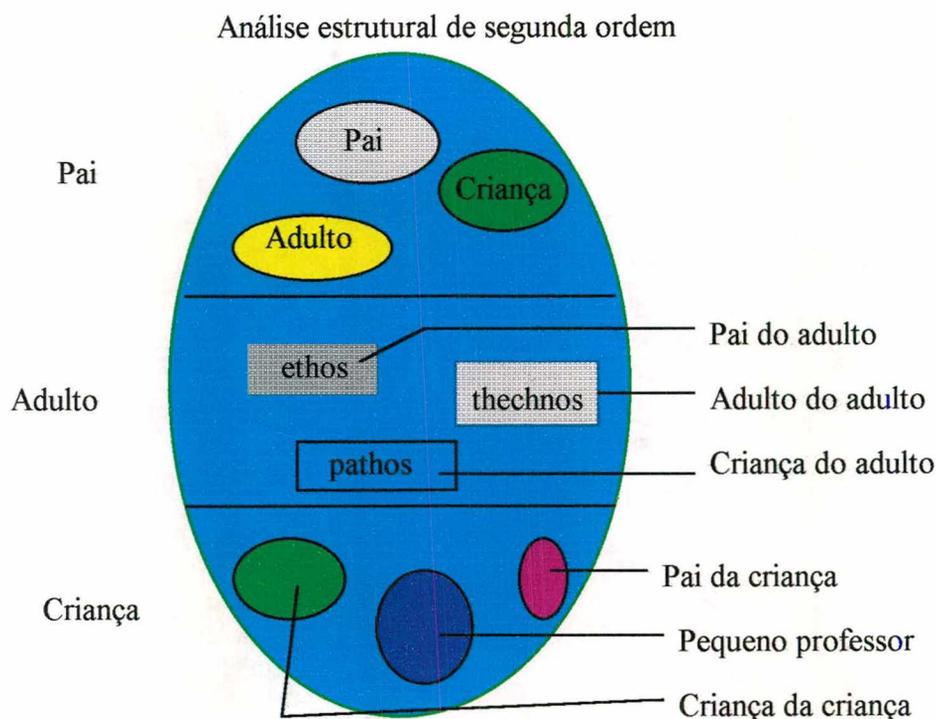


Figura 05 – Análise Estrutural de Segunda Ordem (Fonte: Fialho)

Para o Estado de Ego Adulto teríamos:

- Pai do Adulto (ETHOS) que equivale à responsabilidade ética.
- Adulto do Adulto (THECNOS) computador auto programável.
- A Criança do Adulto (PATHOS). Encanto e atrativo (cuidadosamente calculado) de uma pessoa (ou organização) adulta.

Alguns autores não subdividem o Adulto em ETHOS, THECNOS e PATHOS. O Pequeno Professor estaria ligado ao Hemisfério Não Dominante (informações visuais, tonais e cinestésicas, pensamento intuitivo, sensual e não linear). O Adulto funcionaria mais como percepção consciente (pensamento e

linguagem racionais).

Todos os estados de ego são como computadores mas o “Adulto” o é por excelência. É lógico, tranquilo, sem emoções, baseia-se em dados da realidade, o que convém e o que não convém. O hemisfério esquerdo opera como o racional, o lógico, faz os cálculos, traços característicos do adulto. O hemisfério direito, processa as imagens, os sonhos, a captação global, o criativo, o artístico. Esta é a criança. A criança compõe a música, o adulto escreve.

O Adulto recebe informações internas e externas a ele, analisa-as, compara-as, digitaliza-as, de acordo com seu banco de dados e toma decisões. O adulto escolhe o que “convém”, o Pai, “o que deve fazer” e a Criança “o que gosta de fazer”.

O Estado de Ego Adulto é, portanto, a parte que pensa, armazena e retira dados e se comporta de um modo não emocional.

Acontecem muitos diálogos internos entre o Pai, o Adulto e a Criança. É muito freqüente a influência do Pai na Criança, tanto positiva quanto negativamente sem que isso passe à consciência do adulto.

Segundo Kertész (1987), é um reservatório ou depósito de normas, valores, preceitos e modelos de conduta. Tem como fontes principais abastecedoras o pai e a mãe ou seus substitutos (familiares, professores, amigos, figuras de autoridade e importância na infância). Personagens da história ou da própria televisão podem também ser gravadas.

Ao Estado de Ego Pai estão associadas as normas, regras do jogo e valores (o que é desejável, valioso, moralmente aceitável), servem de guia e orientação.

A política de crédito num banco, por exemplo é estabelecida pelo Pai da empresa. O Adulto dos empregados opera em cada caso, seguindo estas normas.

Quando as pessoas possuem um Adulto bem desenvolvido, em comunicação livre com o Pai interno, qualquer juízo de valor ou norma pode ser revisada ou até mudada.

As mensagens parentais podem ser verbais e não verbais (imagens, olhares, gestos, posturas). São formadas, portanto, pelas incorporações dos verdadeiros pais e figuras parentais, mais aquilo que o indivíduo aprendeu e aceitou de atitudes parentais vindas de qualquer fonte. As pessoas se comportam exteriormente de modos similares aos dessas figuras parentais e também dão a si mesmas, em suas mentes, mensagens parentais sobre comportamento, pensamentos e sensações, mensagens que tomaram de outras pessoas, bem como mensagens inventadas quando não havia pais.

O Pai do Pai: tradição, credos, rituais, moral, autoridade.

O Adulto do Pai: mensagens racionais que incorporamos de outras pessoas.

A Criança do Pai: que incorpora a criança de nossos pais (que era a dos nossos avós, bisavós, etc), suas alegrias, medos, comportamentos irracionais, etc.

O critério adotado pela Criança para que novas informações venham compor o seu Estado de Ego Pai se sustentam em: vulnerabilidade do eu, poder da figura parental e credibilidade da figura parental. Cada geração se transplantando para a seguinte num repetir sem fim.

A análise da estrutura parental permite detectar a transmissão das "psicopatias" culturais. O roubo entre os ciganos, a caça à cabeças no Amazonas, etc podem ter todos a mesma estrutura. Daí a importância de estudarmos a história. Afinal, incorporamos esses padrões ao nosso comportamento.

As Patologias Estruturais são a **Exclusão**; quando só se usa um determinado ego (80% do tempo) e a **Contaminação**; quando o Adulto acredita que os preconceitos do Pai ou a magia da Criança sejam verdadeiras.

Contaminação: É a intrusão de informação que procede do pai ou da criança, e que interfere no adulto, faz com que o adulto não acredite que tal informação não é real e que no entanto não a verifique.

Exclusão: É o emprego rígido e constante de um dos estados de Ego. Os outros permanecem excluídos, como se não existissem.

O **pai** constante e **exclusor** exclui o adulto e a criança. Critica constantemente, faz sermão, se ocupa em ajudar e proteger.

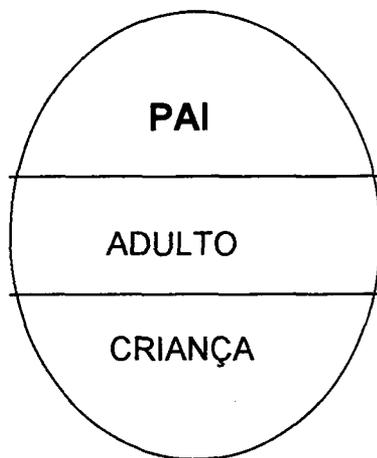


Figura 06 – Pai Exclusor

Adulto exclusor, exclui o pai e a criança, responde de maneira fria e irracional, ao invés de defender valores, interessar-se pelo bem estar alheio, ou demonstrar emoções. Podemos citar aqui como exemplos: alguns engenheiros, matemáticos, etc.

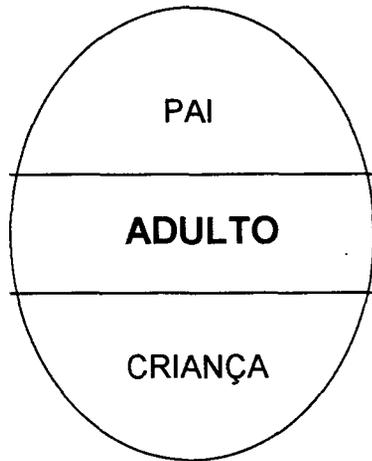


Figura 07 – Adulto Exclutor

Criança exclutora, exclui o pai e o adulto. Diante de certas eventualidades se retrai, briga, comporta-se como uma criança pequena.

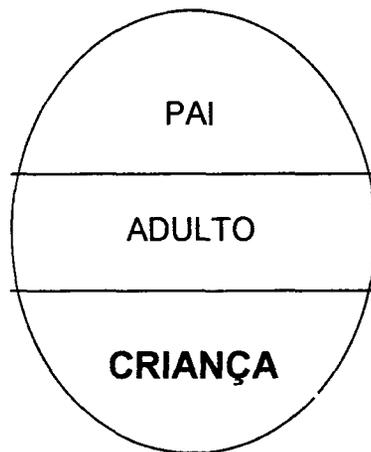


Figura 08 – Criança Exclutora

Pai e adulto exclusivos, excluem a criança. São as pessoas que controlam, trabalham, mas não se divertem, não gostam de nada, nem mostram emoções.

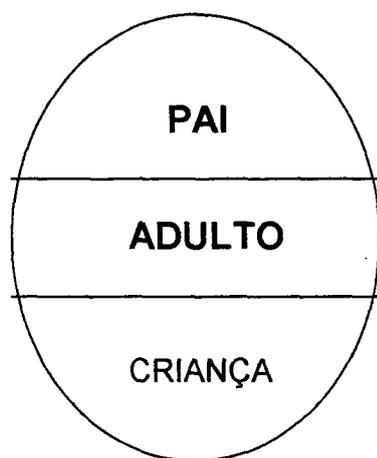


Figura 09 – Pai e Adulto Exclusores

Pai e criança exclusivos, excluem o adulto. Dificuldade para entrar em contato com a realidade, pensar por si, logicamente. Apresentam respostas rígidas e estereotipadas, critica os demais.

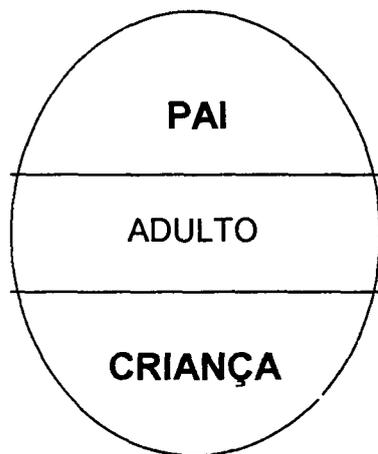


Figura 10 – Pai e Criança Exclusores

Adulto e criança excludores, excluem o pai. Fazem o que lhes convém (adulto) e o que gostam (criança) sem ajustar-se a valores superiores ou normas de convivência.

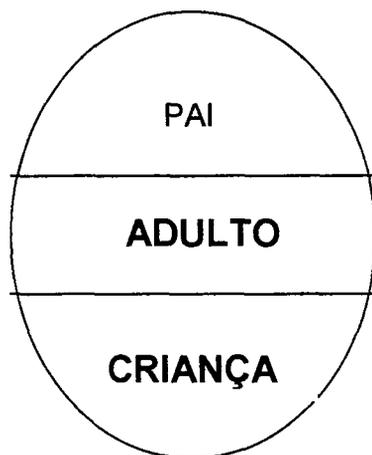


Figura 06 – Adulto e Criança Excludores

É bom lembrar que os estados de ego excluídos permanecem disponíveis. Não são utilizados em função de nossa educação, ou seja, de nosso mapa mental.

4.2. ANÁLISE FUNCIONAL DA PERSONALIDADE

É assim chamada por analisar como funcionam, como se manifestam os Estados de Ego, para “fora” quando falamos ou atuamos.

Transmitimos nossas mensagens através de sinais verbais e corporais. Estas mensagens podem ser congruentes ou incongruentes; simultâneas ou sucessivas. Consideramos que o comportamento possa se expressar de doze formas diferentes;

Sinais do Comportamento Verbal (linguagem):

- palavras e frases, sintaxe
- tom de voz;
- ritmo da fala, velocidade
- volume, intensidade

Sinais do Comportamento Não Verbal (corporal):

- olhar (expressão das pupilas),
- expressão facial (músculos do rosto),
- gestos e movimentos (mãos, braços, pernas, pés, colo, ombros, movimentos da cabeça),
- postura corporal (tronco, quadris),
- vegetativo (cor da pele, tônus muscular, palpitações cardíacas, ritmo respiratório, volume dos lábios),
- vestimenta,
- distância física que se mantém em relação aos outros,
- velocidade e ritmo dos movimentos corporais.

Estes sinais transmitem mensagens. As palavras são abstrações, próprias da linguagem. Podem manifestar-se simultaneamente mudando de forma sutil e rápida, sem que, às vezes chegue a mente consciente. Enviamos e recebemos muitas mensagens mesmo sem perceber.

Quando os sinais da conduta observada coincidem com a mensagem estamos em congruência, estamos congruentes com a mensagem que queremos transmitir. Quando estes sinais conduzem à mensagens diferentes dizemos que estamos incongruentes. Muitas vezes transmitimos uma mensagem verbalmente e outra através do corpo.

Isto demonstra que nossas partes internas, nossos Estados de Ego discordam de alguma forma e o demonstram através da incongruência de sinais.

Esta pode manifestar-se: **Simultaneamente**, quando dois ou mais sinais de comportamento transmitem diferentes informações ao mesmo tempo. Se em uma reunião, digo que podem prosseguir que estou calmo, mas, ao mesmo tempo fico roendo as unhas, agitando as pernas, batendo a caneta, etc. Quando passo a a notícia triste e fico rindo. **Sucessiva**, quando há lapso de tempo entre os dois comportamentos incongruentes. Por exemplo, preciso demitir uma pessoa que não vem atendendo as necessidades da empresa e o faço no meu Estado de Ego adulto, depois me chateio, fico aborrecido e deprimido.

Berne (1961), define os estados do ego associando-os às transações pelo conteúdo das mensagens, da seguinte forma:

- **Pai crítico:**
 - ◆ (positivo ou "+") firmeza, ordem, controle, limites;
 - ◆ (negativo ou "-") preconceitos, insultos, autoridade e desvalorização.
- **Pai nutritivo:**
 - ◆ (positivo ou "+") apoio ao crescimento, proteção, consolo, desfrutes, educação;
 - ◆ (negativo ou "-") superproteção, suntuosidade.
- **Adulto:** muscular (*firmware*); repetitivo (*software*); analítico
- **Criança Livre:** natural (emoção autêntica);
- **Adulto da Criança** (intuição, curiosidade, criatividade, espontaneidade)
- **Criança Adaptada** (submissa; rebelde).

Seus três estilos típicos de comportamento são: prestimoso, danoso e indefeso.

As Patologias Funcionais que podemos associar a esses comportamentos são:

- Bloqueio, uma interrupção da comunicação interna entre Estados de Ego.
- Afrouxamento. Quando se passa rapidamente de um Estado de Ego para o outro, sem controle.

Existem vantagens e desvantagens associadas a cada um dos Estados de Ego. A criança positiva nos dá energia, espontaneidade, alegria, afirmação intuitiva e inventiva. A negativa enche-nos de sentimentos de tristeza e medo. O adulto positivo ajuda a criança a satisfazer suas necessidades, pensa e analisa bem. O negativo se mostra relativamente fraco. O Pai positivo protege e sustenta a criança: como fazer, como lidar com informações inadequadas, antiquadas, nocivas.

Os Estados de Ego podem ser representados graficamente através de egogramas. Um egograma é portanto uma representação gráfica dos estados de ego empregados, tanto quando o indivíduo ou organização estão funcionando OK como NOK.

Os Estados de Ego estabelecem comunicação entre si. Esta comunicação acontece, geralmente, entre os Estados de Ego Pai e Criança e são captados pelo Adulto. A esta comunicação dá-se o nome de “diálogos internos”. Estes se repetem, várias vezes ao dia, inclusive durante o sono. Podem estar OK ou NÃO OK reforçando o bem estar ou a patologia psíquica. Através do diálogo interno nos apoiamos ou nos punimos, nos rebaixamos, nos assustamos.

Quando falamos em comunicação é importante que se tenha consciência destes diálogos internos que constituem a nossa comunicação intrapessoal, pois, antes de nos comunicarmos bem com os outros é importante, que saibamos nos comunicar conosco mesmos, que saibamos usar nossos diálogos internos a nosso favor. A compreensão dos diálogos internos facilita a compreensão de certos comportamentos aparentemente incompreensíveis.

É importante que se saiba definir o uso OK dos Estados de Ego, bem como a percentagem de tempo em que usamos corretamente os componentes funcionais do Ego. Definimos, **Catexia** como os estados de energia psíquica associados aos diferentes Estados de Ego e que pode ser passiva (potencial) ou ativa (cinética ou livre). A ativa pode fluir de um Estado

de Ego para outro. O Ego que estiver mais energizado é o que se manifesta.

Dentro deste enfoque temos, a cada momento:

- um **Ego real** que diz como eu me sinto emocionalmente;
- um **Ego ativo** que se observa funcionalmente;
- um **Ego programador** que determina qual estado de Ego deve ser ativado.

Diversos Estados de Ego podem estar envolvidos simultaneamente (sempre mais do que um). A análise estrutural e funcional nos fala de como a pessoa é constituída e da forma como ela funciona. As transações nos conduzem a um meio ambiente onde analisamos o comportamento do indivíduo junto a outros indivíduos.

4.3. ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES

Para Kertész (1987), transações são trocas de estímulos e respostas entre os estados de Ego específicos de diferentes pessoas.

Em português, neste caso, a palavra mais comum usada é “**interação**”. Em AT usa-se a palavra “**trans-ação**”, ou seja, uma ação (estímulo) e uma reação (resposta). Não havendo resposta, não existe transação. A falta de uma resposta não é uma resposta para a AT. Não responder é uma opção ante um estímulo dado. É impossível não comunicar-se, a não resposta, também, comunica, mas para que haja uma transação, deve haver uma resposta observável ou gradual: verbal, gestual, escrita. O esquema de Berne, com os três Estados de Ego, permite, uma melhor compreensão das comunicações interpessoais; sua diagramação, análise e a escolha da melhor resposta em cada situação. Não importa o que se comunique (qual seja o conteúdo da comunicação), mas as “**estações**” (os Estados de Ego) que transmitem as mensagens. Assim, um mesmo conteúdo pode ser transmitido pelo Pai, Adulto e Criança, podendo ser recebido por qualquer destes estados de Ego do destinatário.

As **Transações**, são as formas pelas quais o organismo se “liga” ao meio ambiente, podem ser:

- **simples** (dois estados de Ego envolvidos);
- **complexas** (três ou quatro estados de Ego envolvidos);
- **complementares** (paralelas);
- **cruzadas**;
- **ulteriores angulares** (dois estímulos, uma resposta);
- **ulteriores duplex** (dois estímulos duas respostas).

Devemos acrescentar a estas, definidas dentro da Análise Transacional, outros tipos de transações que ocorrem com não-humanos pertencentes ao meio ambiente, animados (transações entre a criança e seu cachorrinho) ou inanimados (transação entre uma pedra e um pé desprevenido, provocando dor e palavrões). As transações internas (conversas interiores, etc) podem ser tratadas dentro do protocolo definido por Berne.

Observemos ainda que, dentro de uma situação de comunicação como a transação verbal, cada um dos participantes reconstrói uma percepção, de forma significativa para si, a partir de um sinal relativamente gasto pelo tempo o qual não é, nem de longe, suficiente para especificar inteiramente esta percepção.

Deriva-se, deste fato, que uma incerteza intrínseca caracteriza a comunicação, anterior mesmo a uma suposta identidade entre mensagens emitidas e recebidas, validada pela medição das perdas ou das distorções provenientes do processo de transferência. Este fato deve ser acrescentado à Teoria das Transações de Berne.

Para Fialho (1996), uma compreensão científica da comunicação requer o concurso das ciências cognitivas que se constituem em uma maneira de descrever a construção dos estados cognitivos dos organismos em interação constitutiva com os outros organismos. Esta conceitualização cognitiva, construtivista, da comunicação, concerne a todos os organismos vivos (acoplamento estrutural), e compreende os agentes psicológicos

("conhecimento comum").

Cada transação pode ser estudada separadamente ajudando-nos a perceber como o indivíduo se relaciona com o meio onde vive. Alguns exemplos de Transações cruzadas são:

Transferência

O estímulo pretende estabelecer uma comunicação Adulto de quem fala com Adulto de quem ouve (AA) mas através de um diálogo interno o receptor entende como se o Pai do comunicante se estivesse dirigindo a sua Criança (P-C) e responde com a sua criança para o Pai do transmissor (C-P).

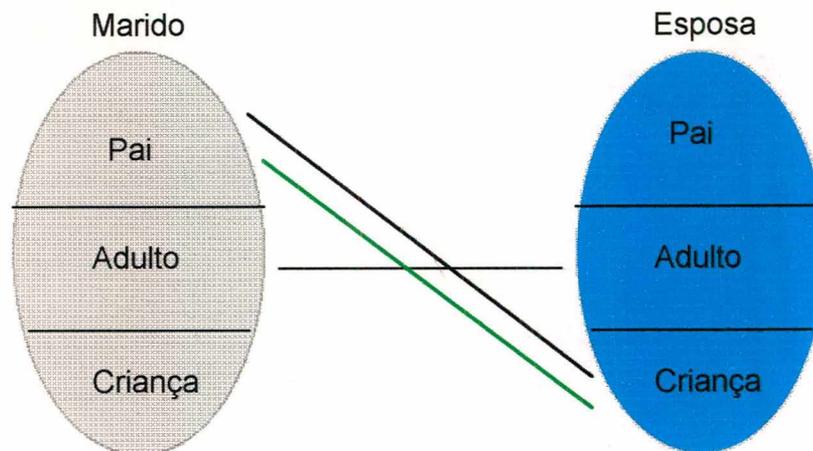


Figura 12 – Transferência (Fonte: Fialho)

Marido (Funcionando como Adulto) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Você não devia comer tanto".

Mulher - "Você não perde uma oportunidade para me lembrar de como estou gorda".

Contratransferência:

Diálogo Interno entende como C-P e responde PC-C ou PN-C.

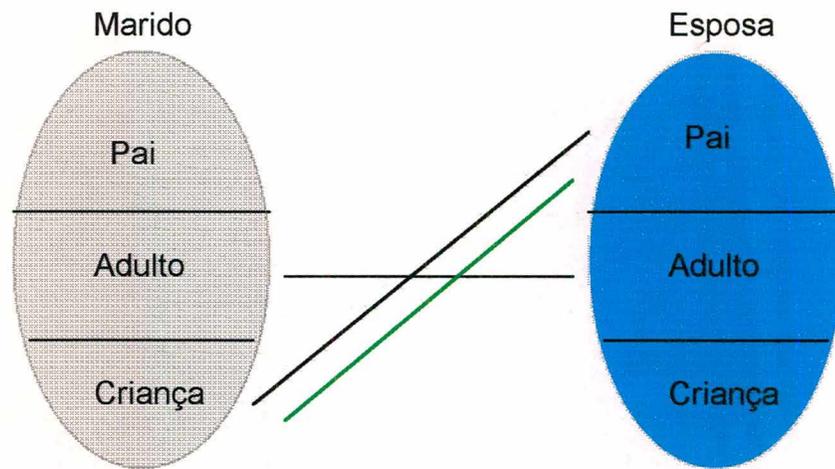


Figura 13 – Contratransferência (Fonte: Fialho)

Marido (Funcionando como Adulto) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Velho assanhado".

Mulher - "Você devia ter mais juízo".

Desumanizada

Estímulo = C - P; Diálogo Interno entende como AA e responde AA.

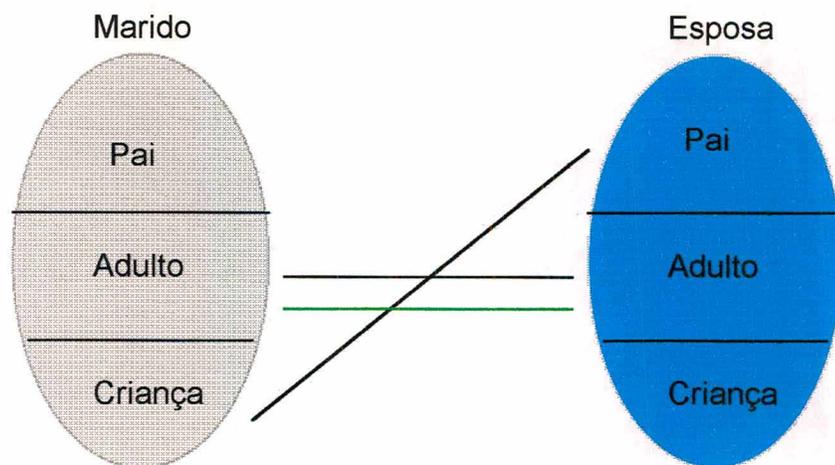


Figura 14 – Transação Desumanizada (Fonte: Fialho)

Marido (Funcionando como criança) "Olha lá que mulher bonita".

Mulher (Conversa interna) - "Realmente".

Mulher - "Realmente".

Exasperante:

Estímulo = P - C; Diálogo Interno entende como AA e responde AA;

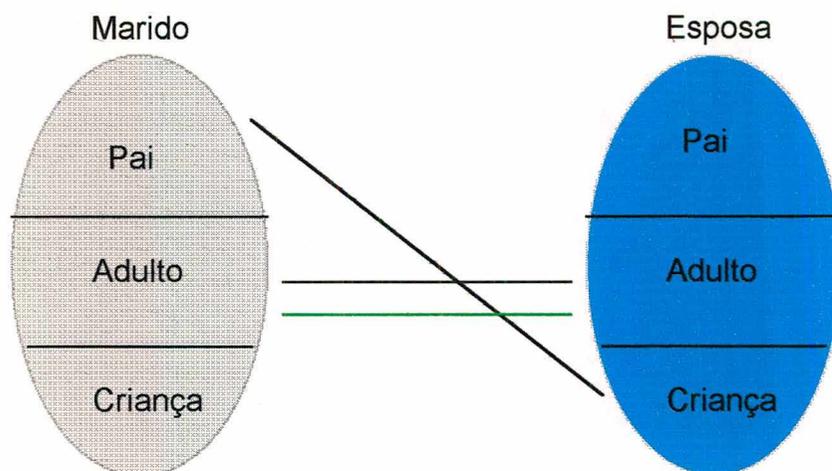


Figura 15 – Transação Exasperante (Fonte: Fialho)

Marido (Funcionando como pai) "Uma mulher bonita assim não devia usar mini saia".

Mulher (Conversa interna) - "Se a mulher é bonita é lógico procurar realçar isso".

Mulher - "Acho que devia sim".

Queixa Mútua

C-P; C-P;

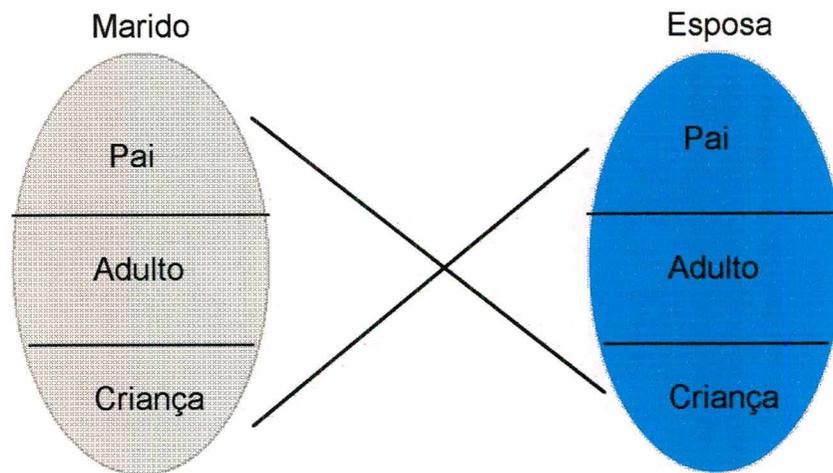


Figura 16 – Transação Queixa Mútua (Fonte: Fialho)

Marido: "Tenho dor de cabeça"

Mulher: "A mim me doem os rins".

Transação do Infinito

P-C; P-C.

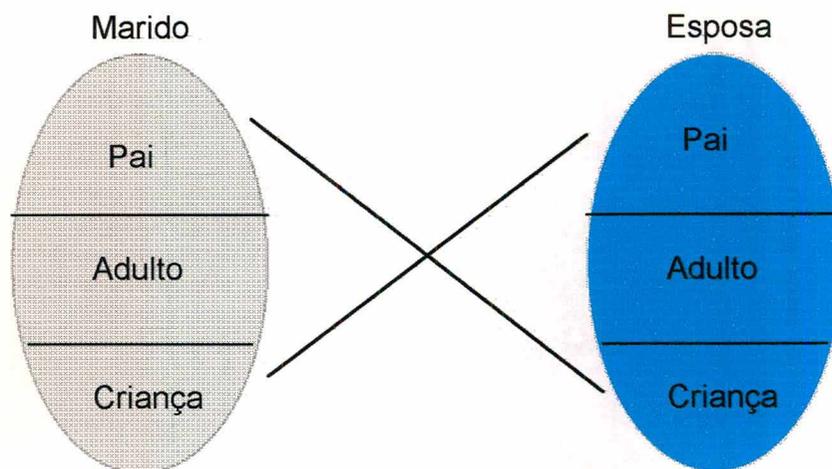


Figura 17 – Transação do Infinito (Fonte: Fialho)

4.4. CARÍCIAS

Chama-se de carícias (*strokes*) aos estímulos sociais, uma forma de intercâmbio do organismo com o ambiente. Para Kertész (1987), “são estímulos sociais dirigidos de um ser vivo a outro, o qual por sua vez, reconhece a existência daquele”.

Passamos grande parte do nosso tempo buscando ser abraçados, acariciados, elogiados, estimulados e quando isto não é possível atuamos no sentido de sermos agredidos ou consolados, pelo menos. Estas são formas de deter reconhecimento de nossa existência como parte de um todo; seres interdependentes de um meio social. Para sobreviver, portanto, precisamos de carícias.

Quando crianças enfrentamos três condições para receber carícias:

- **Viva incondicional** - recebe reconhecimento, afeto, pelo simples fato de existir.
- **Viva condicional** - recebe atenção enquanto se comporta de acordo com as necessidades dos familiares ou pessoas importantes.
- **Não viva incondicional** - quando se recebe carícias agressivas independente do comportamento ou se é ignorado ou desclassificado. É quando se aprende que não merece ser amado.

Ficamos portanto programados para receber carícias: “**Se**” cumprirmos estas condições ou “**enquanto**” cumprimos estas condições somos acariciados. Se estas condições mudam sem estarmos preparados, nossa sobrevivência está ameaçada.

As carícias podem ser classificadas:

- Por sua influência no bem estar físico, psicológico e social da pessoa, em **adequadas** ou **inadequadas**. Carícias adequadas são carícias sadias que aumentam o bem-estar a longo prazo. Carícias inadequadas ou doentias são carícias que provocam o mal-estar a curto ou longo prazo. Algumas delas parecem agradáveis momentaneamente mas podem acarretar prejuízos a longo prazo.

- Pela emoção ou sensação que convidam a sentir: **positivas** ou **negativas**. As carícias positivas proporcionam emoções ou sensações agradáveis. As carícias negativas levam a emoções ou sensações desagradáveis.
- Pelas exigências ou condições para dar ou recebê-las: **condicionais** ou **incondicionais**. Carícias incondicionais são dadas ou recebidas pelo simples fato da pessoa existir. Carícias condicionais são dadas ou recebidas por comportamentos objetivos, porque disse ou fez isto ou aquilo.
- Pelo meio de transmissão: **físicas, verbais, gestuais** ou **escritas**. Carícias físicas ou de contato táteis, são as mais poderosas. As verbais, são expressadas por palavras, através da linguagem verbal ou oral. As gestuais, expressadas através da linguagem não verbal, através de olhares, gestos, etc. As escritas, expressadas através da linguagem escrita (cartões, cartas, bilhetes, etc).

Estes critérios, de classificação das carícias podem ser agrupados e classificados da seguinte forma:

Como **carícias adequadas** podemos citar:

- **incondicionais positivas**: transmitidas por qualquer meio físico. Elas dão vida e reforçam o viver incondicionalmente das pessoas. Podemos citar como exemplos: **Expressadas fisicamente** - um abraço afetuoso, um beijo, um aperto de mão. **Expressadas verbalmente** - Gosto de você! Estou contente por vê-lo! Gosto de estar com você! “Oi”! (com um sorriso). **Escritas**: um telegrama de felicitação pelo aniversário; um postal, “lembro de você com afeto”. Estas carícias geralmente são emitidas pela criança natural ou pelo pai nutritivo.
- **Incondicionais negativas**: estas embora inadequadas, em determinados momentos podem tornar-se importantes. Sinto muito, mas não gosto de você. Não sinto atração sexual por você. Não te quero mais. Embora dolorosas, são sinceras e facilitam o encerramento de relações insatisfatórias.
- **Condicionais positivas**: elogios e prêmios por comportamentos efetivos e éticos. Um bom relatório, aprovação no exame, lavar os pratos, ajudar nos

serviços caseiros, etc.

- **Condicionalis negativas corretivas:** corrigem os comportamentos indesejáveis, sem atacar a auto-estima. A essência da pessoa deve ser respeitada. Estas carícias são consideradas negativas por convidar as pessoas a sentirem-se mal, mas adequadas por apontar mudanças necessárias. Exemplo: uma injeção dói mas cura. Ao invés de proibir, é importante que mostrem sugestões de “como” e “o que” deve ser feito: Não grite - Fale baixo; Não vá dormir tarde - Deite às 20:00 horas.
- **Carícias corretivas** (condicionais, negativas, adequadas): “Repita este cálculo que não está correto”. “Você deve chegar no horário; se precisar chegar tarde deve avisar”. “Silêncio!”
- **incondicionais pseudopositivas ou maníacas:** embora pareçam agradáveis e no momento produzam euforia, são prejudiciais pois levam a pessoa a supervalorizar-se, a correr riscos não calculados: “Doutor, só o senhor pode me salvar. ”Você é um gênio, não há ninguém como você”.
- **Incondicionais negativas agressivas:** atacam a essência da pessoa. “Por que você cresceu?” “Te odeio!” “Fora daqui!” “Negro!” “Judeu!” ou ainda: castigos físicos, empurrões, tapas, murros, estragar objetos de valor.
- **Incondicionais negativas de pesar:** contém afeto aparente, diminuem a auto-estima, fortalecem a desproteção e o desvalimento: “Que pena que você usa óculos - quem irá casar com você?” “ Que desgraça, acho que nascemos com azar.” “ Levantar uma criança que pode fazê-lo sozinho!”
- **Condicionalis pseudo-positivas:** são inadequadas por reforçarem comportamentos indesejáveis, embora valorizados por alguns grupos e subculturas. “Bebe mais, você é macho mesmo!” “Você é um ótimo gerente, trabalha à noite, nos domingos e feriados!” “Você é um modelo, sacrifica-se pelos outros!”
- **Condicionalis agressivas:** são inadequadas por diminuir a auto-estima e a confiança das pessoas, pretendem controlar comportamentos indesejáveis. “ Você sempre faz tudo errado!” “ Você é burro como seu pai.” “ Você não faz nada certo.” “ Errou de novo?”
- **Condicionalis negativas de pesar:** “ Coitado, sempre te despedem!” “ Você

se sente só? Enche a cara!"; " Não me diga que você está grávida de novo?"; " Eles não gostam de você? Não tem importância, venha cá, eu te compreendo."

- **Carícias Mistas:** São carícias agressivas disfarçadas de positivas. Enquanto a parte positiva distrai, a destrutiva penetra no consciente da pessoas. Obrigar ou forçar uma criança a comer "para o seu bem". Espremer a criança dizendo "te adoro". Dar um golpe nas costas de um amigo para cumprimentá-lo.
- **Falsas positivas ou adulatórias:** São carícias positivas desonestas e conscientes, para obter alguma vantagem. São realizadas pelo Adulto ou pelo Adulto da Criança. São as chamadas carícias de plástico. " Você é a professora mais charmosa da Universidade". (está gorda e velha) " Sua aula foi maravilhosa, professora". (para evitar reprovação) " Você foi o melhor de todos".

O conceito de *stroke economy* de Steiner (1971) traduzido por "economia de carícias" é oriunda de uma série de normas parentais irracionais e preconceituosas que impedem a troca de estímulos sociais construtivos de forma livre e sadia.

Tais preconceitos regulam a cultura, grupos e organizações causando prejuízos nas relações humanas e organizacionais.

Existem cinco normas inadequadas para a economia de carícias:

- Não dê carícias positivas.
- Não aceite carícias positivas.
- Não peça carícias positivas.
- Não se dê carícias positivas.
- Não recuse carícias negativas.

Existem cinco normas adequadas para a economia de carícias.

- **Dê abundantes carícias positivas.** Todos nós necessitamos de carícias positivas para carregar nossa bateria, para nos sentirmos amados e respeitados, para não dependermos de carícias inadequadas. Elas facilitam

o sucesso social.

- **Aceite as carícias que merece.** Todos merecem ser queridos e amados só por existir, cada um por seus atos, sem pretender a perfeição. Devemos também, saber aceitar carícias corretivas para corrigir nossos erros e podermos crescer e melhorar cada vez mais.
- **Peça as carícias positivas que necessite.** Cada pessoa sabe exatamente o que precisa e em que momento precisa. É importante que as pessoas aprendam que têm o direito de pedi-lo às pessoas que nos são importantes. Como não aprendemos a pedir carícias, alguns desde cedo já encontram um saída indireta: adoecendo, deixando de comer, portando-se mal.
- **Dê a si mesmo as carícias positivas que merecer.** Quando a pessoas têm um PC (Pai Crítico) perfeccionista, com o lema "nunca é o bastante" jamais dará as carícias positivas que a criança interna deseja. É importante que falemos bem de nós mesmos, com moderação (é claro), e nos premieemos com carícias internas. Podemos também nos dar um presente, um passeio, um objeto, uma conversa com alguém querido, para reforçar nossa bateria de carícias.
- **Recuse as carícias negativas.** Cada um tem o seu valor e não tem porque se deixar humilhar ou defender, mas é bom saber se defender sem devolver a agressão.

O uso adequado das normas de carícias provoca mudanças imediatas nos relacionamentos interpessoais mudando, conseqüentemente, o processo de comunicação intra e interpessoal, e melhorando, portanto, a qualidade de vida do ser humano.

O ser humano vive numa busca constante de felicidade. É preciso começar a trocar carícias, a proporcionar prazer, a fazer com o outro todas as coisas boas que a gente tem vontade de fazer e não faz, porque "não fica bem" mostrar bons sentimentos. Em nosso mundo negociante e competitivo, mostrar amor, mostrar afeto, é um mau afeto. Nos ambientes de trabalho, então, nem se fala, precisamos nos tornar frios, distantes, altamente digitais, manter uma postura, manifestações neste sentido, são proibidas! Além de ficar feio,

deselegante, impróprio, o outro pode se aproveitar, explorar, cobrar, descobrir nossos pontos fracos. É como esconder o jogo, é como negociar nossos sentimentos e emoções.

Aqui podemos nos reportar a Skinner (1975), apesar de tudo, “só são estáveis os condicionamentos recompensados”. E o que dizemos então daqueles baseados na dor?

É importante que saibamos nos reforçar positivamente, carregar nossa bateria de carícias positivas. Estaremos contribuindo para a construção de um novo tipo de convívio social, com uma nova estrutura, com a construção de seres mais felizes, organizações melhores, mais produtivas, um mundo melhor.

Freud, em alguns estudos mostra o que escondemos de ruim e isto nos leva a pensar também, o quanto escondemos de bom, que em muitos ambientes é proibido mostrar: a ternura, o encantamento, o agrado em ver algo ou alguém, o romantismo, a poesia, a brincadeira. Os comportamentos aceitáveis precisam ser sérios, respeitáveis, comedidos, fúnebres, chatos, restritivos, disfarçados, contidos!

Como diz Caetano Veloso, “gente é para brilhar!” Gente é a maior maravilha do universo! Precisamos nos sentir e permitir que os outros se sintam assim.

A estimulação tátil, além de significar algo gostoso, afetuoso e propiciar sensação de proteção e segurança, fornece material para o indivíduo criar sua identidade.

É importante termos em mente que qualquer forma de estímulo leva o indivíduo a perceber-se vivo.

Levine em suas experiências mostrou que qualquer estímulo, ainda que negativo, é melhor do que o abandono.

Segundo Spretz, crianças sem estimulação sensorial desenvolvem um quadro de retardamento mental.

Poucos são os homens que podem resistir durante 48 horas sem qualquer espécie de estímulo.

As pessoas procuram reconhecimento. Precisam de atenção nem que para isto tenham que ficar doentes. As pessoas sem estímulo perdem a motivação para seguir crescendo.

Os seres humanos tem outras fomes, tão importantes como o alimento, necessitam de outros nutrientes para sentirem-se saciados, tem necessidades além de comida e abrigo. O ser humano tem **fome de estímulos** (necessidade de sensações físicas, e de variar essas sensações para estimular os sentidos: olfato, tato, visão, paladar e audição); **fome de contato**, o ser humano tem necessidade de estar em contato uns com os outros, a sensação de pertencer à espécie humana; **fome de reconhecimento**, o ser humano não sobrevive à indiferença, todos necessitam ser reconhecidos, que as pessoas os identifiquem, cumprimentem, valorizem. O reconhecimento da existência motiva a humanidade.

As carícias são importantes porque podem satisfazer essas fomes. Este instrumento quando usado adequadamente melhora a comunicação pessoal e organizacional. Somos responsáveis por criar ambientes onde as pessoas possam trocar carícias verdadeiras.

Carícia (toque, afago, estímulo) é a unidade de reconhecimento humano. Começa no nascimento, com o toque físico. Depois passa para as palavras, olhares, gestos, aceitação. O toque físico é o mais potente meio de reconhecimento. Com o passar dos anos, o toque físico pode ser substituído pelo toque verbal. Uma carícia no rosto, pode ser substituída, por um “Que bom que você veio”. “Que bom que você está aqui!”. Todos queremos ser reconhecidos, todos necessitamos de carícias. Num ambiente de trabalho, talvez o “toque físico” não seja adequado, não seja permitido mas “**o toque**” **através das palavras** pode ser estímulo para melhorar um relacionamento na

equipe de trabalho, as palavras tocam fundo. Precisamos tomar cuidado com as palavras que usamos porque poderão transformar-se em carícias positivas ou negativas. Porque não usá-las para estímulos positivos?

“Você é muito importante nesta equipe”.

“Seu relatório está muito bom”.

“Você escreve muito bem”.

“Precisamos de você para atingir os objetivos da empresa”.

A carícia é o combustível do comportamento humano. Nossas condutas são induzidas por nossa necessidade de reconhecimento. Muitas vezes profissionais brilhantes desmoronam por falta de reconhecimento, de afeto, de compreensão.

“Seres humanos quando de bem consigo mesmos, amam e trabalham de uma forma sadia e natural”.

As carícias de plástico “ou bajulação”, são assim chamadas, porque a exemplo das flores de plástico, só tem semelhança com as verdadeiras no seu formato. São enviados pelos populares “puxa-sacos”, pessoas que não compreendem a profundidade do encontro humano.

As carícias transcendem o simples bem-estar do momento e nos levam para uma vida plena. Carícia adequada é aquela que não só convida a pessoa a sentir-se bem por um momento mas que oferece à pessoa meios de se desenvolver. Muitas vezes uma carícia negativa é adequada. Muitas pessoas tem dificuldade em aceitar críticas e com isso acabam limitando a manifestação dos outros sobre si. Com a abertura para ouvir o que os outros tem para falar, todos podem ampliar a sua maneira de ser.

“É mais fácil dar um elogio a um empregado que sempre atua bem ou criticar o que sempre chega atrasado?”

É comum se dar carícias por comportamentos tóxicos. Quando a

pessoa atua produtivamente, percebe que o reconhecimento diminui.

Só sabemos fazer o que foi feito conosco. Só conseguimos tratar bem os demais se fomos bem tratados. Se só fomos ignorados, só sabemos ignorar. Se fomos odiados, só sabemos odiar. Se fomos maltratados, só sabemos maltratar. Como não há como fugir desta engrenagem de aço: ninguém é feliz sozinho. Ou o mundo melhora para todos, ou ele acaba. Amar ao próximo não é mais idealismo “místico” de alguns. Ou aprendemos a nos acariciar, ou liquidaremos com nossa espécie. Ou aprendemos a nos tratar bem - a nos acariciar - ou nos destruiremos.

Energia poderosa na ação comum, na co-operação. Na co-munhão. Na co-moção.

(J. A. Gaiarsa)

As carícias são a base do relacionamento social. Spritz, citado por Berne (1974), descobriu que crianças privadas de contato físico por tempo prolongado tendem a enfraquecer e podem até morrer em consequência desse enfraquecimento.

Podemos perceber isto também em adultos submetidos à privação sensorial, ou sejam, colocados em condições experimentais de silêncio, escuridão, sem estimulação térmica e tátil. Estas pessoas podem apresentar uma psicose passageira ou até mesmo distúrbios mentais temporários. Pessoas condenadas a longos períodos de prisão em solitária, privados de contato social e sensorial apresentam os mesmos distúrbios. Para o ser humano este é um dos maiores castigos. Até certos pais usam como castigo para crianças “vá para seu quarto e fique durante uma hora sozinho, sem falar com ninguém”. O isolamento é tido como um castigo.

Considerando o aspecto biológico, sabe-se que a privação emocional e sensorial pode produzir modificações orgânicas. O sistema reticular, parte do sistema nervoso que alimenta o cérebro, se não estimulado suficientemente, pode fazer com que suas células se degenerem. A privação afetiva e sensorial pode levar o ser humano à morte. Para a sobrevivência do organismo, a fome de estímulos e de relacionamento, é tão importante quanto

a fome de comida. As forças sociais, privam o ser humano adulto da intimidade física no estilo infantil.

Para se manter a bateria de carícias carregadas é necessário:

- procurar cercar-se de pessoas que sabem trocar carícias positivas (não de bajuladores com suas carícias de plástico),
- aceitar as carícias dadas, quando forem adequadas,
- um problema pode ser resolvido, com a motivação de crescer, não como auto-torturas desnecessárias,
- pedir elogios pelo que faz,
- fazer surpresas para as pessoas que gosta.

Carícias positivas geram carícias positivas. Dar carícias gera mais carícias. Há pessoas que economizam elogios, toques, olhares, etc. Quanto mais a pessoa confia em si, mais ela se entrega e dá carícias tranqüilamente, porque sabe que pode conseguir as carícias que necessita. É importante perceber que as auto-carícias podem estar levando as pessoas a não escutar os outros. É o caso da empresa sem comunicação. As vezes as pessoas ficam olhando para baixo e não percebem os outros. É fundamental predispor-se a não ficar nos disfarces antigos, nas mesmas manipulações de sempre, nos mesmos jogos e sair para um contato autêntico e espontâneo com as pessoas para viver plenamente e com autonomia a própria vida.

Neste instrumento, Carícias, está a essência das relações humanas, facilitando a compreensão de muitas situações interpessoais.

Berne disse: "Se você não é acariciado, sua espinha dorsal seca".

As carícias podem ser **internas** e **externas** (como as mencionadas acima). As carícias internas são:

CARÍCIAS	CRIANÇA	ADULTO	PAI
Auditivas	Música bonita	Música interessante	Música familiar
Visuais	Cores bonitas	Cores móveis	O quarto da gente
Cinestésicas Tácteis	Masturbação	Formas inusitadas	Ursinho
Cinestésicas Proprioceptivas	Movimento	Acrobacias	Posição fetal
Olfativas	Perfume	Odor interessante	Cheiro do travesseiro
Gustativas	Sorvete	Caviar	Prato da vovó
Cognitivas	Fantasia	Reflexão	Dever

Sem estímulos definhamos e morremos. Por carícias entendemos qualquer tipo de interação com o meio. Da mesma forma que os automóveis são movidos por baterias nós funcionamos movidos pelas carícias. Um modelo de baterias (+ = OK; - = NOK), busca descobrir a cota mínima de carícias necessárias para o nosso carro continuar andando. A quantidade de carícias necessárias varia de pessoa para pessoa. Um ator precisa de muitas. Quando não se têm carícias apela-se para: animais domésticos (quinze gatos, vinte e dois cachorros); profissionais (massagistas, terapeutas); comer (isso explica muita obesidade), fumar, comprar coisas inúteis; auto acariciar-se, etc.

As carícias, para alguns autores, são a base da Análise Transacional. Se quisermos mudar o mundo deveremos desenvolver em nós a capacidade de dar e receber carinho. Ainda hoje, nas escolas de medicina, recomenda-se não tocar os clientes. Se quisermos construir um mundo fraterno devemos ser anti-éticos o bastante para abraçar com força nossos irmãos de caminhada.

4.5. POSIÇÃO EXISTENCIAL

Desde muito cedo, cada criança forma um conceito de si mesma. Este conceito poderá ser bom ou mau dependendo de como a criança é tratada na família. O conceito pode ser elaborado com pensamentos (pensar bem ou mal de si mesmo), com imagens (ver-se bem ou mal), com sentimentos (sentir-se bem ou mal, contente, confortável, feliz, desgraçado, deprimido). O conceito

de si está relacionado com o conceito que forma de seus familiares mais importantes.

Para Kertész (1987), “posição existencial é a forma como percebemos a nós mesmos em relação às outras pessoas”.

Todos nós assumimos uma posição existencial. Decidimos estar bem ou estar mal, independentemente do sol ou da chuva. Um dos privilégios do ser humano é exatamente este, o sublime direito de ficar na fossa. Essas atitudes podem ser sumariadas no quadro abaixo.

TIPO DE ATITUDE	COMO ME VEJO	COMO VEJO O OUTRO	COMENTÁRIO
Realista	+ -	+ -	Adulto funcionando
Depressiva	-	+	Criança submissa não OK
Paranóide	+	-	Pai crítico - ou Pai crítico-salvando a Criança rebelde -
Maníaca	+	+	Criança livre -, Pai Nutritivo
Niilista	-	-	Criança Adaptada

Quadro 04 – Posição Existencial (Fonte: Kertész, 1987)

Na posição realista percebe-se o lado realmente positivo e negativo de si mesmo e dos outros. É uma posição adotada pelo adulto, sob o comando do qual funcionam também os demais estados de Ego: Pai crítico, Pai nutritivo, Criança livre, submissa e rebelde, todos OK.

É a posição “Eu estou bem”(+) , você está bem (+) mas com nossas falhas (-). É adequada a realidade por integrar os aspectos positivos e negativos que todos nós possuímos. Mantém o respeito por si mesmo com uma autocrítica adulta. A criança internaliza este conceito de si mesma quando é respeitada e querida por sua família. Aprende a julgar realisticamente seus familiares, captará o positivo e o negativo deles.

Na depressiva, exagera-se o próprio lado negativo, desqualifica-se o positivo de si mesmo e em troca valoriza-se o positivo dos outros, ignorando seu lado negativo.

A posição depressiva é da criança submissa. NÃO OK. “Eu estou mal (-), você está bem (+). “Esta posição é adotada quando se é perseguido, criticado, humilhado ou superprotegido na infância. Depois de algum tempo a criança chega a conclusão que é inferior ao resto da humanidade. Frases da pessoa depressiva: “Sou culpado”. “O que tenho que fazer?” “Não me atrevo a dizer-lhe”. “Não mereço que gostem de mim”.

Na paranóide faz-se o inverso da depressiva. Posição paranóide: “Eu estou bem (+), você está mal (-)”. PC NÃO OK/ perseguindo PN NÃO OK/ salvando, superprotegendo ou algumas vezes a CR NÃO OK. Esta posição se estabelece quando um familiar persegue uma criança e outro a salva. Assim a criança fica ressentida contra o primeiro. Se todos a perseguem ou a salvam, termina ficando na posição depressiva (-/+). Para que se produza a posição paranóide alguém introduz rancor na criança, ou dá-lhe razão sem corresponder à realidade. Assim, ela não aprende a reconhecer suas falhas, ao inverso da posição depressiva onde há autocritica em excesso. Frases típicas: “Vão me pagar”. “Ninguém manda em mim”. “Vou arrebentar vocês”. “Não se pode confiar em ninguém”.

Na maníaca, supervaloriza-se o positivo, o próprio e o alheio. Na posição maníaca: “Eu estou bem (+), você está bem (+)”. É exercida pela CL NÃO OK e algumas vezes, PN NÃO OK. Esta posição foi descoberta por Kertész em 1969. É adotada quando só se leva em consideração os aspectos positivos de si mesmo e dos outros. Nesta posição tudo está sempre bem, não há problema algum. É induzido por famílias que desqualificam e negam tudo o que é desconfortável, como se as falhas e os erros pessoais não existissem.

Frases típicas: “Vai sair tudo bem”. “O amor tudo vence”. “Não fique pensando tanto, vá em frente !” “O mundo é nosso”.

Na niilista ou fútil, ressalta-se o pior dos dois lados. “Eu sou um desastre, os outros também”.

Através de um outro quadro podemos verificar a implicação dessas posições existenciais nas relações que estabelecemos com o mundo.

\ OUTRO	EU	NÃO OK	OK
OK		AFASTAR-SE DE	SEGUIR COM
NÃO OK		A NENHUMA PARTE	LIBERTAR-SE DE

QUADRO 05 – Posição Existencial e Relações com o Mundo (Fonte: Kertész, 1987 – modificado)

4.6. EMOÇÕES AUTÊNTICAS E SUBSTITUTIVAS OU DISFARCES

Disfarce é uma emoção substitutiva, inadequada, fomentada pelos pais ou seus substitutos, na infância, que entram no lugar da emoção autêntica, ignorada ou proibida por estes. Os disfarces não são adequados em qualidade, intensidade e duração às situações correspondentes. O outro sabe que o disfarce é artificial e exagerado o que acarreta incompreensões e posições existenciais inadequadas.

Os mandatos parentais internalizados regulam a percepção (sentir), assim como a possibilidade de expressar as diferentes emoções. É preferível que seja o Adulto, ajustado ao contexto aqui e agora que regule tudo isto.

O modelo da Análise Transacional afirma que existem cinco emoções autênticas: alegria, ou prazer; afeto, desde a simpatia à paixão; tristeza; medo e raiva.

Estas emoções estão relacionadas com os graus de controle

exercidos pelo Estado de Ego Pai do indivíduo, que pode dar as seguintes ordens:

Reprima a emoção	Não sinta o que sente
Não expresse a emoção	Não expresse o que sente
Não se expresse verbalmente	Não diga o que sente
Haja sem controlar suas emoções	Não se controle
Manifeste-se controlado pelo seu adulto	

Emoção Autêntica	Disfarce mais freqüente
Alegria, prazer	Culpa, ansiedade, falso medo ou tristeza
Afeto, amor	Inadequação, ansiedade, falsa raiva, ciúmes
Tristeza	Falsa alegria ou raiva, ressentimento, ansiedade
Raiva	Falsa alegria ou tristeza, ansiedade, culpa

As emoções estão ligadas às crenças e aos pontos de referência das famílias. Cada família tem suas normas definidas, conscientes ou não sobre quais emoções se pode sentir ou expressar.

As emoções estão situadas no Estado de Ego Criança. O Adulto, não sente. No Pai, estão as emoções alheias - aquela que recebemos da criança deles.

Comportamentos adequados diante das emoções autênticas:

SE A CRIANÇA OU PESSOA ADULTA DEMONSTRA ...	OS PAIS OU OUTROS INDIVÍDUOS ADULTOS ...
... alegria, prazer	... aprovam ou compartilham.
... afeto	... aceitam, retribuem.
... medo	... protegem-no(a)/ auxiliam
... raiva	... permitem sua expressão e analisam o problema que a provocou.
... tristeza	... o/a protegem.

Quadro 06 – Emoções Autênticas e Comportamento (Fonte: Kertész, 1987)

A **raiva** e a **tristeza** por estarem impedidas por mandatos parentais internos nos impedem de realizar mudanças na maneira de pensar e fazer.

Se eu tenho **medo** de **sentir** e **expressar raiva** ou **tristeza**, não poderei mudar, estando bloqueado para outras emoções, tais como: **alegria**, **prazer** ou **afeto**. A **falsa raiva** e a **ansiedade** são emoções geradoras do **stress**.

Os terapeutas Mary e Robert Goulding (1985) ensinam que cada pessoa é responsável por suas emoções, ninguém é capaz de fazer outra pessoa sentir. Os outros não nos fazem ficar com "**raiva**", nós escolhemos a raiva como resposta ao estímulo de alguém, a **raiva** é nossa.

Esta noção de que somos responsáveis por nossos próprios sentimentos vai contra nossa literatura, nossas canções e nossa formação. "Você me fez te amar, eu não queria", diz a canção popular. "A situação mundial é preocupante", diz o comentarista. "Você me deixa tão nervosa que não consigo dormir", diz a mãe.

Colecionamos emoções preferidas. Alguns colecionam emoções positivas de bondade, de alegria, de amor. Outros colecionam emoções negativas de vergonha, de medo, de inveja, de orgulho, de ressentimento, de culpa, de raiva ou de "pureza imaculada".

Dorothy Jongeward e Muriel James, *apud* Oliveira (1984), mostram que já na infância, as pessoas começam a estabelecer suas preferências por esta ou aquela emoção. As crianças não nascem com as emoções já programadas, em relação a objetos e pessoas. Elas aprendem em relação a quem e ao que podem mostrar afeição, em relação a quem e ao que devem sentir-se culpadas, a quem e ao que devem temer, a quem e ao que devem odiar. Embora se aprenda sobre todos os tipos de emoções, cada qual se adapta a uma ou mais emoções "favoritas". Uma criança que ouve continuamente: "Estou envergonhada de você". "Você não tem vergonha?" "Teu comportamento me envergonha", pode aprender a sentir vergonha. Ao colecionar emoções favoritas, as pessoas buscam carícias que lhes

proporcionem tais emoções. Para obtê-las manipulam os outros para que as firam, as diminuam, fiquem irritadas com elas, as amedrontem, façam surgir sua emoção de vergonha, culpa, etc. As pessoas trocam emoções como as crianças trocam figurinhas. Uma carícia negativa recebida pode proporcionar uma emoção negativa, que essa pessoa transmite a uma terceira, o que ocasiona uma cadeia de troca de emoções.

O método para se trabalhar sobre as emoções e disfarces consiste em verificar o seguinte: É adequada à situação em: qualidade, intensidade, duração?

A emoção autêntica convida a uma postura semelhante de um observador OK. Quando essas emoções eram expressas na infância, o que se obtinha em retorno? Proteção (autênticas) ou carícias negativas (disfarces).

Uma das crenças mágicas do Pequeno Professor (Adulto da criança) consiste em se acreditar capaz de fazer os outros se sentirem bem ou mal ou que os outros sejam capazes de fazer com que nos sintamos bem ou mal. Na verdade, só nós temos esse poder sobre nós mesmos.

A Teoria da Gênese dos Sintomas Psicossomáticos baseia-se na pressuposição de que ansiedade, hostilidade, depressão (disfarces), acabam por acarretar distúrbios no sistema autônomo, produzindo hiperacidez gástrica (alterações funcionais), úlcera duodenal (orgânicas), etc.

4.7. JOGOS PSICOLÓGICOS

Os Jogos são séries de transações ulteriores, aparentemente racionais, que progredem em direção a um resultado previsível e bem definido. São uma série de transações com armadilhas inconscientes para os jogadores. Reafirmam que a patologia psicológica é quase sempre interpessoal. Os envolvidos atuam em dois níveis: **social** (consciente, moralmente aceitável) e **psicológico** (inconsciente, passível de desaprovação). São aprendidos na infância ou na adolescência e se repetem com freqüência.

Existem três maneiras de colocá-los em gráficos: diagrama transacional, a fórmula de Berne e o triângulo dramático.

No **diagrama transacional**, utiliza-se o gráfico das transações: o Adulto fala com o Adulto ao mesmo tempo que a Criança de um fala com o Pai do outro.

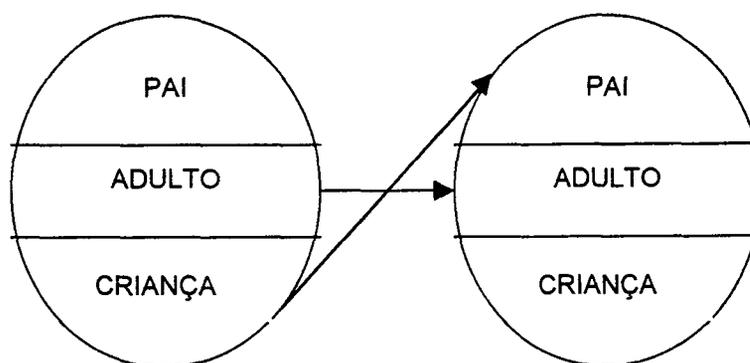
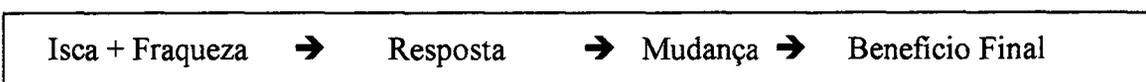


Figura 18 – Diagrama Transacional (Fonte: Berne, 1977)

A Fórmula de Berne:



Lança-se uma isca que pesca uma fraqueza do outro jogador, que muda de Estado de Ego com um aparente benefício final.

Isca: parte oculta, inconsciente do estímulo inicial. Exemplo: uma mulher se veste provocadoramente, com isto, atinge a Criança Livre de um homem (gerente), sem tomar consciência, enquanto o Adulto dela mostra a ele o relatório de vendas do último mês.

Fraqueza: é a parte predisposta do outro (a Criança Livre do gerente, com desejos sexuais).

Resposta: o gerente responde a "isca", "fisgado" em sua fraqueza e focando-a convida-a verbalmente para jantar.

Mudança: no caso a mulher muda repentinamente de Estado de Ego. Neste jogo chamado “violentado”, passa para o Pai crítico. Se mostra indignada pela “falta de respeito” do outro, que também muda de Estado de Ego passando para a Criança Submissa.

Benefício Final: para ela, sentir-se indignada “estes homens... são todos iguais”. Para ele, sentir-se envergonhado, inadequado. Aqui chamamos de benefício final porque existem, como veremos adiante, outros benefícios durante as diversas fases de um jogo psicológico.

Podemos dizer que os jogos são:

Desonestos: porque embora sendo inconscientes, a pessoa é desonesta consigo mesma, como foram as pessoas com quem aprendeu a “jogar”. Aqui, entendendo-se que “desonesto” é o inautêntico.

Conflitantes: nunca resolvem os problemas interpessoais.

Repetitivos: não proporcionam aprendizagem e nem outras opções para as necessidades que pretendem satisfazer.

Dramáticos: tem fortes conteúdos emocionais e mudanças de papéis.

O **Triângulo Dramático**, é a terceira forma de representar os jogos. Segundo Berne, (1964) são três seus papéis do Triângulo Dramático: o Perseguidor (**P**), o Salvador (**S**) e a Vítima (**V**).

Karpman, (1971) os diagramou em um triângulo.

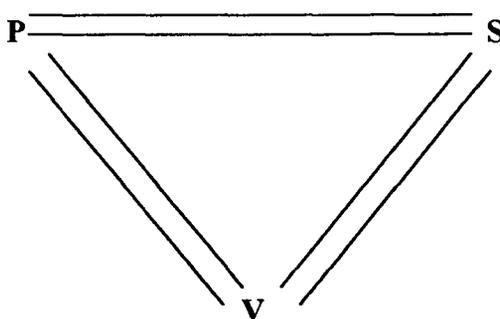


Figura 19 – Triângulo Dramático (Fonte: Berne, 1977)

Estes papéis são “falsos”, são distorções dos papéis reais e autênticos, que também se apresentam na vida real. As pessoas que operam a partir dos papéis do Triângulo Dramático aprenderam a desempenhá-los com seus familiares. Depois de muitas repetições desempenham estes papéis de forma automática e inconsciente.

O **Perseguidor** (PC/CR) manipula infundindo medo. Dá carícias agressivas. Necessita ser temido, e com isso encobre sua própria insegurança. Isto se reflete até nas profissões escolhidas, pois preferem ser inspetores, policiais, juízes, professores, etc. Não estamos aqui generalizando. Em qualquer profissão podemos encontrar perseguidores, vítimas ou salvadores. Sua postura existencial é OK/NÃO OK. São as pessoas que querem corrigir o mundo. São as que ditam o que é certo e o que é errado. Geralmente, ficam procurando defeitos nos outros, nos lugares, nas situações e às vezes neles mesmos. São pessoas que quando encontram os defeitos começam a criticar: “Ah, eu não te avisei?”; “Eu já sabia que ...”; “Eu te disse que ...”

O **Salvador**, exercido pelo Estado de Ego PN (Pai Nutritivo), manipula usando a chantagem ou o suborno. Dá carícias de lástima. Precisa que necessitem dele, precisa salvar alguém. São encontrados muitos salvadores nas profissões de médicos, enfermeiros, políticos, advogados, religiosos, etc. Sua posição existencial é a OK/NÃO OK! São como cavalheiros andantes, procurando gente com complicações para cuidar. Muitas vezes, são pessoas que precisam de afeto, mas como não sabem pedir, ou não aprendem aceitar, acabam dando para os outros o que mais precisam. Mas como só aprenderam a cuidar dos outros, acabam geralmente por não dar chance para as vítimas crescerem, pois se isso ocorresse não saberiam o que fazer. Querem cuidar de todo mundo, querem sempre ajudar ao outro em alguma coisa, mas de alguma forma podem acabar desvalorizando a capacidade do outro.

A **Vítima**, está na Criança Adaptada, Submissa ou Rebelde. Manipula infundindo culpa. Precisa ser “perseguida ou salva”. Se é uma vítima falsa tem a posição existencial NÃO OK/OK (vítima neurótica) ou então

OK/NÃO OK (perseguidor disfarçado), ou ainda, nos casos mais graves NÃO OK/NÃO OK. São as pessoas que fazem de sua vida uma série de incapacidades. A sua vida é o resultado da ação dos outros. Não conseguem assumir responsabilidade por seus próprios atos. Estão, quase sempre, procurando desculpas por não conseguir mudar suas vidas, e geralmente se sentem impotentes. “Como uma gorda como eu pode arrumar alguém que me ame?” “ Tudo acontece comigo”. “Que azar! De novo aconteceu comigo!” “Como eu posso trabalhar com um marido desses?”

Podemos dizer que esses papéis são predominantes, têm-se preferência por um deles. A Vítima quando não é ajudada pode transformar-se em Perseguidor. Um Salvador que esforça-se para salvar uma Vítima pode se cansar e transformar-se em Perseguidor ou Vítima. Geralmente, a pessoa começa com um papel e termina com outro. Se um Perseguidor ou Salvador, aprende a cuidar de suas próprias necessidades, a desfrutar a vida a entrar em intimidade, não vai precisar ficar cuidando do mundo ou encontrando defeitos nos outros; se a Vítima aprendeu a assumir responsabilidade por sua felicidade, acreditar em si, em sua capacidade não vai arrumar outros para se manterem em sua vida e reclamar: “não aguento papai todo dia no meu pé”.

Quando as pessoas não tem treinamento para resolver suas dificuldades (má comunicação intrapessoal), geralmente, acabam envolvendo uma terceira no conflito (interpessoal) e quando essa terceira pessoa entra, o conflito aumenta (dificuldade de comunicação interpessoal).

Os jogos são importantes instrumentos para se conhecer a si próprio e aos outros pois é possível se trabalhar com comportamentos observáveis, com os sinais do comportamento objetivo, sem a necessidade de se conhecer a fundo os “complicados” movimentos de cada jogo. Através dos jogos as pessoas satisfazem algumas necessidades básicas e vitais. Os jogos, aprendidos na infância, estão fundamentados em experiências significativas. Alguns autores preferem dizer que os jogos produzem “pseudo-benefícios” ao invés de benefícios, dos quais podemos destacar:

Biológico: as carícias dos jogos, apesar de inadequadas, satisfazem em parte a “fome de estímulos” na falta de carícias adequadas. É melhor um empurrão a ser ignorado.

Existencial: confirma a “posição existencial” adotada na infância e proporciona segurança para responder às questões: “Quem sou eu?” “O que faço neste mundo?” e “Quem são os outros, que me rodeiam?”; e reafirma as frases típicas desta posição: “Vão me pagar”, “Devo ser o melhor”, “Os outros estão na frente”; frases estas peculiares e próprias a cada pessoa, conforme os aprendizados realizados.

Emocional: mantém e repete eventualmente os “disfarces” que nos fazem sentir vivos, quando faltam as emoções autênticas.

Argumental: o argumento de vida ou plano inconsciente, formulado na infância, as mensagens e mandatos parentais são constantemente reafirmados através dos jogos. Exemplo: “Ninguém gosta de mim”, “Eu sou má, mereço o que acontece comigo”, “Não faço nada certo”, “Mamãe tinha razão, sou uma desastrada”, etc.

Psicológica interna: os diálogos internos produzem energia e tensão que necessitam e que buscam sua descarga em transações e expressão de sentimentos. Por exemplo, se estes diálogos induzem a culpa intensa, a pessoa procura ser agredida e, com isso sente-se aliviada. Se é raiva acumulada, uma grande explosão irá aliviá-la.

Psicológica externa: chamada “fóbica” pois se refere a temidas situações externas.

Berne (1974), afirma que os jogos evitam a intimidade temida. Neste caso as pessoas temem:

- intimidade (afeto, proximidade a pessoas)
- sucesso (atingir objetivos, pleno desenvolvimento de seu potencial)
- autonomia (responsabilidade por suas decisões)
- desfrute (prazer, alegria)

Aqui nos perguntamos: porque evitar coisas tão valiosas e agradáveis? Porque não temos autorização parental, foram ignorados ou proibidos por nossos pais, através de suas palavras ou comportamentos (linguagem verbal e não verbal) e nós “dóceis e obedientes”, cedemos a elas, e hoje, muitas vezes sofremos com isso.

Social interna: preenche um espaço de tempo. Satisfaz a fome, a necessidade de estruturação do tempo.

Social externa: permite a continuação dos jogos com “passatempos” derivados dos mesmos. Oferece “o que falar” quando não existirem assuntos interessantes. Por exemplo, a esposa que descobre que foi traída, liga para diversas amigas para queixar-se dele com o passatempo: “Os homens são todos iguais”.

4.8. ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO

“Não existe cura para nascimento e morte, a não ser desfrutar o intervalo”.

(Santayana)

Estruturamos o nosso tempo através de: isolamento; rituais; atividades mecânicas; passatempos; jogos psicológicos e intimidade. O ser humano está constantemente correndo atrás do tempo, buscando formas de programá-lo, de estruturá-lo.

Berne (1964), afirma que depois da “fome de estímulos” e de sua versão mais sofisticada, a fome de “reconhecimento”, surge a necessidade de “estruturação do tempo”, de programar o tempo disponível de forma que o mesmo nos forneça estímulos físicos e humanos.

Segundo Berne (1964) estruturamos o nosso tempo de forma a saciar as nossas sete fomes:

- **de estímulo** (carícias físicas): através de qualquer forma de estímulo físico como sons, luzes, cheiros, sabores, sensações físicas, que percebemos

- através de nossos receptores corporais;
- **de reconhecimento**: aceitação social de nossa presença como seres que constituem os diversos grupos a que pertencemos;
 - **de estruturação do tempo**: para evitar a incerteza quanto ao que fazer, o aborrecimento, o tédio e para garantir os estímulos procurados;
 - **de posição existencial** para nos comunicarmos e agir de acordo com as expectativas dos grupos a que pertencemos;
 - **de acontecimentos novos** seguidos, que rompam a monotonia e que reduzam o stress do dia a dia;
 - **de sexo**, para reduzir a tensão do desejo sexual, para aproveitar as carícias físicas, provenientes da relação e do relaxamento conseqüente;
 - **de liderança**, para termos quem nos leve ao cumprimento de nossos objetivos e nos apoie neste processo.

O tempo pode ser estruturado, segundo Berne (1964), de três formas: material, social e individual. Para a maioria das pessoas a forma mais comum, conveniente, confortável e útil é a forma material, mais conhecida como “trabalho” ou “atividade”.

A programação material surge em função do trato com a realidade exterior como forma de relacionamento social. A “atividade”, ter um emprego, construir um barco, se baseia numa série de medidas e estimativas de probabilidade em termos de estímulos dados e recebidos, de transações feitas e de reconhecimento recebido.

A programação social é constituída pelos “rituais” chamados familiarmente de boas maneiras. Quase todos os pais ensinam bons modos aos filhos. Para sermos educados, devemos conhecer os rituais adequados para cumprimentar os outros, comer, ir ao banheiro, e principalmente, saber como conduzir uma conversação comum, fazendo comentários adequados, ou reforçando a ênfase de certas passagens. O “tato” ou a “diplomacia”, como chamamos para conduzir uma conversação, apresenta aspectos diferenciados dependendo da cultura, das crenças e valores de cada local. Existe uma forma de programação social a qual chamamos de “passatempo” que envolve menos

rituais e mais divertimento.

A medida que a programação “individual” vai surgindo e com ela os incidentes, que a princípio parecem casuais, do ponto de vista das pessoas envolvidas, mas através de observações e de um estudo metuculoso podemos ir descobrindo que estas tendem a seguir padrões regulados por regras estritas, mesmo não escritas ou ditas. Tais regras permanecem latentes enquanto as pessoas se relacionam harmoniosamente ou hostis, porém de acordo com elas, mas tornam-se manifestas quando alguém as infringe. Esta seqüência de incidentes são mais baseadas na programação individual que na social e são chamadas de jogos. Como vimos anteriormente, passatempos e jogos são uma forma disfarçada de criar a verdadeira intimidade. A intimidade acontece quando a programação “individual”, “instintiva” torna-se mais importante.

A necessidade de estruturação do tempo tem o mesmo valor para a sobrevivência que a necessidade de estímulo. Esta necessidade e o anseio por reconhecimento expressam a exigência de evitar a inanição sensorial ou emocional. A necessidade de estruturar o tempo reflete a necessidade de evitar o tédio.

Segundo Berne (1964), existem diversas opções para estruturar o tempo: rituais, passatempos, jogos, intimidade e atividade. O objetivo destas formas de estruturar o tempo é produzir tantas satisfações quanto possível nas transações com os outros. Quando mais sociável for a pessoa, mais satisfação poderá obter.

Cada ser humano estrutura o seu tempo de forma que possa receber a quantia e o tipo de carícias que necessita. Para entendermos melhor as formas de estruturar o tempo, mencionadas anteriormente, vamos explicá-las com mais detalhes:

Isolamento: Nesta forma de estruturação do tempo a pessoa se abstrai das demais. Retrai-se em seu íntimo. Isto pode ocorrer ao indivíduo sozinho ou numa multidão. O isolamento é bom quando propicia auto-carícias

positivas, reflexão, descanso, harmonia de sentimentos e compreensão. Pode ser ruim quando nos damos auto-carícias negativas, recriminando-nos.

Rituais: São condutas que as pessoas realizam de uma forma repetitiva e mecânica. São atos tradicionais que simplificam as relações pessoais, visto que, nos rituais as pessoas dão respostas esperadas, ainda que se evite a emergência de sentimentos. São rituais: os cumprimentos (Bom Dia!), as cerimônias religiosas, o ir almoçar todos os domingos com os pais (mesmo sem vontade), as reuniões protocolares, etc. Esta forma de estruturação do tempo não envolve sentimentos, portanto, propicia poucas carícias.

Passatempo: São as conversas, os “bate-papos” informais. Podem surgir como forma de deixar fluir o tempo ou como meio de se descobrir um lugar para ficar quando se está em um novo ambiente. Nos passatempos as pessoas identificam os parceiros com os quais podem envolver-se em intimidade ou em jogos psicológicos. Os passatempos propiciam mais carícias que os rituais mas em quantidades pequenas.

Atividade: É a estruturação do tempo em ações produtivas, no trabalho, na escola ou em uma criação artística. É uma forma de receber carícias condicionais positivas ou negativas, por se fazer algo bem ou mal feito. Pode-se, ainda, obter carícias falsas (bajulações – ocorre muito, em determinados ambientes de trabalho). Algumas pessoas aprendem a conseguir carícias através da atividade e dedicar a sua vida ao trabalho e ao estudo, por isso ficam sem as carícias incondicionais.

Jogos psicológicos: Já foram tratados detalhadamente no item 4.7. É o tempo gasto numa série de transações com pessoas, em que se sabe que o final vai ser nefasto para ambos. É como naquele dia em que uma pessoa chega em casa fazendo determinadas perguntas a alguém e os dois já sabem que o final vai culminar em uma briga. Este instrumento é básico para a análise e melhoria das relações humanas e empresariais e, portanto, da comunicação. Quando existe uma relação com base no sofrimento, nos

problemas de comunicação, provavelmente, está acontecendo aí um jogo psicológico, porque sempre a responsabilidade pela qualidade de uma comunicação, de uma relação deve ser dividida igualmente pelos dois. Os jogos propiciam abundantes carícias negativas. São muito ricos em estímulos e por isso algumas pessoas gastam muito tempo com eles. Um beijo é melhor que um tapa, mas um tapa é melhor que a indiferença.

Intimidade: É o tempo em que duas ou mais pessoas se comunicam na profundidade de sua natureza humana. São momentos de amor e carinho, em que cada pessoa se mostra realmente como é, esteja alegre ou triste, feliz ou infeliz. Acontece entre amantes, irmãos, pais, amigos, ou duas pessoas que freqüentam o clube dos seres humanos. São os momentos mais ricos em carícias incondicionais.

A maneira como cada um estrutura o seu tempo é fundamental para a maneira como vai manter carregada a sua bateria de carícias. Se alguém trabalha quatorze horas por dia, sete dias por semana, é pouco provável que se sinta amado, pelo simples fato de ser. Se a pessoa estrutura a maior parte do tempo em jogos psicológicos, é provável que terá muitas carícias negativas.

As vezes as pessoas sofrem e não conseguem realizar seus objetivos porque dedicam a esta tarefa um tipo de tempo secundário. As vezes uma pessoa tem problema de relacionamento em casa mas não encontra solução para o problema porque dedica o seu melhor tempo, trabalhando dez horas por dia de uma maneira muito intensa.

É muito importante na hora de resolver algo que queremos muito, dedicar um tipo melhor de tempo. É importante melhorar a “qualidade do tempo” em nossa vida.

A elaboração de um “Tempograma” facilita a distribuição do tempo com trabalho, estudo, família, lazer, social, etc.

4.9. ARGUMENTO DE VIDA

"A busca de significado é uma jornada que dura toda a vida".

(Muriel James)

Não devemos confundir destino com argumento de vida. Um argumento é um plano ou um programa concebido na infância, baseado em influências parentais e logo esquecido ou reprimido, mas que continua com seus efeitos. Um Argumento é necessário, pois através dele, somos capazes de responder a perguntas do tipo: Quem sou eu? Que faço neste mundo? Quem são os que me rodeiam?

A influência dominante na convivência social é o argumento e desde que este surge e se adapta a partir de um protocolo baseado nas primeiras experiências do indivíduo com seus pais, as quais passam a ser os principais determinantes dos relacionamentos e da escolha dos futuros companheiros.

Argumento de vida é, portanto, um plano que o indivíduo cria, quando criança para a sua vida. É como se a criança escrevesse uma peça de teatro e passasse toda sua vida cuidando de montá-la. Procurando personagens, cenários, músicas. Algumas pessoas decidem seu argumento de vida muito cedo, portanto, com poucas informações, e com pouca capacidade para decidir coisas para o resto da vida. O roteiro da sua vida torna-se então auto-limitador. Alguns conseguem ser os diretores desse drama. Uns nem palpitam sobre ele, alguns são personagens principais da sua história, outros são atores coadjuvantes.

Além da personalidade de cada um, as mensagens que se recebem na infância, são fatores essenciais para a construção do argumento de vida. Alguns podem ter recebido mensagens proibitivas, ou mandatos do tipo:

- Não viva (você só me dá trabalho).
- Não sinta (eu não tenho tempo para perder com você ...).
- Não pense (deixe que eu penso por você).

Quando a pessoa acredita nessas mensagens, elas vão se

internalizando, e a pessoa acaba obedecendo-as sem questionar.

Existem, ainda, as mensagens afirmativas, chamadas **atribuições**: “Ele é o mais bonito da família”, “Ele é o mais inteligente da casa”. As pessoas dão “atributos” aos outros, rotulando-os e comparando-os. Atribuir é uma das maneiras mais eficazes de moldar, limitando a personalidade das pessoas.

As carícias são o combustível do argumento de vida. Por isso algumas carícias são chamadas argumentais, pois mantêm as pessoas no seu argumento de vida.

A criança toma decisões de roteiro porque julga necessário. Os fatores que influenciam no Pequeno Professor (Adulto da Criança) são: falta de força, incapacidade de lidar com o *stress*, imaturidade na capacidade de pensar, falta de informações; etc.

As crianças observam as pessoas que consideram importantes e as usam como modelo.

Plano de vida (Adulto) Racional, realista flexível, prevê o futuro vivido no aqui e agora construtivo, motivante	Argumento de vida (Adulto da Criança) irracional, mágico, inflexível, ancorado no passado, desajustado com o aqui e agora, limitativo e, às vezes até destrutivo, enquadrando o outro
---	--

Existem argumentos que nos ajudam a viver e outros que comprometem todo o nosso futuro. Devemos desenvolver o poder de nos libertar do “argumento”. Isto é obtido utilizando-se de técnicas que nos ensinam a elaborar um Plano de Vida que responda e sacie as nossas fomes.

As Mensagens que recebemos na infância estão por detrás daquilo que vivemos. São chamadas de **Injunções**:

Viva incondicional; Não Viva; Não sinta; Não pense;

Não seja criança; Não me supere; Não seja você mesmo; Não faça;

Não cresça; Não consiga; Não desfrute; etc.

Esses estigmas determinam o Argumento de (não) Vida do Adulto. Para se diagnosticar um argumento observa-se o comportamento, a história pessoal, os sonhos e fantasias e os comportamentos parentais. Vários tipos de roteiro foram identificados: Triunfador; Perdedor; etc.

Para mudarmos é preciso que estejamos motivados (insatisfação, desejo de mudar, fome de carícias); que tenhamos segurança, poder, capacidade de manobrar o stress, capacidade madura de pensar, disponibilidade das informações, etc. Para isso, devemos romper os **Impasses** que se opõe a esta mudança.

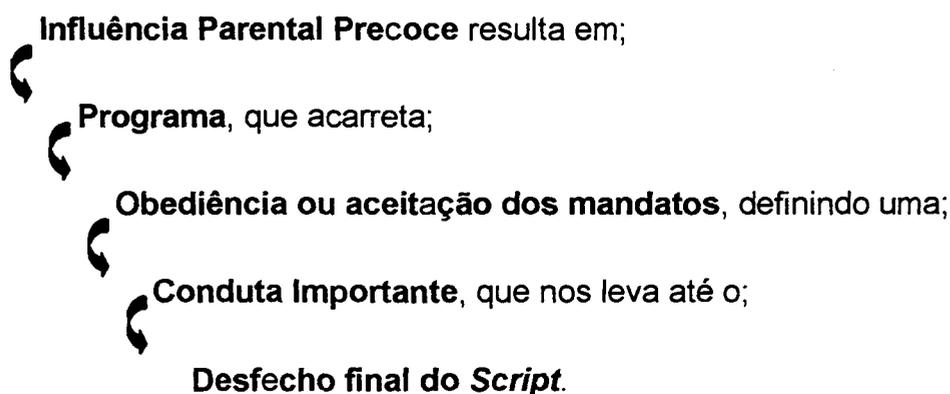
Além do argumento temos ainda:

Contraargumento são as ordens parentais que, aparentemente nos salvam do argumento;

Antiargumento é quando fazemos exatamente o inverso daquilo para o que fomos programados;

Epiargumento é a passagem da batata quente na crença de que outro vai carregar a “maldição” do nosso argumento. As batatas quentes mais freqüentes são divórcio, suicídio, homossexualidade, loucura, depressão, fracasso e solidão.

A fórmula de Berne para o desenvolvimento de um argumento é a seguinte:



Os sete elementos de um *script*, discriminados por Berne, são:

- Controle do argumento;
- Desfecho, saldo ou maldição;
- Requerimento, ou mandato, e injunções;
- A provocação, "Vamos!", ou canto da sereia;
- A prescrição, ou mensagens do Contraargumento;
- Programa, padrões paternos, ou como fazer;
- Demônio, ou coringa da experiência humana; conduzindo à liberação interna, desencantamento ou exorcismo.

Alguns dos *scripts* (argumentos) mais comuns são:

- **Falta de Amor** - (Depressão - Economia de Afagos)
- **Falta de Alegria** - (Drogados - O Triângulo dramático);
- **Falta de Cabeça** - (Loucura - Desqualificações)

Os *Scripts* podem ser: Trágicos (hamárquicos) ou Banais; e Femininos ou Masculinos.

4.10. O MINIARGUMENTO

O Miniargumento é uma seqüência de comportamentos observáveis, segundo a qual partindo de uma mensagem interna, contra argumental, chamada Impulsor, avança no sistema não OK, através das Posições Existenciais, com os disfarces e mandatos correspondentes a cada postura. Seu resultado é a continuação do Argumento de Vida.

Somos programados dentro de um **Roteiro** ou **Argumento**. É como uma grande peça de teatro onde cada um deve desempenhar determinado papel. Esse Roteiro define um Plano de vida e um Estilo de vida que devemos cumprir para realizar aquilo para o qual fomos programados.

Nosso objetivo é estar OK. Recebemos mensagens, Propulsores, que nos programaram a estarmos OK desde que você: seja perfeito, seja forte, apresse-se, agrade sempre e esforce-se mais. Na verdade o que eu estou

fazendo é trapacear (desconto, desqualificação), jogando um Jogo Psicológico cujo resultado eu já conheço.

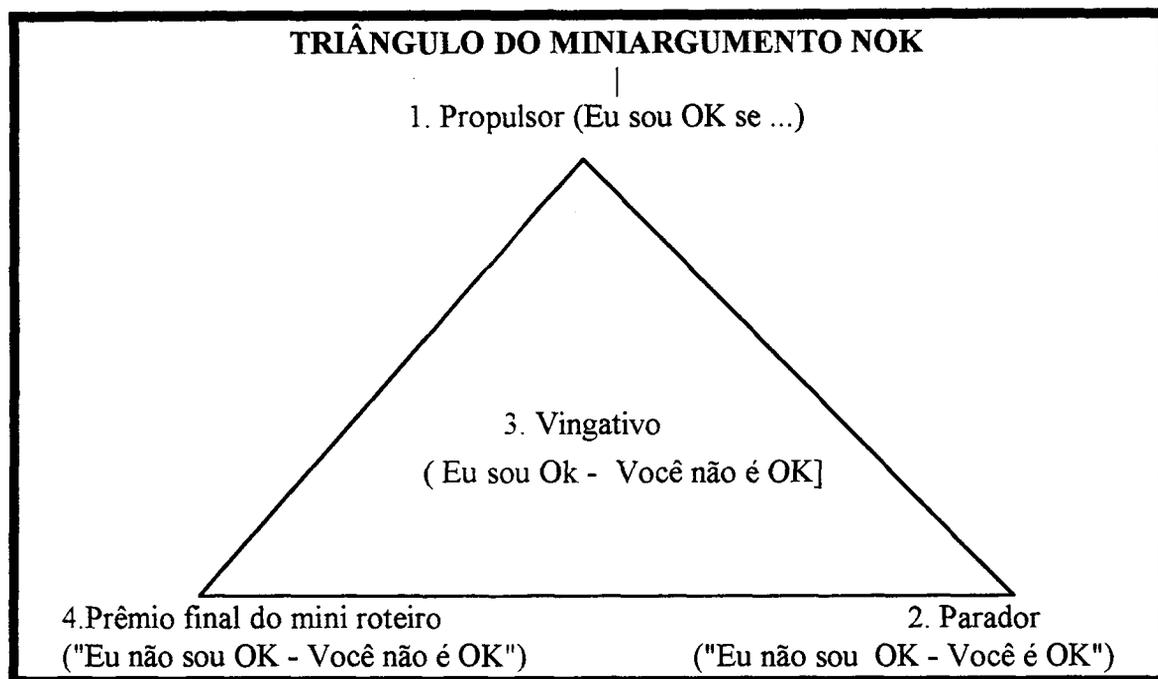


Figura 20 – Miniargumento (Fonte: Woolams e Brown, 1979)

Esse Jogo começa com um **Propulsor**. O Estado de Ego Pai manda uma mensagem interna dizendo quais as condições que devem ser seguidas para sentir-se OK. Se o propulsor for um "**Seja Perfeito**", pode-se, por exemplo, assumir o papel de juiz da imperfeição dos outros (afinal ser perfeito é impossível).

Imaginemos que a seqüência do mini-roteiro prossegue até o **Parador**. O parador deriva de uma **injunção**, que são mensagens de roteiro da Criança e que propulsores, mensagens do Pai que servem, aparentemente, de Contra Argumento. Se a pessoa no caso é um **Depressivo**, geralmente vai ficar em "**2.Parador**".

A posição "3 Vingativa" é aquela onde justificamos nossos erros culpando outras pessoas, o Presidente por exemplo.

Se a pessoa tiver a coragem de chegar em 4., no fundo do poço, pode curtir o "eu não presto mas ninguém presta mesmo".

Esses propulsores são impostos a nós pelos nossos pais. Todos temos algum tipo de propulsor primário que nos impele a determinados tipos de jogos.

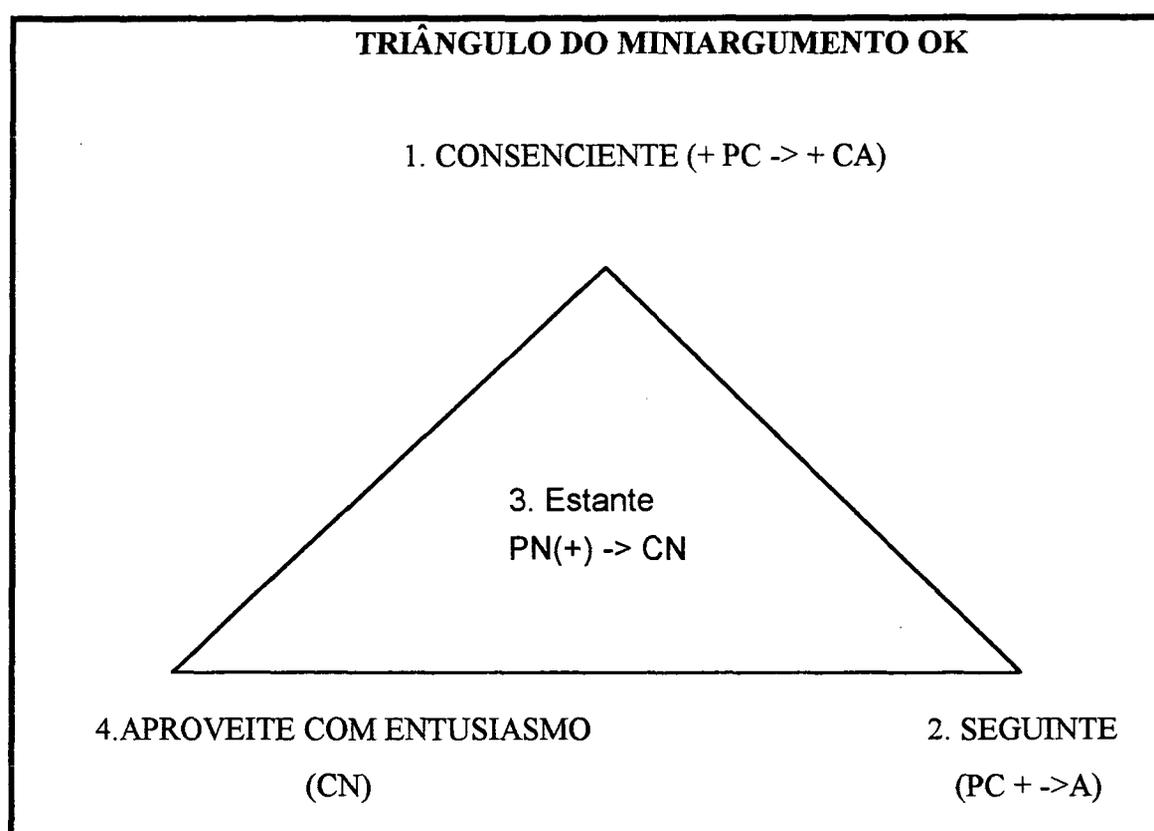


Figura 21 – Triângulo do Miniargumento (Fonte: Woolams e Brown, 1979)

A posição 1, do permissor é do tipo "Liberte o seu guerreiro". Na posição 2, pergunta-se ao adulto: "E aí meu amigo, o que é que você acha que devemos fazer para solucionar o seu problema?". Na posição 3 é possível que

se caia na gargalhada porque afinal de contas ter problema é gozado e na posição 4 experimenta-se a **intimidade verdadeira**.

As fantasias de uma pessoa podem revelar muito sobre o seu roteiro. Os cinco impulsores são do tipo você está OK desde que: Seja perfeito; Seja forte; Aprese-se; Agrade sempre; Esforce-se mais.

Tentar é o inverso de Fazer. "Veja só o quanto me esforcei" é um jogo com três participantes; o marido, a mulher e o terapeuta; ou com dois participantes; a criança e um dos seus pais. "Eu não sei fazer, logo eu não tenho culpa". É uma reação ao "seja perfeito", "agrade sempre", etc.

4.11. DINÂMICA DE GRUPO

Segundo Berne (1963), "grupo é qualquer agregação social com um limite externo, do meio, e pelo menos um limite interno, que separa os membros do líder".

A Análise Transacional, quando aplicada, na abordagem clássica a um grupo, busca identificar:

- O aparato externo (recrutador);
- O aparato interno (normas);
- A liderança (que deve seguir um cânone) e que pode ser:
 - Responsável, efetiva (adulta)
 - Psicológica (criança que lidera pelas emoções);
- A cultura do grupo;
- As condições para o funcionamento grupal;
- O trabalho do grupo.

4.12. ANÁLISE TRANSACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Os problemas de Relações Humanas, apesar da multiplicidade das teorias, métodos e técnicas com que se tem tentado resolvê-los, persistem

desafiando os administradores e profissionais de treinamento das empresas.

Nas lista do treinamento empresarial os programas de treinamento em Relações Humanas, ocupam o primeiro lugar.

Palavras e expressões como “conflito”, “cooperação”, “espírito de equipe”, “motivação”, “liderança”, “comunicação”, “desentendimentos”, “queixas”, “reclamações” e “moral baixo” são muito comuns nos treinamentos empresariais.

Muitos métodos e teorias tem sido aplicadas, com poucos resultados, tais como: Relações Humanas no Trabalho, dinâmicas de grupo, elaborados com base em diferentes princípios psicológicos, fundamentados ora em Kurt Lewin, ora em Carl Rogers, ora em Piaget; técnicas de sensibilização, em uso intenso no Brasil; técnicas de Serviço Social de Casos e de Grupo, freqüentes em empresas brasileiras, e até mesmo os psicodramas de J.L. Moreno.

A AT é um instrumento que pode ajudar a solucionar ou pelo menos dar um impulso saudável e decisivo para a Melhoria da Comunicação e conseqüentemente das Relações Humanas. É um tipo de abordagem:

- Fácil de entender, simples, sem sofisticações, profunda e substancial na sua essência;
- Comunicável, com poucos termos técnicos, objetivamente definidos, facilitando uma linguagem acessível a qualquer pessoa;
- Auto-aplicável, visto que, uma vez aprendidas as técnicas, o treinando tem condições de praticá-las sozinho, em casa, no trabalho, sem depender de um especialista a seu lado, orientando-o todo tempo;
- É agradável, divertida, proporciona prazer a quem aprende e motiva o treinando para aprofundar-se cada vez mais em seu conhecimento;
- É de rápida assimilação, não existe tempo demasiado para ser aprendida por um grande número de pessoas e presta-se ao ensino através de uma gama de métodos e técnicas de treinamento;
- É de uso generalizado, útil para tratar de problemas de comunicação e de

relações humanas entre superior e subordinado, vendedor e cliente, selecionador e candidato, colegas de trabalho, etc.;

- Capaz de oferecer um padrão de referência necessário, com o qual pode-se avaliar de forma mais objetiva até que ponto o treinamento funcionou, até que ponto as relações e comunicações melhoraram, até de uma forma empírica.

Segundo Morrison, da Lawrence & Leiter (1973), a Análise Transacional “é, essencialmente, um instrumento de aperfeiçoamento da Comunicação Humana e tem a finalidade de estudar, explicar e, se necessário, mudar o que acontece no relacionamento entre as pessoas”.

Segundo Dorothy Jongeward & Muriel James (1975), “um dos alvos importantes da AT é dar ao indivíduo uma melhor oportunidade de dirigir e tomar conta da sua própria vida”. Compreendendo as influências que modelam a personalidade e as compulsões que as pessoas vivem, de acordo com um argumento de vida subconsciente, e estando ciente das transações que às vezes parecem construtivas ou destrutivas, uma pessoa pode reconhecer o poder que tem sobre suas próprias metas de vida. A pessoa que reconhece que é um gerente de sua própria vida está experimentando autonomia.

A AT permite estudar e mudar o comportamento na empresa e, em particular o comportamento gerencial. Um gerente é, sobretudo, uma pessoa humana. Ele não deixa em casa suas características pessoais ao se dirigir para o trabalho, nem assume uma personalidade diferente conforme o ambiente em que esteja. As pessoas que exibem uma alta qualidade de vida em casa e no trabalho tendem a fazê-lo também em outros ambientes.

4.12.1. AT e os Estilos Gerenciais

Oliveira, (1984) baseado nestas idéias e através de discussões com gerentes de empresas brasileiras, chegou a uma idéia aproximada do que poderia ser o perfil de um gerente eficaz. Para ele o gerente eficaz, poderia apresentar as seguintes características:

- É autêntico: conhece suas qualidades e as usa; conhece, também, suas limitações, busca desenvolver-se e não assume papéis, os quais sabe não estar apto para desempenhá-los.
- É conscientemente orientado para o passado, o presente e o futuro. Valoriza as experiências passadas que o ajudam a viver melhor, pessoal e profissionalmente, mas não se prende ao passado, lamentando coisas que aconteceram ou não aconteceram. Não perde oportunidades pessoais ou profissionais, mas não deixa de calcular o risco futuro de suas ações presentes. Considera realisticamente as implicações de suas ações no futuro e prepara-se para elas.
- Mantém sua autonomia a despeito de às vezes falhar ou ter de ceder terreno. Sabe que todos falham, mas não se oculta atrás de seus erros. Sabe que às vezes é necessário retroceder e o faz quando necessário, sem deixar que se esfacele a sua integridade pessoal.
- É oportuno, respondendo com propriedades às situações em que se envolve, sabendo reagir rapidamente ou esperar, conforme as condições o exijam.
- Usa bem seu tempo, vivendo oportuna e adequadamente os momentos de seriedade e de diversão, de preocupação e de descontração.
- É espontâneo, ou seja, aprende a conhecer seus sentimentos e emoções e não tem receio de demonstrá-los, mas o faz de forma adequada. Não responde de forma rígida ou pré-determinada, porém muda seus planos conforme a situação o exija.
- Preocupa-se com os outros e com o mundo que o cerca e procura fazer algo a esse respeito. No entanto, assim como não age como se considerasse melhor que o mundo que o cerca, também não age como se considerasse pior que ele.

Podemos dizer que é eficiente o gerente que consegue que suas iniciativas sejam bem empreendidas: ele “faz bem aquilo que faz”, os efeitos de suas ações são os esperados. A eficácia transcende a isso: o gerente eficaz seleciona iniciativas de fatos importantes e substanciais: não apenas faz bem o que faz, mas, sobretudo escolhe bem o que faz. Essa escolha implica em

decisão autêntica, consciente, espontânea, autônoma, oportuna.

Esses requisitos não são estimulados. Pelo contrário, as expectativas vigentes em nosso sistema social, proíbem a manifestação dessa eficácia e desencorajam o crescimento pessoal do gerente. Muitas vezes o gerente não pode ser autêntico nem usar suas plenas finalidades ou potencialidades. É comum que não veja, não perceba seus erros ou que não os admita. Ou que faça concessões demasiadas aos outros, à custa de sua autoestima. Pode ser que não aja no momento certo, perdendo terreno por deixar para depois ou precipitar-se. E que misture indevidamente, ou separe com rigidez, trabalho e lazer, não sabendo saborear nem um nem outro. Ou, ainda, tem sérias dificuldades em demonstrar espontaneamente suas emoções.

Segundo Berne (1974), a pessoa verdadeiramente autônoma demonstra consciência, espontaneidade e intimidade. A intimidade é sua capacidade de contactar outras pessoas e deixar-se contactar por elas, não de uma maneira artificial ou automática, mas essencialmente, com todo o ser, fazendo de cada encontro humano uma experiência profunda e singular.

A pessoa espontânea é flexível, não existe rigidez: seu comportamento flui com leveza e facilidade, modificando-se harmonicamente e sem esforço de acordo com as exigências e necessidades de cada momento. Espontaneidade significa o uso das opções pessoais, a aplicação rica e adequada de todos os estados de Ego. A pessoa espontânea já cresceu e tem condições de continuar crescendo, mais e mais.

A pessoa consciente conhece a si mesma. Ela terá reduzido seus preconceitos e suas ilusões, passando seus valores e suas emoções ao nível do Adulto: é capaz de conhecê-los, discerni-los, dar-lhes valor e trabalhar para melhoria ou deleção conforme lhes sejam úteis ou desnecessários. Ele conhece sua história de vida e a usa em seu próprio benefício. É livre para viver sem necessidade de ser dirigido.

O gerente eficaz possui essas qualidades: consciência, espontaneidade e intimidade, em doses equilibradas. Sem elas é difícil ser um verdadeiro gerente, um gerente facilitador. Não será, também, um bom gerente quando seus outros papéis (pai, cidadão, etc) também não o forem.

A AT pode fornecer meios práticos, através dos quais, se pode analisar nossa qualidade de vida, e conscientemente optar por uma mudança naquilo que julgamos importante e apropriado mudar. Para haver mudanças são necessárias algumas etapas :

- Compreender a maneira como vivemos atualmente.
- Chegar à conclusão de que essa maneira de viver precisa ser alterada.
- Decidir conscientemente mudar essa maneira de viver.
- Submeter à experiência as novas formas de comportamento que cremos ser importante adotar.
- Obter resultados positivos com essas novas formas de conduta.

Cada pessoa tem seu estilo gerencial, sua maneira mais ou menos freqüente de proceder em relação às outras pessoas, ao trabalho e à organização como um todo. Podemos pensar, no entanto, na empresa como organização social complexa, com cultura própria, uma espécie de "personalidade organizacional" inferindo padrões comportamentais típicos da organização aos gerentes nos mais diversos níveis. Mesmo assim, pode ocorrer, em empresas com cultura mais ou menos bem definida, que existam variações na forma como se comportam os gerentes.

Diversos autores de administração citam alguns estilos gerenciais. Vamos analisar alguns deles à luz da "Análise Transacional" para que possamos compreender como ela poderá ser útil para compreendermos melhor nosso comportamento e o das pessoas que nos rodeiam, como elementos de uma organização empresarial.

O Gerente Autocrático: É um estilo bastante encontrado nas empresas para caracterizar o indivíduo cujas decisões são tomadas por ele mesmo e o papel das pessoas que com ele trabalham é simplesmente "cumprir ordens". Não arreda o pé de suas convicções as quais defende com

veemência. Pode ser cortês, gentil, aparentemente manso desde que suas idéias não sejam ameaçadas. Faz valer sua autoridade e usa o poder. Para Likert (1961) existem dois tipos de autocrata, o **autocrata explorativo** e o **autocrata benevolente**. O primeiro é caracterizado, através das maneiras pelas quais procura motivar o desempenho dos outros (medo, ameaças, punições e recompensas apenas ocasionais); pelas atitudes que demonstra em relação à organização e seus alvos (atitudes usualmente hostis e contrárias aos objetivos da organização); pelo caráter do seu processo de comunicação, muito pouca intenção e comunicação visando os objetivos da organização, fluxo de informações caracteristicamente de cima para baixo (ordem aos subordinados); pelas suas decisões, tomadas exclusivamente de homem para homem, desencorajando o trabalho da equipe.

O gerente autocrático é estudado por muitos autores especialistas em comportamento gerencial. Para Robert Blake e Jane S. Monton (1974), gerente autocrático é aquele que ocupa uma posição de autoridade na hierarquia da empresa e sabe disso. Ele sente que suas responsabilidades são planejar, dirigir e controlar as ações de seus subordinados, da maneira que seja necessária para atingir os objetivos de produção da empresa. O chefe planeja, os subordinados executam. Os subordinados apenas executam os diversos planos, instruções e programas de trabalho passados pelo gerente. O objetivo deste tipo de gerente é a produção. O planejamento precisa ser executado! Das pessoas espera-se que façam exatamente o que lhes for ordenado – nem mais, nem menos! O gerente autocrático geralmente não tem consciência do seu estilo gerencial.

O Gerente Paternalista: É também comum nas empresas. Para Blake e Monton (1974), é aquele que dá uma importância capital à satisfação das pessoas que trabalham sob suas ordens, mesmo que a produção da unidade venha a sofrer.

Como o gerente autocrático, ele também diz que sua função consiste em planejar e controlar as atividades de seus subordinados. Porém, seu alvo principal, como gerente, é evitar pressões no sentido de maior

produção, sem considerar o “ser humano trabalhador”. Ele lidera seguindo. Não coloca sua ênfase na produção, evita conflitos que acontecem quando as decisões de produção perturbam as pessoas.

Este tipo de gerente acredita que não se pode forçar as pessoas a fazer alguma coisa porque elas fazem pé firme e resistem. O gerente paternalista quer ver todo mundo feliz.

A história da Administração de Recursos Humanos nas empresas apresenta um estágio caracterizado por um nítido paternalismo em relação aos empregados, estágio esse em que o Brasil, em muitos aspectos ainda se encontra. Após a fase de uma visão mecanicista do trabalho, em rigor nos Estados Unidos até 1920, verificou-se uma grande mudança para a abordagem paternalista, por parte de um segmento substancial da indústria americana.

Segundo Edwin Flipo (1961), isto se deve ao desenvolvimento do movimento sindical, uma vez que durante a Primeira Guerra Mundial o número de operários sindicalizados praticamente duplicou naquele país. Sabe-se que na verdade se passou a adotar uma atitude protetora e paternal em relação aos empregados. A atitude fria e impessoal do período mecanicista foi substituída por manifestações calorosas e amistosas. Na década de 20, a Administração de pessoal foi a menina dos olhos da Administração, passou-se a convicção de que o administrador deveria ser alguém que gostasse de pessoas. Foram desenvolvidos sofisticados programas de pessoal, enfatizou-se a concessão espontânea, pelas empresas, de benefícios aos empregados, tais como, a venda de produtos com descontos substanciais, financiamento de residências, facilidades de recreação, assistência médica, etc.

O Gerente Democrático: Neste tipo de gerência o ponto central é um entendimento mútuo e um acordo bilateral entre o gerente e seus subordinados, quanto as metas da organização e quanto aos meios pelos quais tais metas serão atingidas. Pessoal e produção são encarados como duas coisas interligadas. O gerente vê como suas responsabilidades, não necessariamente, planejar, dirigir e controlar ele próprio, mas providenciar que

isso seja bem feito, levando pessoas mais qualificadas a fazê-lo, através de compromisso espontâneo.

O Gerente "*Laissez-Faire*": Aplicado para designar o estilo de gerência no qual o superior não toma conhecimento dos problemas existentes, nem busca soluções para os mesmos, deixa que os acontecimentos vão ocorrendo. Este tipo de gerência pode ser tomado como um caso extremo de gerência democrática, uma participação exagerada dos subordinados, com a completa ou quase completa omissão do gerente.

Cada um destes estilos de gerência pode ser caracterizado dentro do modelo transacional. O gerente democrático demonstra um Estado de Ego Pai predominantemente crítico, às vezes, contaminando o adulto e levando o gerente a concepções pré concebidas em relação às outras pessoas. Estas, em princípio, não são capazes de fazer nada corretamente, até que provem o contrário. O Estado de Ego Criança Natural do gerente autocrático pode estar empobrecido, impedindo-o de manifestações espontâneas e de sentir-se entusiasmado com um bom trabalho de um subordinado. Por outro lado, pode ser que sobressaia sua Criança Adaptada Submissa ou Rebelde. A Criança Submissa pode aparecer, por exemplo, na forma de uma rígida disciplina que ele se impõe a si mesmo e aos outros, ou em reações de ansiedade, na expectativa das coisas se concluírem.

A Criança Rebelde pode manifestar-se pela irritação fácil ao menor deslize do subordinado; pela impaciência e pela pressa, pelas quais ele convida os outros a se sentirem tensos; pelo ressentimento de quem não consegue entender um erro anterior de alguém, que terá de ser sempre lembrado e cobrado. Alguns procedimentos, do Estado de Ego do Gerente Autocrático podem ser positivos. Um bom Pai Crítico é aquele que corrige prontamente e com propriedade, que encaminha, que direciona, orienta, comanda. Um gerente capaz de assumir com energia tais atitudes tende a ser muito respeitado e valorizado pelos subordinados. Mesmo a Criança Adaptada pode ser às vezes positiva, por exemplo ao aceitar e cumprir disciplinadamente e com responsabilidade os compromissos assumidos ou ao reivindicar e

questionar, não aceitando situações injustas.

No caso do Gerente Paternalista o Estado de Ego Adulto pode estar contaminado pelo Pai. Não havendo contaminação os registros do Pai tem caráter **adulto** e não **crítico**. A contaminação do **adulto** pelo **pai** leva a atitudes irrazoáveis de proteção incondicional, presentes mesmo quando desnecessárias ou impróprias. Neste caso, não existe a exclusão da **criança** pois o Gerente Paternalista tem manifestações emocionais e sentimentais de entusiasmo, orgulho e preocupação com o desempenho de seus subordinados mesmo quando a qualidade desse desempenho não justifique tais manifestações.

O Gerente "*Laissez-Faire*" pode ser alguém que se recolhe para dentro de si mesmo, não dando atenção aos outros ou ao trabalho que é exigido ou que é feito. Não é fácil caracterizar devidamente seus estados do ego mais freqüentes. Essa tendência do não-envolvimento pessoal poderia indicar, por exemplo, seu receio e sua insegurança quanto a expor-se (Criança Submissa) ou sua rejeição das responsabilidades que se vê obrigado a assumir (Criança Rebelde).

O Gerente Democrático parece ser claramente um Gerente capaz de usar seu Estado de Ego Adulto. Não existe nada de exacerbado em seu comportamento como nos casos anteriores. Seu Adulto recebe os dados vindos da realidade exterior e processa-os em confronto com os dados registrados no **pai** e na **criança**. As respostas do meio ambiente exterior podem vir do **pai**, da **criança** ou do próprio **adulto**. Este tipo de gerente poderá ser **crítico** (autocrático), **nutritivo** (paternalista) conforme as circunstâncias exigidas no momento.

Os estilos gerenciais neste caso analisados somente à luz dos Estados de Ego, poderão tornar-se mais ricos ainda se analisados a luz dos demais instrumentos da Análise Transacional. Tomamos este exemplo para mostrar o quão ricos são estes instrumentos nas comunicações ou sejam nas transações empresariais de qualquer natureza.

A comunicação é permanente no dia a dia do ser humano, e conseqüentemente das empresas como um todo.

Assim como os gerentes, as empresas também apresentam seus estilos próprios que são revelados através da maneira como se relacionam com outras empresas ou entidades, clientes, fornecedores, empregados, concorrentes, acionistas, governo e público em geral.

Nas relações, transações ou comunicações com cada um destes públicos a empresa pode assumir diferentes estilos que podem variar de empresa para empresa.

Se tomarmos, como exemplo, empresas como as de produção de aço, no Brasil, em relação às empresas distribuidoras de aço, suas clientes, suas ações, neste caso, podem ser de protecionismo com o intuito de ampará-las, conceder-lhes créditos incomuns, prestar-lhes assistência técnica e administrativa; ou podem ser ações autocráticas, sufocando-as, determinando-lhes o que devem e o que não devem fazer, ameaçando-as com cortes no fornecimento de matéria prima.

O mesmo pode ocorrer com empresas fabricantes de automóveis em relação às empresas revendedoras ou da parte das empresas de serviços públicos (água, gás, telefone, energia elétrica), em relação aos consumidores.

Isto não significa que as relações entre produtores e distribuidores ou consumidores serão sempre do tipo Pai Nutritivo X Criança Submissa ou de Pai Crítico X Criança Submissa. Pode haver um relacionamento Adulto X Adulto entre eles. Este relacionamento será possível se a relação entre os públicos da empresa for caracterizada por uma situação de livre e honesta concorrência no mercado.

Empresas monopolísticas tendem deixar aflorar as manifestações de Pai Crítico desenvolvido, em relação aos seus clientes.

Uma legislação muito protecionista em relação a uma determinada categoria de empregados ou em relação a determinados tipos de empresas,

tende a gerar, comportamentos manipulativos inadequados.

Empresas subordinadas ao capital estrangeiro podem se comportar como Criança Adaptada Submissa em relação à casa-mãe, no exterior. Sindicatos de empregados muito fortes e atraentes tendem a ser Pai Críticos em relação às empresas, e se estas não tiverem saídas legais a que recorrer, poderão assumir posições de Criança Rebelde em relação a tais sindicatos. Alguns setores de atividade econômica podem viver sob um clima de grande hostilidade entre os concorrentes gerando comportamentos agressivos de Pai Crítico ou manipulativos de Criança Rebelde de uns em relação aos outros.

Existem empresas que são muito permissivas e protecionistas em relação aos empregados. Podemos notar isto na sua condescendência para com as queixas e reclamações, muitas vezes, violentamente manifestadas pelos empregados através de sua Criança Rebelde, no atendimento amedrontado das reivindicações dos empregados, nem sempre totalmente justificáveis; quer seja no fato de não demitirem ninguém, tolerando faltas e falhas até limites muito superiores ao comum das demais empresas (Criança Submissa).

Existem, no entanto, empresas muito punitivas e críticas em relação ao seu pessoal. Geram um clima de medo permanente, por parte dos empregados que, em função disto, tem que fazer grandes esforços para nunca “sair da linha”, e viver num clima extremamente tenso.

Uma das principais contribuições da AT nas comunicações ou seja nas relações humanas dentro da empresa, nas relações com terceiros (pessoas externas à empresa), nas relações institucionais entre a empresa e os diferentes públicos ou entidades com quem ela transaciona é compreendido mais facilmente quando conseguimos identificar as manifestações típicas dos três Estados De Ego, tanto da parte do emissor quanto da parte do receptor das mensagens. Isto facilita o relacionamento, a comunicação e melhora o desempenho na interação com os outros.

A um mesmo estímulo transacional, por exemplo, que recebemos

podemos desencadear respostas de qualquer um dos três estados de ego. Para torná-las produtivas é importante que consigamos, numa fase inicial, controlar através do Adulto, para posteriormente sermos capazes de emití-las de maneira espontânea e adequada. Por exemplo, um subordinado vai levar ao seu superior os resultados de um estudo feito:

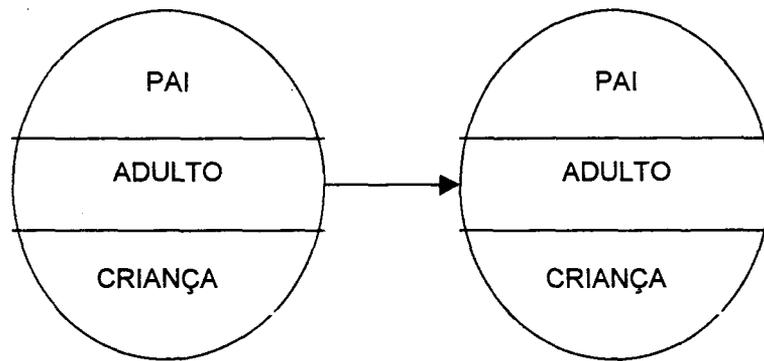


Figura 22 – Transação Adulto Adulto

Subordinado:

“Este novo método deverá reduzir pelo menos 30% dos custos nesta área”.

Respostas transacionais possíveis:

Pai Nutritivo: “Você tem uma capacidade analítica que estou para ver igual”.

Pai Crítico: “Só 30%”?

Adulto: “Parece interessante. Explique o que você tem em mente”.

Criança Natural: “Putz”!

Criança Submissa: “Ótimo”! O diretor vai gostar de ver isso”!

Criança Rebelde: “Mais um trabalho que sai do nosso departamento e vai acabar engavetado”.

Sabemos que as manifestações do Pai e da Criança são reais e necessárias. Não é correto nem possível tentar reagir a todas as situações unicamente através do Adulto.

É importante ter em mente que as reações do Pai e da Criança, quando compulsivas, podem ser inconvenientes ou perigosas. O Adulto precisa estar respondendo pelo controle da situação. É necessário que se compreenda isso e leve-se o Adulto a efetivamente exercer esse comando sobre os outros Estados de Ego.

É necessário e importante admitir que existem ocasiões onde é preciso apoiar e dar a mão; outras, em que temos que admoestar alguém ou mesmo ser cáusticos em relação a outras pessoas; outras, ainda, que nossa criança deve estar liberta para agir com espontaneidade; e outras, em que nossa espontaneidade ou mesmo irreverência não deve passar dos limites estabelecidos pelas regras sociais.

A pessoa adulta compreende isto e o seu Estado De Ego Adulto coordena com eficácia as situações. Isto torna-se mais fácil quando a pessoa conhece e domina os conceitos da AT.

Nestes casos o papel da Análise Transacional é atualizar o Estado de Ego Pai, através do registro de ensinamentos, padrões e normas de vida condizentes com as mudanças sociais e culturais pelas quais passa o meio ambiente no qual vivemos; reforçar o Adulto, tornando-o um coletor e um analista de dados e um “executivo da personalidade” mais potente; e libertar, o Estado de Ego Criança, evitando um enquadramento demasiado ou uma rebeldia agressiva, que lhe tolham a criatividade e a manifestação espontânea.

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA

Para O'Connor e Seymor, (1995) a Programação Neurolingüística é a arte e a ciência da excelência, ou seja das qualidades pessoais. É arte porque cada pessoa imprime sua personalidade e seu estilo àquilo que faz. É ciência porque utiliza um método e um processo para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais naquilo que fazem. O processo chama-se "modelagem", e os padrões, habilidades e técnicas descobertos a partir dele estão sendo usados em terapia, no campo da educação e nas organizações para criar um nível de comunicação mais eficaz, um desenvolvimento pessoal melhor e uma aprendizagem mais rápida.

A Programação Neurolingüística começou no início da década de 70 a partir do trabalho de John Grinder, na época professor assistente do Departamento de Lingüística da Universidade da Califórnia, em Santa Cruz e Richard Bandler, que estudava psicologia na mesma universidade, matemático e perito em computadores e terapia gestáltica. Juntos, estudaram três grandes terapeutas: Fritz Perls, um psicoterapeuta inovador que fundou a escola Terapeuta Gestalt; Virgínia Satir, extraordinária terapeuta familiar que conseguia solucionar relacionamentos familiares difíceis, considerados intratáveis por muitos outros terapeutas; e Milton Erickson, um hipnoterapeuta reconhecido mundialmente.

Bandler e Grinder, não pretendiam iniciar uma nova escola de terapia, mas apenas identificar os padrões utilizados por esses terapeutas com a finalidade de ensiná-los a outras pessoas. Nenhum dos dois estava preocupado com teorias, mas em produzir modelos de terapia que funcionassem na prática e pudessem ser ensinados. Os três terapeutas que

usavam como modelo tinham personalidades muito diferentes, mas usavam padrões subjacentes surpreendentemente semelhantes. Bandler e Grinder reelaboraram esses padrões e criaram um modelo de estilo claro, capaz de proporcionar uma comunicação mais eficaz, uma mudança pessoal e uma aprendizagem mais rápida.

Na época Grinder e Bandler viviam perto de Gregory Bateson, antropólogo britânico autor de livros sobre comunicação e teoria de sistemas. Bateson, embora tendo escrito sobre muitos assuntos - biologia, cibernética, antropologia e psicoterapia, tornou-se conhecido por ter desenvolvido a teoria do duplo vínculo de esquizofrenia. Sua contribuição para a PNL foi imensa, e talvez somente agora esteja ficando clara a dimensão da sua influência.

A partir desses modelos iniciais, a PNL desenvolveu-se em duas direções complementares. Primeiro, como processo de descoberta dos padrões de excelência em qualquer campo. Segundo, como demonstração de maneiras eficientes de pensar e se comunicar usadas por pessoas excepcionais. Esses padrões e habilidades podem ser usados independentemente ou no contexto de processos de modelagem capaz de torná-los ainda mais poderosos. Nos Estados Unidos, até hoje, mais de cem mil pessoas já participaram de algum tipo de treinamento em PNL.

A parte “neuro” da PNL reconhece a idéia fundamental de que todos os comportamentos nascem dos processos neurológicos da visão, audição, olfato, paladar, tato e sensação. Percebemos o mundo através dos cinco sentidos. “Compreendemos” a informação e depois agimos. Nossa neurologia inclui não apenas os processos mentais invisíveis, mas também as reações fisiológicas, idéias e acontecimentos. Uns refletem os outros no nível físico. Corpo e mente formam uma unidade inseparável, um ser humano.

A parte “lingüística” indica que usamos a linguagem para ordenar nossos pensamentos e comportamentos e nos comunicarmos com os outros. A “Programação” refere-se à maneira como organizamos nossas idéias e ações a fim de produzir resultados.

A PNL trata da estrutura da experiência humana subjetiva, de como organizamos o que vemos, ouvimos e sentimos e filtramos o mundo através dos nossos sentidos. Também examina a forma como descrevemos isso através da linguagem e como agimos, intencionalmente ou não para produzir resultados.

A PNL é a ciência da comunicação compreensiva e útil que produz mudanças positivas e resultados pessoais. É um novo paradigma da comunicação e do comportamento humano, e seu valor também está na sua capacidade de solucionar problemas. Pode-se dizer que a PNL é um modelo da estrutura da nossa experiência subjetiva que avalia como a experiência influencia nosso comportamento. Como tal, pode ser considerado a epistemologia da experiência.

Como ciência aplicada, a PNL oferece procedimentos específicos e altamente eficazes no campo da educação, treinamento, administração, negócios e terapia. Está alicerçada nas disciplinas: lingüística transformacional, cibernética relacional e neurofisiologia.

Seu fundamento continua o mesmo desde seu início: a crença de que as pessoas possuem um enorme potencial, ainda latente e muito além da sua imaginação, que quando sistematicamente acionado, lhe permitirá controlar sua vida e seus desejos.

5.1. MAPAS E FILTROS

Usamos nossos sentidos para explorar e mapear o mundo exterior, uma infinidade de possíveis impressões sensoriais das quais somos capazes de perceber apenas uma pequena parte. Essa parte que podemos perceber é filtrada por nossas experiências pessoais e únicas, nossa cultura, nossa linguagem, nossas crenças, nossos valores, interesses e pressuposições. Vivemos em nossa própria realidade, construída a partir de nossas impressões sensoriais e individuais de vida, e agimos com base no que percebemos do nosso modelo de mundo.

O mundo é tão vasto e rico que temos que simplificá-lo para dar-lhe sentido. A elaboração de um mapa é uma boa analogia para o que fazemos. É assim que percebemos o mundo.

Os mapas são seletivos, incluem algumas informações e excluem outras, mas são valiosos na exploração do território. O tipo de mapa que traçamos depende daquilo que observamos e de para onde queremos ir.

O mapa não é o território que ele descreve.

Prestamos atenção aos aspectos que nos interessam e ignoramos outros. Cada um observa aquilo que lhe interessa. Se alguém procura excelência, encontrará excelência. Se alguém procura problemas, encontrará problemas.

Crenças, percepções e interesses limitados empobrecem o mundo, tornando-o previsível e insípido. Este mesmo mundo pode ser muito rico e estimulante. A diferença não está no mundo, e sim nos filtros por meio dos quais o percebemos.

Todos nós possuímos filtros naturais, úteis e necessários. A linguagem é um filtro. É um mapa dos nossos pensamentos e experiências que está um nível abaixo da realidade. Se tomarmos como exemplo, a palavra “beleza”. Para algumas pessoas têm lembranças e experiências, imagens internas, sons e sensações que os fazem entender o que significa a palavra. Outras pessoas terão lembranças e experiências diferentes e perceberão a palavra de outra maneira. Ambos os significados estão corretos, cada um dentro da sua própria realidade. A palavra não é a experiência que ela descreve, mas as pessoas lutam e às vezes até morrem acreditando que o mapa é o território.

Nossas crenças funcionam como filtros, levando-nos a agir de uma certa maneira e a prestar mais atenção a algumas coisas do que a outras.

A PNL também é um filtro, que nos oferece um modo de pensar sobre nós mesmos e sobre o mundo. Para usar a PNL não precisa modificar

crenças ou valores, mas simplesmente ser curioso e estar disposto a experimentar. Todas as generalizações sobre as pessoas são mentiras para alguém, porque cada pessoa é única. A PNL não pretende ser objetivamente verdadeira. Trata-se de um modelo e, como tal, pretende ser útil.

Alguns filtros básicos da PNL são chamados de estruturas comportamentais. São maneiras de pensar sobre como agimos.

A primeira dessas estruturas é uma atitude voltada para os resultados, ao invés de para os problemas. Isto significa descobrir o que nós e os outros desejam, descobrir os recursos de que dispõe e usar esses recursos para atingir os resultados desejados. A atitude voltada para o problema é geralmente chamada de “estrutura de culpa”. Isto significa analisar detalhadamente o que está errado e fazer perguntas tais como: Por que tenho este problema? De que forma isto me limita? De quem é a culpa?

A segunda estrutura é mudar o enfoque das perguntas, utilizando Como? em vez de Por quê? As primeiras ajudam a entender a estrutura do problema, enquanto as segundas só provocam justificativas e razões, sem que nada mude.

A terceira estrutura é a oposição entre *feedback* e fracasso. Não existe fracasso, o que existe são apenas resultados que podem ser usados como *feedback*, correções úteis e uma grande oportunidade para aprender algo que passou despercebido. O fracasso é apenas uma forma de descrever o resultado indesejado. Pode-se usar os resultados para reorientar esforços. O *feedback* faz com que não se perca o objetivo de vista.

A quarta estrutura consiste em levar em consideração as possibilidades, em vez de necessidades, mais uma vez trata-se de uma mudança de ponto de vista. Observar o que pode ser feito, quais as opções, em vez de se concentrar nas limitações da situação. Com frequência, os obstáculos são menos importantes do que parecem ser.

5.2. OS NÍVEIS NEUROLÓGICOS

Para entender melhor a profundidade da experiência mental humana, a PNL divide-a em cinco níveis neurológicos. Através da compreensão e percepção apurada desses níveis de atuação podemos conseguir uma comunicação adequada e eficiente.

O nível de **comportamento** é composto pelas palavras e ações, que buscam esclarecer o que foi feito. Este é o nível mais superficial da comunicação. Vemos a pessoa, suas roupas, comportamento; ouvimos as palavras e sons, e sentimos o contato, o cheiro.

O nível de **capacidade** controla nossos comportamentos, verbais e não verbais, e podemos identificá-lo lingüísticamente quando a comunicação se centra na maneira de fazer a coisa. As verbalizações ou comunicações sobre o “porquê” das coisas identificam uma conversa no nível de **crença**. Crenças são como botões de “liga-desliga” de nossas capacidades.

Henry Ford dizia: “Se você acreditar que consegue, ou que não consegue, em ambos os casos, você estará absolutamente certo”.

Nos treinamentos empresariais, o termo “capacitação gerencial” significa os meios de transformar uma crença positiva em realidade, capacidades e comportamentos práticos. Mas se o gerente não possuir esta crença positiva, essa capacitação não apresentará os resultados desejados, não importa o esforço ou a técnica apresentada no treinamento. O verdadeiro treinamento neurolingüístico busca envolver “a mente e o coração” dos participantes, lidando consistente e estrategicamente com o sistema de crenças dessas pessoas antes de capacitá-los efetivamente.

O nível de crença situa-se dentro do campo “sagrado” das pessoas. A sabedoria popular nos aconselha a não discutir aleatoriamente política, religião ou futebol, pois estes assuntos envolvem a crença das pessoas. Esta é

uma das razões pela qual a neurolingüística, para obter uma melhor qualidade de informação e comunicação, evita perguntas do tipo “Por quê?” (Por que você fez isto? Por que aconteceu desta forma?). Este tipo de questionamento explora a crença da pessoa e as respostas podem ser as mais variadas possíveis. As respostas obtidas, através deste questionamento são de pouco valor e qualidade, além de, em comunicação, colocar as pessoas em posições vulneráveis. Conflitos e discussões costumam ser gerados muitas vezes por não gostarmos das respostas recebidas. É importante saber-se formular a pergunta correta para obter a resposta desejada.

O nível de comportamentos é o nível visível aos olhos, ouvidos e sensores cinestésicos (tato, olfato, paladar). Para detectar o nível de habilidades é necessário um pouco mais de tato. Estes dois níveis mais superficiais são fáceis de analisar e podem ser alterados sem muita resistência por parte das pessoas.

Os níveis das crenças e da identidade são mais profundos e sagrados. Neles, toda comunicação e intervenção deverá ser feita com extremo respeito e sensibilidade. Nesses níveis, dificilmente, são aceitas críticas ou pedidos de mudança, de uma forma tranqüila. Existem muitas resistências.

Muitas vezes, uma pessoa pode apresentar um comportamento inadequado em determinado contexto e receber um retorno que a atinja a um nível de crença, ou pior ainda, de identidade. Erroneamente, é o que mais acontece no dia a dia. Por exemplo, se alguém faz algo errado, em nossa empresa e dizemos: “Você é incompetente”, estamos atuando no nível de identidade dessa pessoa. Quando alguém faz algo que julgamos errado, este julgamento se baseia nos atos e palavras detectados no nível de comportamento ou habilidades, podemos, portanto, conversar com a pessoa, nesse nível e não no nível de crenças ou identidade.

Quando criticamos as crenças ou identidade de uma pessoa, por algo detectado no nível comportamental, ela vai se sentir muito pior do que

deveria, e o esforço e a intenção de educá-la transformam-se em agressão gratuita. Aí começa a diferença entre a receptividade e a resistência das pessoas. Críticas negativas contra o sistema de crenças são sugestões subliminares que geram crenças limitantes nas pessoas. Se uma criança tira nota baixa em matemática, por exemplo, corre o risco de ouvir algo como: “Você nunca será bom em matemática”. (Sugestão hipnótica para uma crença limitante de que ela nunca será boa em matemática). Alguns esforços dessa natureza podem acabar impedindo essa criança de fazer coisas ligadas direta ou indiretamente à matemática.

É possível e aconselhável acessar o nível de crenças e identidade em relação aos elogios e motivações, usando frases, tais como: “Você é um menino estudioso”, “Você é uma menina alegre”, “Você é um funcionário eficiente”. Compreender uma pessoa é poder detectar e comunicar-se eficaz e profundamente com cada um desses níveis.

O nível mais superficial, portanto, é o dos comportamentos. Nele estão todos os comportamentos verbais e não verbais, conscientes e inconscientes das pessoas. É o nível das ações. Estes comportamentos é que permitem a interação com o meio ambiente, o nível externo, que proporciona a reação, ou seja o *feedback*. Os comportamentos são coordenados pelas capacidades. Aí estão as habilidades adquiridas ao longo da vida em aprendizados sucessivos, capacitações. É o nível que proporciona a direção para a ação.

Essas capacidades se tornam viáveis ou não graças às crenças, positivas ou negativas. O sistema de crenças oferece permissão para acessar as capacidades. As crenças exercem enorme poder sobre a vida dos seres humanos. A pessoa pode tornar-se a sua escolha, e esta escolha pode limitá-la ou lançá-la para frente.

O conjunto de crenças forma a identidade da pessoa. Neste nível se localiza a missão ou propósito de vida.

Ao definirmos para nós mesmos qual é nossa missão na vida, devemos alinhá-lo a sistema de crenças adequadas e eficazes que nos proporcione permissão para sua realização. E com essa permissão estudamos e treinamos, buscando nossa capacitação e direção.

A direção definida (capacidades) permite que a pessoa possa agir de várias maneiras diferentes (comportamentos), até a materialização de sua missão de vida. E esta congruência é o próprio equilíbrio interior.

Quando todos os níveis, do mais profundo ao mais superficial, estiverem congruentes, integrados, unidos em busca do mesmo objetivo, será quase impossível não realizarmos o que nos propusermos fazer na vida .

O nível ambiente é o contexto externo no qual atuam nossos comportamentos, proporcionando-nos a reação, o retorno, que nos visualiza as próximas correções de rota, se necessário.

Os sintomas e desequilíbrios que muitas vezes acontecem com as pessoas, nada mais são do que sinais de alerta da incongruência da identidade com os demais níveis que estão abaixo dela. Capacidades limitadas ou incongruentes em relação às crenças; crenças destoantes dos comportamentos, desencadeados sem a menor consciência da missão maior que está por trás de tudo.

Quando estes níveis estiverem congruente e alinhados, sem conflito entre eles, teremos pessoas equilibradas e produtivas, prontas para contribuir positivamente dentro de um sistema maior.

São os comportamentos que tornam as pessoas participantes interessantes e eficazes no mundo. Muitos comportamentos refletem conflitos entre as subpersonalidades. Estes conflitos não são necessariamente negativos. Eles promovem o amadurecimento, tornam as pessoas únicas e mais sábias. O problema só aflora, ou torna-se mais "problema" quando não conseguimos entendê-lo.

5.3. MODELAGEM: APRENDER A APRENDER

Na PNL, parte-se do princípio de que todos têm o mesmo potencial mental e neurológico. Se alguém faz alguma coisa, qualquer outra pessoa também poderá fazê-la, desde que conduza seu sistema nervoso e seu processamento interior exatamente da mesma forma.

Este instrumento foi eliciado através de observações, com o uso de um instrumento básico da PNL, chamado **Modelagem**. Para modelar é necessário prestar muita atenção ao que se “faz”, ou seja o processo é mais importante que o conteúdo, o que “se diz”. Pode-se copiar estratégias de qualquer pessoa que esteja conseguindo os resultados que se deseja em qualquer comportamento ou tarefa. Se quisermos modelar um grande atleta, por exemplo, teremos que descobrir tudo o que ele faz e como faz. Conseguir-se isto, através da formulação de perguntas, como fizeram Brandler e Grinder. Existem três fatores que precisam ser reproduzidos se quisermos realmente obter bons resultados de modelagem. O primeiro passa pelo sistema de **crenças**. Se a pessoa realmente acredita que é possível modelar alguém e envia essa mensagens ao cérebro, terá percorrido grande parte do caminho. O segundo é a **estratégia**. Se conseguimos descobrir quais são as mensagens internas (o que acontece visualmente em sua mente, o que diz para si e como se sente) usadas pela pessoa e aplicá-las da mesma maneira, teremos dado mais um grande passo. O terceiro é a necessidade de reproduzir a **fisiologia** do modelo. Manter a mesma postura, expressão facial, modo de respirar da pessoa modelada. Isto é, agir como se fosse ela!

Podemos crescer muito partindo do sucesso de outrem. E ganhar muito tempo, também, já que existe a chance de dominar a arte de aprender com a experiência das pessoas que admiramos e respeitamos.

A modelagem é o princípio natural da aprendizagem e o caminho para a excelência. Isto nos é natural desde a infância. Modelamos para aprender a andar, falar e comer, etc.

Modelando pessoas altamente eficazes em comunicação, selecionaram-se alguns pressupostos norteadores:

“A responsabilidade da Comunicação é do Comunicador”.

Este modelo centraliza-se no Processo da Comunicação, ou seja, na pesquisa de como a comunicação é realizada passo a passo, para a obtenção dos resultados desejados e não no conteúdo da comunicação. Conhecendo os passos estratégicos, podemos interagir com mais sucesso e resultados na comunicação intra ou interpessoal.

O primeiro passo para maior eficiência na comunicação é entender e praticar uma nova atitude, uma nova mentalidade.

Se desejamos algo de uma pessoa, fazer uma venda ou estabelecer um relacionamento melhor, a responsabilidade quanto a obedecer o resultado desejado é do emissor da mensagem.

Dentro do enfoque neurolingüístico, as atitudes do tipo “para eu me sentir melhor, ele ou ela tem que mudar ou fazer algo”, são uma ilusão limitante que tem paralisado as pessoas, impedindo-as de fazer algo diferente para sua própria satisfação. Voluntariamente elas se prendem e ficam na “dependência de que o outro faça algo” para que possam se sentir do jeito que gostariam. E nessa espera de que o outro faça algo para que elas se sintam felizes ou eficientes, acabam criando expectativas, frustrações e ressentimentos.

Dessa maneira, passam a lançar acusações verbais e comportamentais, veladas ou não, contra as pessoas de quem na verdade gostam e com quem tem interesses em comum, criando assim, resultados indesejados.

Não existem pessoas difíceis, pacientes ou clientes resistentes, crianças impossíveis. O que existem são comunicadores despreparados.

“O significado da comunicação é a resposta que você desperta na outra pessoa”.

Podemos ter idéias brilhantes, mas se não conseguirmos transmiti-las elas não chegarão a lugar algum. Se queremos algo de uma outra pessoa e nos comunicamos com ela de uma determinada maneira, mas ela nos responde de uma forma diferente da esperada, podem estar ocorrendo duas coisas: ou a pessoa não compreendeu claramente o que queremos ou nossa comunicação não foi eficaz e obteve uma resposta não desejada.

Normalmente as pessoas escolhem a primeira opção, fazendo rapidamente um pré julgamento negativo da outra (não entendeu por má vontade, não entendeu porque é burra, etc) e sofrem por não conseguirem os resultados desejados. Aí reside um dos grandes paradoxos do ser humano. Mesmo percebendo que não está conseguindo o resultado desejado, continua repetindo o mesmo comportamento, ou seja, realizando as coisas da mesma forma. Algumas pessoas não possuem a capacidade de pensar e compreender que as respostas obtidas são exatamente o resultado da sua comunicação e aí falta flexibilidade para mudar a comunicação, tantas vezes quantas forem necessárias, até obterem o resultado ou a resposta desejada. Outras pessoas sabem o que querem e vão se adaptando até conseguirem o resultado desejado.

“Resistência é sinal de inflexibilidade da comunicação”.

Podemos explicar este pressuposto falando sobre a diferença entre o teimoso e o persistente. O teimoso é aquele que, não conseguindo o seu objetivo, repete os mesmos comportamentos e atitudes na expectativa de lograr sucesso. O persistente é aquele que, na mesma situação, altera ativamente e flexivelmente seus comportamentos e atitudes até alcançar o objetivo desejado. O persistente sempre obtém o que deseja. O teimoso nem sempre.

Muitas pessoas não conseguem o resultado desejado na sua comunicação porque, mesmo não tendo funcionado anteriormente, elas a repetem. Usam os mesmos comportamentos, da mesma maneira vezes e

vezes seguidas, obtendo as mesmas respostas e resultados, demonstrando rigidez e inflexibilidade na comunicação.

“Não há substituto para canais abertos e limpos”.

Nada há de mais importante num bom relacionamento pessoal ou de trabalho do que a atenção consciente a tudo o que está ocorrendo com o interlocutor. É importante que se evitem pré julgamentos e crenças preconceituosas no início e durante a comunicação.

Comunicadores eficazes sabem ouvir as pessoas, de maneira ativa e com isenção. Quando se pergunta a um pai ou uma mãe, se ouvem os filhos, surgem respostas tais como: É lógico que sim! Eu ouço meu filho ... , mas já conheço a manha dele. Sei que ele vai dizer isso só para

Ouvir alguém tendo em mente os preconceitos sobre ela, não é realmente ouvir, todo julgamento faz com que a mente absorva apenas aquilo que tem sentido ou que reforça o julgamento inicial. Geralmente as pessoas fazem apenas um esforço aparente para ouvir, mas internamente já tem todos os julgamentos sobre o outro. Com esta atitude a qualidade das informações pode tornar-se injusta e tendenciosa. Uma das condições essenciais para se saber ouvir é aprender a ouvir as pessoas, principalmente os mais próximos e íntimos, como se fosse a primeira vez.

“As pessoas possuem os recursos necessários para realizar qualquer mudança desejada”.

As pessoas têm dentro de si todos os poderes e recursos necessários para sua realização, mesmo que não saibam ou não concordem com isto em seu nível consciente, mas a mente inconsciente sabe.

As pessoas muitas vezes têm experiências importantes, aprendem a usar recursos poderosos, mas muitas vezes, não têm consciência disso e não utilizam ou canalizam esses recursos nos momentos que os mesmos poderiam trazer resultados importantes.

“A intenção por trás de todo comportamento é positiva”.

Todos os comportamentos, embora pareçam estranhos e condenáveis segundo os valores, de diferentes pessoas, têm um significado maior e uma intenção positiva quando analisados dentro do contexto e da experiência da pessoa que os exibiu. Comunicadores eficazes compreendem que não é necessário aceitar ou concentrar-se nas atitudes ou comportamentos, porventura, julgados incorretos, mas procurar entender o que ela pode estar querendo de bom agindo daquele determinado modo.

Se o objetivo da comunicação for instruir alguém ou proporcionar opções, é mais eficaz concentrar-se na intenção positiva do que nos comportamentos negativos apresentados.

Se pararmos para pensar em nossa própria comunicação, perceberemos quão difícil é descobrirmos nossas próprias intenções positivas. É mais fácil nos culpamos por comportamentos verbais e não verbais já passados. Se ao contrário, prestarmos atenção nas intenções positivas que respaldam nossos comportamentos, passamos a nos compreender melhor e aprender mais rápido com nossas experiências.

Quem desenvolve esta habilidade consigo mesmo tem a capacidade de compreender e fazer o mesmo em relação as outras pessoas, melhorando, conseqüentemente as relações e as comunicações interpessoais.

“O mapa não é o território”.

Como já mostramos anteriormente, o “mapa”, é a realidade subjetiva na qual nós, como seres humanos, criamos, damos significados, sentimos as emoções apropriadas e geramos os comportamentos e a comunicação em resposta ao mundo exterior. Essa realidade subjetiva, pessoal, é apenas um modelo, um mapa representativo do mundo exterior, embora não seja a realidade exterior.

“Não há fracassos na comunicação, somente resultados”.

Considerando as duas pressuposições anteriores ousamos afirmar que líderes sabem que não existem fracassos na comunicação, somente resultados. As respostas, os resultados que obtemos em nossas comunicações, são *feedbacks* que nos proporcionam oportunidades para ajustarmos nossa direção para atingir mais rapidamente os objetivos desejados.

É como dirigir numa estrada e encontrar uma placa dizendo: “curva perigosa à esquerda” ou “desvio adiante”. Se sabemos onde queremos chegar e temos flexibilidade para encontrar caminhos alternativos, com certeza chegaremos lá. Se ao contrário, entendermos estes sinais como fracasso e formos rígidos em nossos comportamentos poderemos causar um acidente ou nos sentirmos muito frustrados.

“As pessoas com maior variedade de opções eficazes estarão no controle”.

Esta é a lei das Variedades Requisitivas da Cibernética. Este princípio demonstra que num sistema de elementos inter-relacionados, aquele que tiver maior quantidade de funções, isto é, mais flexibilidade, é o elemento no controle. Este pressuposto é válido, também, para relações humanas. Muitos aprendem “maneiras apropriadas” para responder a pacientes ou clientes e quando na realidade se defrontam com aqueles que não obedecem ao padrão aprendido de comunicação, sentem-se paralisados, incapazes de gerar respostas alternativas eficazes.

Durante a formação profissional vamos adquirindo modelos padrões de como devemos nos comportar e agir e muitas vezes nos aprisionamos nestes modelos tornando-nos inflexíveis e não sabemos como agir em determinadas situações que não podemos aplicá-los. Temos uma série de “devo ser” independente do quanto estamos sendo ineficazes. Não nos disponibilizamos a experimentar até conseguir o resultado desejado. Compreendendo e praticando estas atitudes, outro passo importante é saber

com precisão: “o que especificamente quero com esta comunicação?”.

O meio para obtermos o que desejamos é a comunicação.

É importante considerar que a comunicação ocorre em dois níveis, o primeiro e muito importante é a comunicação intrapessoal, e o segundo, o interpessoal, quando nos comunicamos com as outras pessoas utilizando o resultado da nossa comunicação interior.

Para estabelecer uma comunicação eficaz é importante que saibamos onde queremos chegar, que objetivos pretendemos alcançar com essa comunicação.

“Para entender uma frase formulada de modo negativo, uma pessoa normal leva quase o dobro do tempo que levaria para entender uma frase positiva”.

(John H. Reitmann, Psiquiatra)

Em comunicação é importante que se mantenha claro e evidente o objetivo, o resultado que se quer alcançar, de maneira específica e objetiva para que se possa partir para a ação podendo usar todos os recursos, capacidades e habilidades. Em síntese, o modelo simples da boa comunicação envolve: conhecer o objetivo; ser sensível ao *feedback*; ser flexível e ter diferentes maneiras para atingir o objetivo.

5.4. RAPPORT- SINTONIA EM COMUNICAÇÃO

Rapport significa um relacionamento marcado pela concordância e alimenta semelhanças. É um relacionamento no qual as pessoas estão alinhadas e em harmonia, tanto verbal como não verbal.

Define-se *rapport* como um relacionamento caracterizado pela harmonia, similaridade ou afinidade. Existem duas formas de se olhar para as pessoas. Uma delas é enfatizando as diferenças, outra é enfatizando as semelhanças dos assuntos compartilhados.

Dois níveis mentais operam simultaneamente em qualquer comunicação e relacionamento: o consciente e o inconsciente.

É a mente consciente que detecta as diferenças. É ela que nos faz sentir-nos excitados ou curiosos por novidades e coisas diferentes. Mas estes impulsos são facilmente superados e dominados pela mente inconsciente. É ela que detecta as semelhanças, que nos faz buscar similitudes, familiaridade em todas as situações em que nos encontramos na vida, porque coisas familiares nos dão bem-estar e segurança. Uma viagem a lugares exóticos, excita a mente consciente, e mesmo que estejamos curtindo estes lugares e experiências novas, há sempre um imperativo interior que nos leva a procurar coisas e situações familiares. É por isso que nos sentimos mais motivados a conversar com alguém que tenha algo em comum conosco do que ao contrário. Como nossa mente consciente é responsável por, aproximadamente 5% à 9% das atividades de nossa vida, ficando com nossa mente inconsciente os restantes 91% à 95%, conclui-se que a força do inconsciente tem preponderância sobre as necessidades conscientes. Se enfatizarmos as diferenças num relacionamento, será difícil conseguir *rapport*. Ao enfatizar o que as pessoas têm em comum, resistências e antagonismos tendem a desaparecer.

Usar a técnica da *rapport* é um aprendizado profundo, e um dos pressupostos usados é a Lei das Variedades Requisitivas, já mencionada, quando apresentamos os pressupostos norteadores da PNL. Segundo esta lei, num sistema inter-relacionado, homens ou máquinas, o elemento que tiver mais flexibilidade estará no controle dessa situação. Há várias maneiras de ver o mundo e as pessoas. Aquele que tiver mais habilidade de ver e interagir com o mundo de maneiras diferentes estará no controle da situação. Expandir a própria identidade com outras pessoas é ampliar os horizontes pessoais e compreender melhor os acontecimentos dentro de uma perspectiva maior.

Estabelecer *rapport* é uma maneira de encontrar outra pessoa no seu modelo de mundo ou mapa. Uma das estratégias para se estabelecer um vínculo de *rapport* foi modelado no Dr. Milton Erickson, conhecido como o

maior médico hipnólogo do mundo. Ele era capaz de lidar com clientes mais resistentes e difíceis. A técnica que ele usava era conhecida como espelhamento.

Espelhamento, neste contexto, significa encontrar outra pessoa onde ela está, refletir o que ela sabe ou aceitar como verdade ou acompanhar parte da sua experiência ou fisiologia do momento. É acompanhar a outra pessoa naquilo que concordamos ou alinhar-se com ela, ou sentir algo em comum ou semelhante a ela. Espelhar é uma técnica específica para se estabelecer um vínculo de harmonia com as pessoas. O *rapport* cria um estado em que as pessoas se sentem mais dispostas a reagir favoravelmente à pessoa com quem está se comunicando e a manter um relacionamento mais positivo e receptivo. O que ocorre, normalmente, no dia a dia é que as pessoas estabelecem *rapport* à nível inconsciente, não sabem como o conseguiram. Bandler e Grinder, modelando Milton Erickson, criaram técnicas científicas que nos permitem criar conscientemente o clima de *rapport*, condição fundamental para qualquer comunicação bem sucedida. Com a prática torna-se cada vez mais fácil encontrar-se em outras pessoas, nos alinharmos a outras pessoas. Quando as pessoas se identificam umas com as outras, quando tem o *insight* de que são parte de um todo maior, entram em cooperação.

O processo de “acompanhar”, inconsciente ou deliberadamente, é sem dúvida a base da maioria das experiências que denominamos de “harmonia”, *rapport*, “confiança”, “influência”, ou persuasão. Quando se acompanha alguém, por meio de recapitulação verbal do contexto, entra-se em sincronia com o processo interno da pessoa e passa a um clima de confiança e receptividade, além de neutralizar e acalmar pessoas que estejam nervosas ou agressivas.

Esse tipo de sincronia serve para reduzir enormemente a resistência entre o emissor e o receptor em uma comunicação. Pode-se de uma forma, sutil e elegante, recapitular verbalmente, em quatro níveis:

Nível I: Recapitular as palavras e expressões linguísticas usadas.

Esta é a maneira mais superficial de espelhamento verbal. Essa repetição utiliza funções racionais do hemisfério cerebral dominante.

Nível II: Recapitular o significado que as palavras procuram transmitir. Aqui se usam também as funções racionais e lógicas do hemisfério dominante.

Nível III: Recapitular as emoções implícitas nas palavras e na musicalidade da voz usada, através das propriedades criativas ou intuitivas do hemisfério cerebral direito, para as pessoas destros .

Nível IV: Recapitular tanto as palavras quanto os significados e as emoções implícitas. Este é o meio mais profundo de recapitular, pois usa-se a mente global para acompanhar a situação, ou seja, o hemisfério esquerdo e o direito.

A estratégia do *rapport* é **validar + acompanhar + acompanhar + conduzir**.

Validar ou espelhar o comportamento verbal e não verbal de uma pessoa é reconhecer e respeitar o fato de que ela tem o direito de ser como é, sentir o que está sentindo, fazer o que está fazendo e compreender que isto é reflexo direto de seu modelo representativo de mundo. Compreender isto não nos obriga a concordar com o que a pessoa sente ou faz. Compreender e validar é o primeiro passo para se conseguir uma comunicação eficaz.

A habilidade do *rapport* surge da habilidade de observar, entender e usar a estratégia da pessoa com quem estamos nos comunicando (acuidade sensorial e flexibilidade). Qualquer um que se envolva diretamente com pessoas (familiares, colegas de trabalho, educadores, advogados, terapeutas, administradores, etc), sabe intuitivamente, que grande parte do sucesso de sua interação depende da habilidade que se tenha de estabelecer e manter *rapport*. O conhecimento da estratégia e do processo de acompanhar ou espelhar irá facilitar muito este objetivo.

Imitar, Igualar-se, ajustar-se, acompanhar ou espelhar o

comportamento (verbal ou não verbal) de uma pessoa é o processo pelo qual pode-se estabelecer o *rapport*, pois logo no início de qualquer comunicação e relacionamento, é como se dissesse à mente inconsciente do receptor, que está com ele, que o entende, estabelecendo-se, portanto, um vínculo de confiança. A pessoa não percebe como isto ocorreu, porque tudo aconteceu subliminarmente, de forma inconsciente.

O espelhamento com discrição, elegância e sutileza enfatiza a importância da percepção dos aspectos comportamentais da outra pessoa permitindo que o emissor a encontre em seu modelo de mundo, em seu mapa mental. Validar não significa concordar, mas respeitar o momento e o nível da pessoa com quem se está falando.

Há muitas maneiras de espelhar uma outra pessoa. Pode-se espelhar e acompanhar seu humor, a linguagem corporal, os padrões lingüísticos e características vocais.

Para se obter *rapport*, pode-se espelhar qualquer parte do comportamento da outra pessoa, ajustando-se ao comportamento verbal e não verbal dela. E quando conseguimos nos igualar a ela podemos testar se obtivemos *rapport*, conduzindo, ou seja, mudando gradualmente nosso comportamento e observando se a outra pessoa nos acompanha.

Para usar as técnicas de espelhamento, é preciso ter em mente que isto não é fazer mímica na frente de outra pessoa. É necessário que se espelhe e acompanhe com bastante sutileza e elegância, para que o interlocutor não se sinta “imitado” e “intimidado”.

O vínculo de harmonia que se procura estabelecer por meio dessas técnicas é dirigido à mente inconsciente. Como já dissemos, nossa mente inconsciente procura as semelhanças para nos colocar em posições confortáveis e receptivas. Espelhar nada mais é do que uma comunicação não verbal feita diretamente para o interior da outra pessoa com este significado: “Veja, temos algo em comum! Estou com você! Estou prestando atenção em você!”.

A tonalidade da voz, assim como o volume, pode ser alto ou baixo. O ritmo pode ser rápido ou lento, com ou sem pausas. Como a maioria das pessoas é totalmente inconsciente de seu próprio ritmo e volume vocal, elas não percebem quando estão sendo espelhadas.

Espelhar o ritmo, a tonalidade e o volume da voz é o melhor meio de se estabelecer *rapport* no mundo empresarial, principalmente quando se usa muito o telefone. Não é preciso espelhar a voz com exatidão, mas apenas num nível suficiente para que a outra pessoa se sinta “compreendida”. Se o ritmo, volume ou tonalidade do emissor forem muito diferentes é necessário que este vá ajustando, sem fazer mudanças súbitas na voz, mas pequenos e discretos movimentos para ajustar-se ao ritmo, volume e tonalidade da voz do interlocutor. O primeiro passo é se conscientizar dos diferentes ritmos da fala das pessoas, exercitando espelhá-las.

Espelhar a respiração é uma estratégia muito eficiente para obter-se *rapport*. A respiração na maioria das pessoas pode ser facilmente percebida, mesmo com pouca prática. Pelos movimentos de elevação e abaixamento do peito, dos ombros, do pescoço, do abdômem. Uma vez detectado o ritmo respiratório, pode-se respirar acompanhando-o por alguns instantes sincronizando-se com o ritmo da outra pessoa. Espelhar e acompanhar o ritmo respiratório é a forma mais poderosa de se estabelecer empatia. Respirar junto com alguém é o processo de *rapport* mais profundo. Quando se dança com alguém, se ouve música, se faz amor, respira-se na mesma sintonia com outra pessoa, no mesmo ritmo. O campo magnético, se medido, terá a mesma frequência.

É necessário, também, espelhar a postura. Este é o mais fácil dos espelhamentos e acompanhamentos e se não se tomar cuidado ao realizá-lo pode-se ser surpreendido como um “mímico” imitando a outra pessoa. É assumir a mesma atitude corporal da pessoa. Observar se ela está em pé, sentada, braços ou pernas cruzadas, inclinada para a direita, para a esquerda, para frente ou para trás e colocar-se, discretamente, da mesma maneira. É interessante se observar a quantidade de espelhamentos que ocorrem, sem

que as pessoas se dêem conta.

Podemos espelhar e acompanhar movimentos rítmicos da outra pessoa, ou movimentos respiratórios muito acelerados, por meio do **espelhamento cruzado**, isto é, acompanhar estes movimentos rítmicos com movimentos de outras partes do corpo. Pode-se acompanhar, por exemplo, o ritmo respiratório rápido ou tiques nervosos de uma pessoa com batidas discretas de uma caneta ou movimentos do pé ou tamborilar sutilmente com os dedos.

Para se estabelecer um bom *rapport* leva-se de segundos a poucos minutos. Poucos minutos de bom espelhamento permitem conduzir a outra pessoa para o ritmo, postura e estado interno que se queira. E quando a outra pessoa acompanhar inconscientemente será uma evidência de *rapport*.

Espelhar e acompanhar é uma técnica para usar quando se percebe que o interlocutor, por qualquer motivo não está em *rapport* ou está fora de sintonia.

Não é necessário espelhar fixamente uma determinada parte do corpo ou do comportamento do interlocutor, mas ir mudando o acompanhamento indo da postura para a respiração, por exemplo, e depois passar para os gestos ou acompanhamentos verbais. O objetivo é estabelecer algo em comum com o interlocutor.

Uma das melhores maneiras de mudar o comportamento de alguém é sincronizar seu corpo com o ritmo ou alguma parte do comportamento do outro, acompanhá-lo e então alterar seu próprio comportamento. Em *rapport* isto é chamado de "condução".

Se espelharmos e acompanharmos por alguns minutos a respiração e o tônus muscular de alguém e depois formos lentamente diminuindo o ritmo de nossa respiração e o tônus dos músculos, podemos perceber se a respiração e os músculos da pessoa nos acompanham ou não. Se isto não acontecer é necessário que voltemos a espelhar por mais alguns minutos e

tentarmos a condução novamente.

O *rapport* é um processo dinâmico. Se durante uma comunicação percebe-se uma perda de *rapport* é importante que se volte a espelhar e acompanhar sutilmente as pistas sensoriais do interlocutor até que o vínculo se restabeleça. Com o domínio desta técnica pode-se regular o nível de *rapport* desejado para que o relacionamento ou a comunicação se torne adequada. Pode-se também romper o *rapport* quando necessário e adequado. Por exemplo, quando alguém está vendendo algo ou quando deparamos com contratos, negociações e comunicação confusas e inadequadas.

As estratégias de *rapport* (espelhamento e condução) deixarão de ter o seu valor se não foram praticadas com congruência, sinceridade e intenção positiva. É necessária uma postura ética de verdadeiro respeito e carinho com a pessoa com a qual estamos nos comunicando.

Estabelecer *rapport* e confiança é uma arte e uma ciência. Entrar em *rapport* com alguém não significa necessariamente concordar com ele, mas sim validá-lo, respeitar seu mapa e sua opinião. É como dizer: “Considero ver e apreciar aonde você quer chegar, e se eu estivesse na sua posição provavelmente me sentiria da mesma maneira. Respeito sua opinião”.

5.5. METAMODELO DE LINGUAGEM

“Uma mudança de linguagem pode alterar nossa visão de universo”.

(Benjamin Lee Whorf)

Aprender metamodelo é aprender a ouvir e identificar os padrões lingüísticos das pessoas. É um meio de obter informações de alta qualidade das pessoas com quem se trabalha ou se relaciona.

Como a linguagem nada mais é do que uma representação simbólica de uma experiência subjetiva mais profunda e complexa, ela é considerada a estrutura superficial da comunicação, enquanto os filtros mentais

(generalização, eliminação e distorção, dos quais trataremos posteriormente) representam a estrutura profunda. Metamodelo é a representação de outra representação já existente. Os seres humanos têm inúmeros sistemas representativos. A língua falada, por exemplo, é uma representação do “mapa” a partir da experiência que um determinado ser humano teve em sua vida. A linguagem é, portanto, o nível superficial da comunicação, que procura expressar a realidade subjetiva pessoal ou mapa, que é o nível profundo de comunicação.

A maior parte das comunicações estabelecidas no dia a dia ocorrem no nível superficial. Apenas se toca a superfície das experiências ou dos objetivos a serem comunicados, gerando mal-entendidos, distorções e conflitos e imagina-se de uma forma muito louca que o outro tem a obrigação de entender perfeitamente o que dizemos.

Ao estudar pessoas de sucesso, Grinder e Bandler, descobriram que elas tinham uma grande habilidade em obter e transmitir suas idéias com precisão. Isto gera compreensão e respostas rápidas. Dentro de uma empresa o resultado é excelente. Um diretor que sabe pedir aquilo que quer terá como retorno uma ação eficaz por parte de seus colaboradores.

A comunicação mal compreendida pode gerar grandes confusões na área profissional, além de sérios prejuízos.

O metamodelo é útil para nos tornar capazes de aumentar nossa eficiência, descobrindo as informações específicas e pertinentes. Com o metamodelo é possível descobrir como fazer perguntas para obter respostas específicas e a melhor qualidade possível de informações. Esta técnica pode ser usada também para reduzir ou melhorar nosso diálogo interno quando se estiver generalizando algo a respeito de alguém ou de alguma situação. Se uma pessoa, por exemplo, está constantemente, dizendo ou pensando: “Sou chata” Pode-se perguntar: “chata comparada a quem?” “Em todos os momentos?”

São exatamente essas distorções, generalizações e suposições que

podem ser desafiadas para se obter uma comunicação eficiente com o maior número de informações.

Metamodelo, ou seja, perguntas bem formuladas, constituem instrumentos poderosos para permitir que a genialidade potencial da mente humana vá ao encontro dos desejos.

Uma qualidade genuína de vida resulta de consistentes perguntas de qualidade.

“O mais importante é não parar de questionar. A curiosidade tem sua própria razão de ser. Não podemos fazer nada senão contemplar extasiados os mistérios da eternidade, da vida, da maravilhosa estrutura da realidade. É mais que suficiente tentarmos simplesmente compreender um pouco desse mistério a cada dia. Nunca perca a sagrada curiosidade”.

(Albert Einstein)

Einstein, conhecia a arte de formular perguntas. Enquanto estava explorando a idéia da relatividade do tempo e do espaço perguntou:

“É possível que as coisas que parecem simultâneas possam na verdade não o ser?”

As perguntas são importantes pois, direcionam imediatamente o foco de concentração e recuperam informações valiosas que podem estar eliminadas da mente consciente. Aprender a fazer perguntas positivas nos momentos de crise é uma capacidade vital para nos tirar de situações difíceis.

Metamodelo, foi o primeiro trabalho que Bandler e Grinder desenvolveram juntos. Todo o restante da PNL foi descoberto e desenvolvido a partir dessas perguntas e desafios. Eles começaram estudando Virgínia Satir e Fritz Perls e descobriram que eles usavam certos tipos de perguntas. Baseado, no pressuposto de que “o mapa não é o território” perceberam que as pessoas não criavam apenas seus mapas subjetivos da realidade, mas também criavam mapas desses mapas ou modelos desses modelos, com o nosso sistema lingüístico. Chamaram isto de metamodelo, ou seja, modelo da modelagem.

Palavras são símbolos e âncoras que criam mapas para representar os mapas subjetivos profundos da experiência humana, que por sua vez são mapas representativos da realidade, do território ao nosso redor.

Como Padrões de Metamodelos de Linguagem, mais usados podemos destacar :

Deleção: Deletar é deixar algo de fora, apagar algo. Não se consegue um mapa representativo da realidade sem deixar algo de fora. É impossível descrever as experiências com todos os detalhes sem perder a ênfase desejada ou a idéia geral da narrativa sem cansar ou irritar quem está ouvindo. Por isso e por conforto deleta-se partes da experiência. O único problema é deletar informações vitais ou importantes. O bom comunicador tem que saber que ao receber uma comunicação deletada a mente do receptor costuma preencher o material faltante com suas próprias alucinações ou referências pessoais. Muitas vezes ouvimos frases do tipo: “Estou confuso”, “Estou surpreso”, “Estou deprimida” ou “Ele comprou um carro”. As palavras “confuso”, “surpreso”, “deprimido”, “comprou” são predicados, palavras que exprimem ação, elas referem-se um relacionamento entre coisas diferentes. Quando alguém está confuso, está confuso com algo, que foi deletado da comunicação. Se quisermos descobrir ou acessar a informação deletada, teríamos que lançar mão do metamodelo e perguntar: “Você está confuso com o que especificamente?”, ou “O que exatamente está confundindo você?” As vezes é aceitável deletar certas informações. Em frases como “João pediu café e Marília pediu pêra”, para não ser redundante podemos substituir o segundo “pediu” por uma vírgula, embora tenha que tomar cuidado com ambigüidades, como nesta frase, em particular. “João pediu café e Marília, pêra...”

Embora seja correto deletar certas informações, há momentos em que isto pode ser crítico, especialmente em contextos de negociações e acordos. O bom comunicador precisa ter capacidade para ouvir e detectar as deleções quando elas ocorrem e possui meios lingüísticos de acessar as informações deletadas quando necessário. Outra forma comum de deletar são as frases comparativas e superlativas. Exemplo: “A PNL é o melhor ferramental

lingüístico em influência e persuasão”. O receptor poderá querer saber: “Melhor em comparação com o quê, especificamente?”, “Melhor em relação a quê?”.

Índice de referencial inespecífico: É a eliminação, ausência de referência, do nome, numa frase ou comunicação, ou seja, as pessoas, lugares ou coisas não estão especificadas na sua estrutura superficial de comunicação. Frases como, por exemplo: “Eles me irritam”, “As crianças são assim”, “As pessoas nunca entendem”, são frases inespecíficas, em que as pessoas ou a coisa específica foram deletadas. Este tipo de linguagem é muito utilizada pelos políticos ou repórteres que transmitem ao público informações generalizadas e distorcidas.

Existem perguntas estrategicamente colocadas, usadas pelos peritos em comunicação, para explorar os níveis mais profundos da comunicação, com o objetivo de chegar, rapidamente e com precisão, o mais próximo possível da experiência ou linguagem profunda.

Verbos inespecíficos: Desafiar ou questionar os verbos é buscar esclarecer o processo, a ação, pela qual a experiência ou objetivo está sendo comunicado. Uma vez que o sujeito referencial da ação está definido, o segundo passo é esclarecer **como** a ação se processa.

O desafio é: “Como, ou de que maneira, especificamente?”

A resposta a esta pergunta leva a descoberta da experiência profunda, ou seja, da comunicação oculta por este verbo inespecífico. Na comunicação normal, pode-se pressupor que quase todos os verbos usados são inespecíficos.

Nominalizações: Também chamada de substantivação do verbo, é um processo que transforma uma ação (verbo) em algo estático (substantivo, nome). O desafio será transformar o nome, uma coisa estática em algo dinâmico, transformar o substantivo em verbo.

Por exemplo, se o emissor diz: “Sinto falta de amor”. A pergunta poderá ser: “Como você gostaria de ser amado? Se a pessoa diz: “A felicidade

é mais importante”, a pergunta é “Quem está feliz e de que maneira, especificamente? Desta forma, estaremos contribuindo para completar a comunicação. A nominalização é também uma forma de deleção pois deletam-se certas informações sobre o processo daquilo que se está falando. Quando informações são suprimidas fica por conta de quem ouve as nominalizações criar imagens mentais individuais para preencher estas lacunas. As pessoas entendem e criam representações mentais diferentes para uma mesma frase.

Para Robert Dilts (1993), “uma palavra vale mais que mil imagens”. É surpreendente perceber que profissionais de várias áreas, assim como, empresários, administradores, terapeutas, não estão conscientes deste fato em comunicação e satisfazem-se ao ouvir alguém dizer que “está com problemas sérios”, sem conhecer realmente sua representação interna ou seu mapa real. Se as pessoas simplesmente, acompanham o que o interlocutor diz, e internamente ficam construindo seus próprios mapas a respeito daquilo que está sendo dito, esses mapas nada tem a ver com a experiência real da pessoa. Elas estão buscando suas próprias referências internas para tentar compreender o outro.

Quando o emissor diz: “Meu pai me assusta”, as palavras “pai” ou “assustar” são âncoras que podem disparar numerosas representações na sua própria memória ou história pessoal. Para compreender o que a pessoa disse, podemos lembrar de nosso próprio pai e do modo como ele nos assustava. Muitas vezes, quando se diz ao terapeuta: “Tenho uma depressão”, este acessa todo compêndio de psicopatologia que conhece a respeito de depressões e literalmente conduz a terapia dentro de conceitos científicos, ao invés de explorar mais profundamente a experiência do paciente.

Podemos nos surpreender ao pedir à diferentes pessoas que representam mentalmente, palavras simples como “cão”, “cadeira” etc.

Em exercícios realizados em sala de aula temos tido experiências muito diversas neste sentido. Ao solicitar que criassem a imagem mental de uma “cachoeira” uma determinada pessoa ficou com medo e chorou assustada.

Quando conversamos mais detalhadamente sobre o assunto descobrimos que aos cinco anos de idade ela havia se afogado numa cachoeira, criando uma representação mental diferenciada das outras pessoas em relação a essa palavra e ao seu significado. Isto acontece freqüentemente, porque as palavras são âncoras transderivacionais e sem treinamento as pessoas normalmente procuram compreender as experiências dos outros, através de suas próprias experiências internas.

Quantificador universal: Quantificadores universais são palavras que tem significados radicais, hipergeneralizados, como se as coisas fossem universais e sem exceções. As pessoas tendem a amplificar o alcance de suas generalizações a um ponto tal que limitam a si próprios e aos outros. Isto ocorre com as palavras: todo, cada, sempre, nada, ninguém, nunca, nenhum, tudo. São situações que podem ter ocorrido umas duas ou três vezes e são generalizadas como se acontecessem sempre. Exemplos: “Os homens são uma droga”, “Os homens são infiéis”. Há embutido em “todos os homens”.

O desafio vai procurar desfazer a universalidade da generalização e ajudar a pessoa a se conscientizar de que existem muitas opções a considerar. O desafio consiste em duas ou três perguntas, e a primeira pode ser feita exagerando-se o quantificador universal, ou seja, repetir num tom levemente exagerado o quantificador usado pela pessoa: Todos? Nunca? Sempre? Ou Você está querendo dizer que todos os homens que você conheceu em sua vida inteira eram uma droga total e completa? Você já encontrou algum homem que não o fosse? Que homem especificamente é uma droga? Como você sabe que ele é uma droga? O que e como ele faz, especificamente, para que você o considere uma droga?

As perguntas são importantes para se obter informações de qualidade, principalmente quando se está lidando com o mapa representativo das pessoas. As perguntas permitem detectar o processo conforme o qual as pessoas formulam seus mapas.

Operador modal de possibilidade e necessidade: Operadores modais de possibilidade englobam tudo o que a pessoa “pode ou consegue” ou “não pode e não consegue”. Exemplo: “Eu não consigo fazer isto”. “Eu posso fazer aquilo”. São coisas do tipo: posso, não posso, é possível, é impossível”.

Existem, também, os operadores modais de necessidade: “devo”, “não devo”, “tenho que”, é “necessário que”. Indica em suas sentenças que aquela pessoa está numa situação em que não tem outras opções a escolher, limitando-se a situação de fatalismo ou de obrigatoriedade.

As perguntas neste caso podem ser: “O que te impede de?” “O que aconteceria se você não fizesse?” Ou “O que poderá acontecer se você não fizer?”

São perguntas estratégicas para se obter informações de alta qualidade. Perguntas de qualidade levam à respostas de qualidade, à informações mais completas e, portanto, a uma comunicação de qualidade.

Causa e Efeito: Causa e efeito é uma forma de pressuposição. Trata-se de duas situações ou experiências ligadas, pressupostamente, por uma relação de Causa e Efeito. Se dissermos por exemplo: Maria me causa muita dor ou problemas ou me faz sentir-me mal, ou o olhar dela me deixa incomodado, estou pressupondo uma conexão entre essas duas situações, Maria e meu incômodo. Isto é típico em nossa cultura atual em que o processo racional ainda é linear, mecanicista e conseqüentemente todas nossas experiências são formuladas em termos de Causa e Efeito.

É importante ter em mente que as causas podem ser bem diferentes daquelas em que nossa limitação mental possa acreditar. Na maior parte do tempo desconhecemos a enorme variedade de causas que levaram a um determinado efeito. Deve-se estar consciente, nas situações de tomada de decisões mais importantes, de que uma relação de causa e efeito única é uma questão de escolha e não de realidade.

O desafio deve ser descobrir **como** especificamente este processo

ocorre e ou buscar um contra – exemplo em que o processo não ocorra e considerar outras respostas como opções.

Exemplo: “A voz dele me aborrece”.

“Como especificamente a voz dele o aborrece?”

“Já aconteceu alguma vez de a voz dele não ter aborrecido você?”

Equivalência complexa: Ocorre quando duas situações totalmente diferentes se relacionam uma com a outra, como uma relação de causa e efeito. Exemplo: “Ela está gritando comigo ... ela me odeia”

“Os gritos dela sempre significam que ela o odeia? Você já gritou com alguém que não odeie?”

Os desafios na equivalência complexa consistem em inverter o índice de referências e contestar a conexão estabelecida. Por exemplo, se alguém disser “Ela não me ama mais. Ela não me fala sobre seus sentimentos”, devemos inverter o referencial da pessoa que está falando. Por exemplo: O fato de você não falar de seus sentimentos a alguém, significa que você não ama mais essa pessoa? Outra maneira de desafiar a equivalência complexa é fazer perguntas do gênero: “Como você sabe que Y significa X?”

Os políticos, a propaganda e a mídia em geral induzem tendências e sugestões hipnóticas utilizando esse padrão de equivalência complexa. O poder da equivalência complexa é maior quando uma das situações “X”, que é um fato indiscutível, agrega-se a outra “Y”, que é pura sugestão. Exemplo: “Esta inflação tem prejudicado o desenvolvimento da nação (fato) portanto, votem em mim (sugestão).”

Caracteristicamente, as pessoas tendem a responder os seus desafios específicos com outras limitações e deformações de linguagem. Por exemplo, numa situação do tipo “Eles fazem tudo errado” pergunta-se “O quê ou como eles fazem tudo errado?”. O interlocutor poderá responder com um “Porque eles ...”. É necessário seguir perguntando elegantemente até que a

pessoa saia da superficialidade da linguagem, e a resposta satisfaça com a qualidade de informações.

Muitas mágoas, ressentimentos, mal entendidos, retrabalhos são gerados por pressuposições dessa natureza. Uma comunicação mal esclarecida dá espaço a distorções mentais perigosas e prejudiciais. É importante insistir com harmonia e tranqüilidade nos desafios, até que a experiência subjetiva do outro esteja detalhada e o mais completa possível em sua mente ou esperar uma outra oportunidade para isso, se a necessidade das informações assim o permitir. O metamodelo pode ser usado para desafiar o próprio diálogo interno. Podem ser desafiados os próprios pensamentos mais insistentes, primeiro identificando qual o erro de linguagem desse diálogo interno (se tem nomes ou verbos inespecíficos, se apresenta quantificadores universais, se é uma leitura mental, etc). Estes desafios em comunicação nos ensinam a não julgar com tanta imprudência ou rapidez as informações de que dispomos.

Execução perdida: É parecida com deleções comparativas com julgamentos e avaliações em vez de comparações, e as referências do julgamento estão ocultas. É a omissão da autoria e do contexto da afirmação e/ou generalização no modelo de mundo do locutor. É um julgamento ou avaliação de uma situação qualquer na qual o autor, o contexto e as condições ou critérios deste julgamento foram eliminados.

Caracteriza-se pelo uso de palavras, tais como, “é bom, é mau, é certo, é errado, é verdade, é falso”. É um tipo de supergeneralização. O desafio, para completar a linguagem é procurar a fonte de informação ou autoria e o contexto, procurando conscientizar-se de que esta é uma deleção e generalização no mapa do sujeito. E o que está faltando no caso é o autor da frase, aquele que está fazendo a avaliação, assim como o contexto em que a avaliação seja verdadeira. “É certo para quem?” “Em que situação?” “Errado para quem?”

Esta técnica pode servir como base para exercício de não

juízo. Aumentará nossa acuidade sensorial, ampliará nosso mapa e principalmente nossa compreensão do outro. Como todos os instrumentos poderosos, o metamodelo pode se tornar perigoso se for mal utilizado, ou seja, usado com tons pejorativos, irônicos ou agressivos.

Um de seus criadores, John Grinder, ao apresentar os instrumentos de metamodelo para seus alunos, na universidade da Califórnia, em Santa Cruz, enfatizou que estes desafios são potentes e deveriam ser usados com muita sensibilidade e elegância pelas pessoas. É necessário que estes desafios sejam realizados com bastante *rapport* e acuidade sensorial ao lidar com as reações da outra pessoa. É importante manter o *rapport*. Sem ele, nenhuma comunicação terá sucesso. Por exemplo, um vendedor, ao se defrontar com uma frase de um eventual comprador como esta: "Não posso comprar seu produto", poderá com tranquilidade buscar a experiência profunda de seu cliente, perguntando com elegância: "Sim, e você gostaria de dizer-me o que, especificamente, está impedindo você de comprar isto?"

Muitas dificuldades na comunicação empresarial seriam facilmente superadas com a compreensão e o uso adequado do metamodelo. Um gerente, por exemplo, poderá através das frases que seus subordinados ou superiores lhe dizem diariamente, detectar falhas e criar desafios, com sutileza e *rapport* e aumentar o nível de compreensão e eficiência. Por exemplo, diante de uma frase, do tipo: "Quero isto bem feito na próxima vez", em vez, de ficar se desgastando em imaginar o que a pessoa quer basta identificar a violação da boa condição da linguagem (no caso, verbo não especificado) e perguntar: Como especificamente, você quer que isto seja feito da próxima vez?

Se um subordinado diz: "É impossível conseguir isto". (operador modal de possibilidade) é importante perguntar-lhe: "O que está, especificamente, impedindo você de conseguir isto?" e "Como, especificamente, isto o está impedindo de conseguir o que quer?" Assim é possível, conseguir identificar a causa e o processo desse impedimento, e com estas duas informações, bem esclarecidas, a solução é muito mais fácil.

As pessoas se limitam com barreiras invisíveis que elas constroem dentro da sua mente, em seu mapa. Pode-se esclarecer os fatos através de perguntas específicas, feitas com elegância e *rapport*, usando o metamodelo de linguagem.

Leitura mental: Ler a mente de alguém é agir com a pressuposição de que se tem o poder de telepatia e sabe exatamente o que a outra pessoa está pensando ou sentindo. Se dissermos: “Eu sei o que está pensando”, ou “você não precisa ficar tão chateado”, estamos pressupondo que a pessoa está chateada. Estamos “lendo a mente” dela, e a partir desse pressuposto acabamos construindo uma realidade com emoções adequadas para reagir a esta pessoa. Muitas pessoas afirmam categoricamente: “Mas eu o conheço”, “Eu sei que ele faz só para me irritar”, principalmente aquelas que vivem juntas ou são muito próximas acham-se no direito de alucinar que conhecem a mente dessas pessoas. A mente tem a tendência natural de suprir as faltas de informações subjetivas com figuras imaginárias criadas pela própria mente: elas entram pelo filtro das generalizações, eliminações e distorções, e o produto filtrado, o mapa representativo está longe da realidade externa do acontecimento. O risco é acreditar e sofrer muito, e desnecessariamente, por causa desse modelo ou mapa representativo distorcido da realidade. As fofocas ou boatos são exemplos típicos de informações incompletas e passadas adiante com acréscimo de sua própria imaginação. Na maioria das vezes, isto ocorre não porque a pessoa tenha más intenções, e sim porque sua mente, na falta de informações mais específicas e próximas da estrutura profunda da experiência ouvida, simplesmente procura completar essas falhas de elementos com informações e valores da própria pessoa. O metamodelo bem utilizado desembaraça aqueles momentos de vazio ou de paralisia nas comunicações, além de gerar informações mais precisas.

Estratégia de Flexibilidade: Quando nos comunicamos com alguém e não obtemos o resultado desejado, tendemos a achar que a outra pessoa está sendo resistente. Esquecemos que na verdade podemos estar sendo inflexíveis. Em determinados momentos, muitos de nós agimos de maneira repetida ao lidarmos com terceiros ou mesmo conosco, no nível do

pensamento. São padrões de comportamento que gravamos em nosso cérebro, limitando-nos e impedindo-nos de fazer algo simplesmente diferente para alcançar aquilo que almejamos.

“O significado da sua comunicação é a resposta que você obtém. Se você não está recebendo a resposta que deseja, mude o que estiver fazendo”. (Bandler e Grinder, 1982)

Para flexibilizar nossa comunicação devemos retirar de nosso vocabulário a palavra “mas”. É uma palavra pequena, aparentemente inofensiva, com força suficiente para negar grande parte do que dizemos. Exemplo: Gosto de você mas ... É possível sentir que a pessoa gosta realmente, com esta frase? A palavra “mas” nega tudo o que foi dito anteriormente. Ao contrário, se dissermos “Gosto de você e ...

A conjugação “e” tem o dom de ligar as idéias, sem no entanto anular o que foi dito. É uma maneira simples de compartilhar o que a pessoa está sentindo sem se opor a sua opinião. Não significa com isto que vamos concordar com tudo que as pessoas dizem, significa que sem resistência ou conflito temos as bases para a harmonia (*rapport*). Pode-se entrar no mundo da outra pessoa, respeitando sua comunicação, usando a conjugação “e”. Ao agir deste modo, temos a chance de redirecionar a conversa e manifestar nossas opiniões.

Existe outra maneira de ouvir e até respeitar a opinião de alguém sobre alguma coisa. É buscando a intenção positiva da pessoa. Por exemplo: os pais de uma criança que tenham opiniões diferentes sobre educação, um acha que deve usar o castigo, enquanto o outro é a favor do diálogo. Os dois têm a melhor das intenções quanto a educar o filho da maneira mais eficiente. Aquele que entender isso e souber argumentar sobre o que existe em comum conduzirá a comunicação na direção que quiser. Isso é ser flexível, usando todos os recursos para redirecionar a comunicação a partir do ponto de resistência. Isto é essencial na comunicação empresarial, em negociações, em relações trabalhistas, sindicais, etc. Já realizamos muitos trabalhos de

facilitação de grupos para a elaboração de planejamentos, orçamentos e outros, com pessoas que não mais conversavam entre si, com resultados muito bons, usando as estratégias de metamodelo e *rapport*.

Para ser flexível não é necessário deixar de fazer aquilo que sempre se fez, pois cada comportamento, com certeza, será adequado em algum contexto. A PNL nos diz que não precisamos anular nenhum comportamento, simplesmente poderemos guardá-lo para a ocasião adequada. Isto faz muita diferença.

Para se usar os padrões de metamodelo de forma adequada dois fatores são importantes:

Acuidade sensorial: Ao realizar perguntas é importante ouvir sempre as palavras do interlocutor e captar adequadamente a sua comunicação não verbal. As pessoas respondem com mais precisão através da linguagem não verbal, com o corpo. É necessário, que se preste atenção aos sinais sensoriais não verbais (movimentos oculares, respiração, musicalidade vocal, postura e gestos, etc).

Rapport: Os padrões de metamodelo são armas poderosas de agressão se não se tomar cuidado com a atitude e musicalidade vocal ao realizar perguntas em busca de informações mais específicas. John Grinder, num de seus primeiros seminários ao falar de metamodelo, teve uma turma de aproximadamente cento e cinquenta pessoas, com treinamento completo nesta técnica, com exercícios e práticas durante um fim de semana. Ao retornar na semana seguinte para a segunda parte, uns cinquenta participantes, queixaram-se de que perderam amigos, afastaram seus parentes, ofenderam seus colegas de trabalho, etc. Eles tinham se transformado em "metamonstros". Se perguntarmos, por exemplo, a uma pessoa importante em nossa vida: "Como especificamente você sabe que me ama?" com uma tonalidade de voz arrogante ou desafiadora, irônica ou agressiva, como tal pessoa irá reagir? Realizar perguntas é uma arte. É necessário que se tenha uma atitude de sincera curiosidade, sensibilidade e elegância para fazer esses

desafios (perguntas) com voz carinhosa e que demonstre interesse sincero pela experiência da outra pessoa. Não é de maneira alguma, sair questionando tudo sem objetivos claros e definidos.

O comunicador que consegue estabelecer *rapport* com seu interlocutor e ao mesmo tempo eliciar a técnica da flexibilidade, terá muito mais opções em comunicação e com certeza, mais resultados positivos.

5.6. METAPROGRAMAS

Metaprogramas são os filtros perceptivos que normalmente usamos. Segundo O'Connor *et al.* (1995), de tantas informações às quais poderíamos prestar atenção, a maior parte é ignorada porque temos no máximo nove segmentos de atenção consciente. Os metaprogramas são os padrões que usamos para determinar que informação vai chegar até nós. Algumas pessoas observam o lado positivo de uma situação, o que existe concretamente, enquanto outras observam o que está faltando. Ambas as maneiras de olhar são úteis e cada pessoa vai adotar um ou outro ponto de vista.

Os metaprogramas são sistemáticos e habituais. E se eles nos servem razoavelmente bem, em geral não os questionamos. Os padrões podem permanecer imutáveis em vários contextos, mas como nem todas as pessoas são coerentes, os metaprogramas mudam quando há uma mudança de contexto. O que atrai nossa atenção no ambiente de trabalho pode ser diferente daquilo a que prestamos atenção em casa.

Os metaprogramas filtram o mundo para nos ajudar a criar nosso próprio mapa. Podemos identificar os metaprogramas de uma pessoa através da sua linguagem ou do seu comportamento. Como os metaprogramas filtram a experiência, e como transmitimos nossa experiência através da linguagem, alguns padrões de linguagem são típicos de certos metaprogramas.

Os metaprogramas são importantes em áreas como a da motivação e da tomada de decisões. Os bons comunicadores adaptam sua linguagem ao

modelo de mundo da outra pessoa. A linguagem que está de acordo com os metaprogramas da outra pessoa prefigura a informação e assegura que o interlocutor possa compreendê-la com facilidade. Isso permite economizar energia para tomar decisões e encontrar motivação.

Há muitos padrões que podem ser qualificados como metaprogramas e variados autores enfatizam determinados e variados padrões. Nenhum deles é melhor ou correto por si só. Tudo depende do contexto e do objetivo que se deseja atingir. Alguns padrões funcionam melhor para determinadas tarefas. Vamos citar alguns padrões de metamodelo, os mais conhecidos apenas.

Proativo – Reativo

Este metaprograma diz respeito à ação. A pessoa proativa toma a iniciativa e faz o que deve ser feito. Não espera que os outros iniciem a ação.

A pessoa reativa espera que os outros tomem a iniciativa ou pensa antes de agir. Às vezes, leva muito tempo para tomar uma decisão ou nem chega a agir.

A pessoa proativa usa frases completas, que contém um sujeito pessoal (substantivo ou pronome), um verbo na voz ativa e um objeto tangível. Exemplo: “Eu vou encontrar o diretor- geral”.

A pessoa reativa usa verbos na voz passiva e frases incompletas, muitas vezes com qualificações e substantivações. Exemplo: “Existe uma boa chance de que seja possível arranjar um encontro com o diretor- geral”.

A pessoa proativa é motivada por frases do tipo “Vá em frente”, “Faça isso” e “É o momento de agir”. Numa venda as pessoas proativas geralmente tomam rapidamente uma decisão e compram. Já uma pessoa reativa reagiria melhor a frases do tipo “Espere”, “vamos analisar”, “Pense no assunto” e “Veja o que os outros acham”.

Poucas pessoas se enquadram num desses padrões de maneira tão extrema. A maioria revela uma mistura de ambos os padrões.

Aproximação – Afastamento

Este padrão refere-se à motivação e revela como as pessoas mantêm o seu nível de concentração. Pessoas que têm um metaprograma de aproximação se concentram em seus objetivos. Vão atrás daquilo que querem. Já as pessoas que possuem o padrão de afastamento reconhecem facilmente os problemas e sabem o que evitar, porque vêem claramente aquilo que não querem. Isto pode lhes criar problemas na hora de estabelecer objetivos bem formulados. As pessoas que têm o padrão de aproximação são motivadas por objetivos e recompensas, ao passo que a motivação das pessoas que têm o padrão de afastamento é evitar problemas e punições. Seria impróprio argumentar qual das duas atitudes é a correta.

É fácil reconhecer esses padrões a partir da linguagem. A pessoa fala daquilo que ela quer, daquilo que consegue ou ganha, ou de situações e problemas que quer evitar? As pessoas com padrão de aproximação são boas para estabelecer objetivos, enquanto que as pessoas com padrão de afastamento são ótimas para encontrar erros, e por isso trabalham bem em tarefas de controle de qualidade. Os críticos de arte geralmente têm um padrão de afastamento bastante forte.

Interno- Externo

Este metaprograma refere-se ao local onde as pessoas encontram seus padrões ou normas. Uma pessoa interna terá seus padrões interiorizados e os utilizará para fazer comparações e tomar decisões. Em respostas à pergunta “Como você sabe que fez um bom trabalho?”, ela dirá algo do tipo “Eu sei que fiz”. As pessoas internas obtêm informação, mas insistem em decidir por si mesmas com base em seus próprios padrões. Uma pessoa fortemente interna vai resistir às decisões alheias por melhores que elas sejam.

As pessoas externas precisam que outras pessoas lhes forneçam os

padrões e a orientação. Sabem que um trabalho foi bem feito quando alguém lhes diz, porque precisam ter um padrão externo. Perguntam aos outros a respeito de seus padrões e dão a impressão de ter dificuldade em tomar decisões.

As pessoas internas têm dificuldade em aceitar ordens superiores. Em geral dão bons gerentes, bons empreendedores e são atraídas para o trabalho autônomo. Essas pessoas pouco precisam de supervisão.

As pessoas externas precisam ser dirigidas e supervisionadas. A referência de sucesso tem que vir de fora, senão elas ficam inseguras, sem saber se fizeram o trabalho corretamente ou não. Uma maneira de identificar este metaprograma é perguntar: “Como você sabe que fez um bom trabalho?” As pessoas internas vão dizer que sabem se fizeram ou não, enquanto as externas dirão que sabem porque receberam confirmação de alguma outra pessoa.

Opções- Procedimentos

Este metaprograma é importante no mundo dos negócios. Uma pessoa que possui o padrão opções quer ter possibilidades de escolha e criar alternativas. Hesitará em seguir caminhos já muito utilizados, mesmo que bons. Já a pessoa que possui o padrão procedimentos tende a seguir caminhos já testados. Geralmente, não tem facilidade para criar novos caminhos, pois se preocupa mais com a maneira de fazer do que com o motivo que a leva a fazer algo. Tende a acreditar que há uma maneira correta de fazer as coisas. Não é uma boa idéia empregar uma pessoa que tem esse padrão para criar alternativas, assim como não vale a pena contratar uma pessoa que tem o padrão opções para qualquer tarefa em que o sucesso depende de seguir o procedimento inteiramente. Essas pessoas não se adaptam a rotinas, pois se sentem compelidas a ser criativas.

Este metaprograma pode ser identificado através da pergunta: “Porque você escolheu seu trabalho atual?” As pessoas do padrão opções dirão por que fizeram uma escolha, ao passo que as pessoas do padrão

procedimentos explicarão como chegaram a essa decisão ou apenas apresentarão fatos. As pessoas do padrão opções reagem bem a idéias que aumentem suas possibilidades de escolha, enquanto as pessoas do padrão procedimentos reagem bem as idéias que lhes indiquem um caminho que já deu bons resultados.

Geral – Específico

Este padrão lida com a argumentação. As pessoas do padrão geral gostam de ter a imagem completa. Sentem-se mais à vontade quando lidam com grandes segmentos de informação. São pensadores globais. Já a pessoa específica sente-se melhor com pequenos segmentos de informação, partindo do específico para o geral. Também gosta de seqüências, e em casos extremos, só é capaz de lidar com o próximo passo da seqüência que está seguindo. Tendem a usar termos como “etapas” e “seqüências”, a fazer descrições muito específicas e a usar nomes próprios.

A pessoa do padrão geral, como o próprio nome sugere, generaliza. Tende a pular etapas, o que lhe cria dificuldades para seguir uma seqüência. Vê a seqüência total como um segmento, em vez de uma série de etapas gradativas, e com isso elimina muitas informações.

As pessoas do padrão geral são muito boas para planejar e criar estratégias, enquanto as pessoas específicas são boas em tarefas sequenciais, em pequenas etapas, que exigem atenção para o detalhe. É possível determinar se uma pessoa é geral ou específica a partir da linguagem que ela utiliza. Ela dá os detalhes ou apenas a imagem geral?

Semelhança- diferença

Este padrão diz respeito a comparações. Algumas pessoas notam aquilo que as coisas têm em comum. Esse padrão é chamado de semelhança. As pessoas que possuem o padrão de diferença observam as divergências quando fazem comparações. Apontam as diferenças e costumam se envolver em discussões. Uma pessoa que segmenta para baixo e nota dessemelhanças

examinará com muito cuidado uma informação recebida, preocupada em achar discrepâncias. Com isso, é capaz de levar à loucura uma pessoa que possua o padrão de semelhança e raciocine em grandes segmentos.

As pessoas que observam as semelhanças, o que há de comum entre os objetos, geralmente se contentam em fazer o mesmo tipo de trabalho anos a fio e se adaptam bem a tarefas que permanecem essencialmente imutáveis. Há pessoas ainda, que observam a semelhança com exceções. Estas pessoas, em geral, gostam que as mudanças ocorram gradativa e vagarosamente e preferem que seu trabalho evolua com o passar do tempo. Quando aprendem uma tarefa, aceitam realizá-la por um longo tempo e são boas na maioria das coisas que fazem. Usam muitas comparações, como por exemplo “melhor”, “pior”, “mais”, “menos” e reagem bem à publicidade que utiliza palavras como “melhor”, “progressivo” ou “avançado”.

As pessoas que possuem o padrão de diferença gostam de mudança e em geral trocam muitas vezes de emprego. Sentem-se atraídas por produtos inovadores, que a publicidade chama de “novos” ou “diferentes”. Há pessoas que observam as diferenças com exceções, notam primeiro as diferenças e depois as semelhanças. São pessoas que procuram a mudança e a variedade, porém não no mesmo nível que as que possuem o padrão de diferença. Para identificar este metaprograma deve-se perguntar: “Qual é a relação entre duas coisas?”

Padrões de convencimento

Existem dois caminhos pelos quais uma pessoa se convence de algo. O primeiro é o canal por onde passa a informação e o segundo o modo como a pessoa gerencia a informação que obtém. Tomando-se como exemplo uma situação de venda e considerando-se em primeiro lugar o canal, podemos nos perguntar: “O que o cliente precisa fazer para se convencer de que o produto é bom? De que prova um gerente precisa para se convencer de que um funcionário é competente numa determinada tarefa? A resposta depende do representacional primário da pessoa. Como já vimos em itens anteriores,

algumas pessoas precisam ver a prova (sistema visual). Outras precisam ouvir. Outras precisam ler, um relatório, por exemplo. Outras ainda, têm que fazer algo. Talvez precisem usar o produto para poder avaliá-lo ou trabalhar junto com o novo funcionário antes de decidir que ele é competente. A pergunta a ser feita para identificar este metaprograma é: “Como você sabe se alguém é bom no que faz?”

Uma pessoa visual precisa ver exemplos. Uma pessoa auditiva precisa falar com as pessoas para coletar informações. Uma pessoa leitora precisa ler relatórios ou referências sobre alguém. E uma pessoa de ação tem que fazer a tarefa junto com a outra pessoa para se convencer de que ela é boa no seu trabalho.

Outro aspecto deste metaprograma é o que faz com que a pessoa aprenda novas tarefas com facilidade. Uma pessoa visual aprende mais rapidamente uma tarefa se alguém lhe mostrar como fazer. Uma pessoa auditiva aprende melhor se ouvir o que deve fazer. Uma pessoa leitora aprende melhor ao ler as instruções e uma pessoa de ação aprende melhor fazendo.

O segundo caminho que leva ao convencimento diz respeito à maneira como a pessoa gerencia a informação e, portanto, como ela precisa ser apresentada. Algumas pessoas precisam que as formas lhes sejam apresentadas algumas vezes, talvez duas, três ou mais, antes de se convencerem. Algumas pessoas se convencem, após várias informações, outras não precisam de tantas informações. Com base em alguns fatos, imaginam o resto e decidem rapidamente. Muitas vezes, chegam a conclusões com poucos dados. Chama-se padrão automático a este procedimento. Há pessoas que nunca chegam a se convencer totalmente. Só ficam convencidas diante de um determinado exemplo ou num contexto específico. Isto é conhecido como padrão consistente. No dia seguinte talvez seja necessário provar tudo de novo a este tipo de pessoa, já que o dia seguinte é um outro dia. Essas pessoas precisam ser convencidas o tempo todo. Há pessoas ainda, que para se convencerem precisam que a prova lhes seja apresentada durante um período de tempo definido - um dia, uma semana.

Estes são os principais metaprogramas. Foram originalmente criados por Richard Bandler e Leslie Cameron Bandler e mais tarde ampliados para o campo dos negócios por Rodger Bailey. A orientação no tempo, é muitas vezes considerada um metaprograma. Algumas pessoas estão dentro do tempo, isto é associadas a sua linha temporal. Outras estão atravessadas no tempo, isto é, basicamente dissociadas de sua linha temporal. Outro padrão que muitas vezes é chamado de metaprograma é a posição perceptiva preferencial. Algumas pessoas passam a maior parte do tempo em primeira posição, ou seja na sua própria realidade. Outras conseguem ter um nível de empatia maior e passam muito tempo na segunda posição, enquanto outras ainda preferem a terceira posição, de observador.

Os metaprogramas também podem mudar de acordo com o estado emocional. Uma pessoa pode se tornar mais proativa se estiver mais estressada e mais reativa quando está relaxada. A resposta está sempre no indivíduo. O padrão é apenas o mapa. Os metaprogramas não são uma maneira de enquadrar as pessoas mas sim mais um instrumento através do qual podemos conhecê-las melhor e portando nos comunicar de forma mais adequada com cada pessoa aumentando assim os resultados.

5.7. PNL E COMUNICAÇÃO

Para Spritzer (1995), comunicação é uma palavra multifacetada que abrange praticamente qualquer interação com outras pessoas: conversa normal, persuasão, ensino, negociação, etc. Quando nos comunicamos com outra pessoa, percebemos sua reação e reagimos de acordo com nossos sentimentos e pensamentos. Nosso comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que vemos, ouvimos ou sentimos. Só prestando atenção ao outro, teremos uma idéia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao nosso comportamento da mesma forma.

Nós nos comunicamos por meio das palavras, do tom de nossa voz e do nosso corpo: postura, gestos e expressões. É impossível não se

comunicar. Alguma mensagem é sempre transmitida, mesmo quando não dizemos nada ou ficamos parados. Comunicação, portanto, envolve uma mensagem que passa de uma pessoa para outra. Como saber se a mensagem que você está passando é a mensagem que o outro está recebendo? Como saber que o significado que o outro percebe é o mesmo que queremos passar?

A comunicação envolve muito mais do que apenas palavras. As palavras são apenas uma pequena parte da nossa capacidade de expressão como seres humanos. Estudos demonstram que numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto da comunicação são determinados pela linguagem corporal - postura, gestos e contato visual - 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação. A linguagem corporal e o tom de voz fazem uma imensa diferença no impacto e no significado do que dizemos. Não é o que dizemos, mas como dizemos que faz a diferença. As palavras são o conteúdo da mensagem; a postura, os gestos, a expressão e o tom de voz são o contexto no qual a mensagem está embutida. Juntos, eles formam o significado da comunicação.

Para Aldous Huxley *apud* Joseph O'connor, (1989), "as portas da percepção são os nossos sentidos, nossos olhos, nariz, ouvidos, boca e pele, nossos únicos pontos de contato com o mundo exterior".

Assim dizemos, que o ciclo da comunicação começa com os nossos sentidos. Os olhos, nossas "janelas para o mundo", na verdade não são janelas, nem mesmo uma câmara. O olho é muito mais inteligente que uma câmara. Os receptores individuais da retina não reagem à luz em si, mas às mudanças de matizes de luz. Imaginemos, por exemplo, a tarefa simples de olhar para cada uma das palavras da página de um livro. Se os nossos olhos e o papel estivessem perfeitamente imóveis, a palavra desapareceria assim que cada haste tivesse piscado em reação ao estímulo inicial, preto e branco - para continuar a enviar informações sobre a forma de letras, o olho pisca rapidamente a cada minuto, para que as hastes que estão no limite do branco e preto continuem a ser estimuladas. Dessa maneira continuamos a ver as letras. A imagem é projetada para cima e para baixo em direção à retina, codificada

em impulsos elétricos pelas hastes e pelos cones e depois reconstituída pelo córtex visual do cérebro. A imagem resultante é assim projetada “para fora” mas é criada no interior do cérebro.

Portanto, enxergamos através de uma complexa série de filtros perceptivos ativos. O mesmo acontece com os nossos outros sentidos. O mundo que percebemos não é o mundo verdadeiro. Trata-se de um mapa criado pela nossa neurologia. Aquilo que vemos no mapa é filtrado pelas nossas crenças, interesses e preocupações.

Podemos aprender a permitir que nossos sentidos nos sirvam melhor ainda. A capacidade de observar e fazer distinções ainda mais profundas em todos os sentidos pode aumentar significativamente nossa qualidade de vida e é essencial em muitas profissões. Um provador de vinhos precisa de um paladar muito aguçado; um músico precisa saber fazer distinções auditivas muito sutis. Um escultor deve ser sensível à textura dos materiais a fim de poder liberar a figura que está aprisionada na madeira ou na pedra. Um pintor deve ser susceptível aos matizes de cor e forma. Essa habilidade não significa que a pessoa enxerga mais do que as outras, e sim que ela sabe o que procurar, porque aprendeu a perceber a diferença que faz a diferença. O desenvolvimento de uma percepção rica em cada um de nossos sentidos chama-se acuidade sensorial, e é um dos objetivos para uma comunicação eficaz, de qualidade.

Spritzer (1993), compreende que a comunicação começa com os pensamentos que comunicamos aos outros usando as palavras, o tom de voz e a linguagem corporal. Uma maneira de entender o que é pensamento, é perceber como estamos usando nossos sentidos internamente. Quando pensamos sobre o que vemos, ouvimos e sentimos, recriamos esses sons, visões e sentimentos internamente. Revivenciamos a informação na forma sensorial em que percebemos pela primeira vez. Às vezes temos consciência disso, outras não. Portanto, uma das maneiras de pensar é lembrar, consciente ou inconscientemente, das imagens, sons, sentimentos, do paladar e dos odores que já experimentamos. Através da linguagem, podemos criar uma

infinidade de experiências sensoriais sem as termos vivido realmente. Grande parte de nosso pensamento é uma mistura de impressões lembradas e criadas.

As trilhas neurológicas usadas para representar a experiência interna são as mesmas da experiência direta. Os mesmos neurônios geram impulsos eletroquímicos que podem ser medidos por eletromiogramas. O pensamento produz efeitos físicos diretos, já que o corpo e a mente formam um sistema único. Quando imaginamos que estamos comendo uma fruta favorita, a fruta pode ser imaginária, mas a salivação não é.

Usamos os sentidos externos para observar o mundo e os internos para representar a experiência para nós mesmos. As maneiras como assimilamos, armazenamos e codificamos a informação na nossa mente (cérebro) - através da visão, da audição, do tato, do paladar ou do olfato - são chamadas sistemas representacionais. Algumas pessoas captam melhor as mensagens do mundo exterior através da visão, são as pessoas chamadas **visuais**. Outras através da audição, são as **auditivas** através das sensações táteis, como o tato, a temperatura e a unidade, as emoções e as sensações internas são chamadas **cinestésicas**.

Segundo Spritzer (1993), quando percebemos a realidade formamos, dentro de nosso cérebro, pequenos pedaços de experiências sensoriais derivados da nossa própria percepção, através dos órgãos dos sentidos.

O processamento interno da nossa mente pode possuir um padrão observável, mas os resultados desse processamento são completamente diferentes de um para outro; os entendimentos e significados são tão diferentes quanto as impressões digitais de distintas pessoas.

As comunicações, as percepções, os dados captados por nossos órgãos dos sentidos, vão ao nosso cérebro e lá são processados como pedaços de experiência. Assim dentro do nosso cérebro, a realidade aparece como "blocos" de imagens, sons, sensações, sentimentos, gostos e cheiros. Exemplo: Quando estamos num cinema estamos, fazendo uma seqüência

sensorial, que pode ser: imagens + sons + sentimentos; para ouvir uma música predileta: sons + imagens + sentimentos.

A experiência humana possui uma seqüência sensorial correspondente e única para cada tipo de experiência. Quando alguém está pensando em algo, consciente ou não, está necessariamente processando pedaços de experiências sensoriais.

Se ao nos comunicarmos com uma pessoa, sabemos a seqüência de “blocos” sensoriais que ela está fazendo facilita a compreensão do mapa mental desta pessoa e podemos nos comunicar com ela da maneira que ele pensa. Ninguém resiste a uma comunicação que é semelhante a sua. É como se estivéssemos no estrangeiro onde todos falam uma língua estranha. De repente, encontramos alguém que fala português - no caso de um brasileiro. Ficamos mais à vontade e conseguimos nos comunicar melhor.

Consideremos que alguém está pensando nesta seqüência: **imagens + sentimentos + sons**. Se eu quero uma ligação direta com o cérebro desta pessoa, vou falar com ela nesta mesma seqüência. O segredo é conseguir conhecer como cada pessoa capta as mensagens do mundo exterior, o modo como ela está pensando e então respondermos na seqüência apropriada. Uma das maneiras mais fáceis de saber como a pessoa está pensando é através das palavras que ela está falando. Sabemos que as palavras não ocorrem como fenômenos isolados, não acontecem por si só. As palavras são rótulos, códigos das experiências sensoriais internas ou externas. A palavra vem sempre depois da experiência e não ao contrário. Primeiro temos alguma experiência sensorial depois tratamos de modulá-la com as palavras. As palavras são o modo de manifestarmos o que estamos fazendo dentro do nosso cérebro. Falamos como pensamos, mas primeiro pensamos para depois falar.

Há pessoas que falam assim: “ **veja** se este carro lhe agrada. Talvez queira dar uma **olhada** em outros modelos. Temos lindas **cores** para, lhe mostrar”. Outros dizem: “ **Escuta** só essa. Ele disse que **ouviu** um **zum-zum**.”

Isso não me **soa** bem”. Outros dizem: “Eu quero **provar** um sapato. **Pega** algum bem **macio** de couro **flexível**”.

Estas pessoas aparentemente falam de forma igual, falam português. Mas se ficarmos mais atentos percebemos que a primeira fala **visualês**, usa palavras que expressam uma experiência visual, ele está processando no cérebro imagens mentais. A segunda fala **auditivês**, palavras auditivas, mostra o pensamento predominante pelo canal da audição. A terceira fala **cinestesês** (vem da palavra cinestésico = sentimentos, sensações). Essa pessoa usa palavras que demonstram como seu processo mental está predominando através do canal cinestésico, os predicados são típicos de sentimentos e de sensações. É fácil entender que se queremos nos comunicar melhor com essas pessoas é melhor falarmos a mesma língua. Português só não basta, é necessário falar a língua de cada pessoa. Se falamos línguas trocadas, a possibilidade de compreensão mútua cai para níveis muito baixos. É o mesmo que ocorre quando dois sujeitos tentam conversar, só que um fala alemão e o outro fala chinês.

Para O'Connor e Seymour (1995), quando falamos com alguém nos comunicamos em dois níveis distintos, um que chamamos nível social (ou consciente), no qual as palavras são palavras e o entendimento é direto, dependendo da compreensão da palavra em si e sua definição de dicionário; o segundo nível o chamado nível psicológico (ou inconsciente), no qual não importa que palavras ou qual o conteúdo está sendo narrado, “o quê”, e sim a estrutura lingüística, o “como”, o processo que está sendo transmitido. Este processo depende da seqüência sensorial que as palavras comunicam e é esta seqüência sensorial que vai direto ao inconsciente da outra pessoa e produz os efeitos mais poderosos da comunicação só que imperceptíveis num nível mais consciente, superficial. Socialmente falamos de um modo que psicologicamente pode ter um impacto muito grande.

Se perguntarmos a alguém: “Como você decidiu comprar este produto?” E a pessoa responde: “Primeiro eu **dei uma boa olhada** no produto e na documentação. Depois eu **perguntei** para o responsável se tinha

assistência técnica. Mas só depois de **provar** eu mesmo o produto é que realmente decidi comprá-lo.”

Esta seqüência é um nível social, algo comum, sem maior significado. No nível psicológico, entretanto, a pessoa está mostrando o modo como o cérebro dela gosta de fazer quando decide; isto significa que esta pessoa sempre que decide algo, seja comprar um lanche ou um automóvel, ela usa a mesma estrutura de pensamento revelada pelas suas próprias palavras: **vê** algo, depois **escuta**, depois **sente**. Se quisermos vender um produto ou um projeto de trabalho a esta pessoa, ao apresentá-lo devemos fazê-lo nesta seqüência. Ninguém recusa o seu próprio jeito de pensar, ninguém recusa a si próprio, num nível inconsciente por mais que não goste conscientemente.

Quando conhecemos as seqüências sensoriais de alguém para decidir, criar, aprender, memorizar, acertar alvos, podemos nos comunicar com muito mais facilidade com estas pessoas e obter maior qualidade nos relacionamentos e maior produtividade nos ambientes de trabalho. Se um professor, por exemplo, conhece as seqüências sensoriais, que seus alunos usam para aprender, dará suas explicações usando essas seqüências. Estará poupando energia, poupando palavras, explicações cansativas e seus alunos aprenderão com mais facilidade. Numa empresa ao passarmos determinada tarefa para alguém, de forma oral ou escrita, teremos mais eficácia se a descrevermos na forma das seqüências sensoriais usadas pela pessoa que executará a tarefa.

Estas seqüências sensoriais podem nos ajudar a dar saltos qualitativos em trabalhos empresariais, por exemplo. Existem empresas que já possuem banco de dados de como os *experts* de sua empresa executam determinadas tarefas. Quando contratam novos empregados, passam a estes novos empregados, em treinamentos específicos, esta forma de executá-las, que já sabem ser de maior eficácia. Não é necessário perder tempo para fazer as mesmas experiências para adquirir as mesmas competências. É como se transferíssemos programas de *experts* tornando outras pessoas também *experts* nas mesmas tarefas. Algumas empresas possuem programas de

transferências de capacidades executivas de seus melhores diretores para os executivos novatos. Existem escolas de aviação que usam este processo para acelerar o processo de aprendizagem dos pilotos.

Para Bandler (1987), conforme o tipo de processo sensorial que a pessoa mais usa em sua vida, conforme o sistema preferencial com o qual esta pessoa faz o seu mapa da realidade, seu corpo e seus gestos também evidenciam estes padrões. A pessoa que filtra a realidade com o predomínio do seu canal visual, além de falar mais “visualês”, costuma ser uma pessoa mais magra, lábios finos e apertados, gestos rápidos, ombros altos e para trás, fala rápido e em tom alto e estridente. É o tipo magrão que quando se manifesta todo mundo escuta. Quando discute costuma apontar o dedo indicador para alguém como se acusando ou culpando. A sua respiração costuma ser alta e quase imperceptível. Às vezes parece que nem está respirando quando está visualizando com muita intensidade. Olha por cima das pessoas e gosta que olhem para ele quando fala.

O indivíduo que filtra a realidade mais pelo canal das sensações e sentimentos, dos *feelings*, da intuição, é o chamado cinestésico, fala a língua “cinestês” e costuma ter um corpo mole, arredondado, lábios carnudos, moles, do tipo “fofão”, gosta de vestir roupas soltas, calças de elástico, sentir-se livre, costuma usar sapatos folgados, mocassim ou tênis, respiração abdominal, fala lento e arrastado, tom mais grave, faz pausas frequentes, os gestos são lentos e arredondados, os ombros ficam curvados, toca as pessoas quando fala, precisa estar bem perto para sentir-se melhor. Costuma manter o olhar para baixo e quando discute tende a assumir uma postura mais curvada, gesticula com as mãos com as palmas para cima, como se desculpando.

Por exemplo, numa sala de aula a professora diz: “Está tudo muito **claro** é só **olhar** no quadro para **ver** a explicação correta”. Um aluno cinestésico poderá dizer: “Professora, está difícil de **pegar** esse conteúdo, isso não tá **mole**, chega a me dar uma **pressão** aqui na cabeça.”

A pessoa que filtra, se orienta e decide, na realidade, usando os tons de voz e os sons é o chamado “auditivo tonal”. Esta pessoa chega a saber se alguém está bem ou mal, está de bom humor ou irritado somente escutando o seu tom de voz. É um “craque” em sacar as pessoas somente ouvindo sua voz ao telefone. Não precisa olhar as pessoas para escutá-las, pelo contrário, prefere não olhá-las. Numa conversação, costuma baixar o olhar e ocupar-se de alguma tarefa manual, tipo quebrar palitos, ficar dedilhando uma tampinha de garrafa ou uma franja de toalha de mesa enquanto escuta o que está sendo dito. Uma mãe visual ao chamar atenção de seu filho, costuma dizer: “Fulaninho, presta atenção ao que eu estou dizendo. Olha para mim quando eu falo contigo.” Aí, o filho olha e pára de prestar atenção. E repete os mesmos erros, e a mãe não sabe porque. O auditivo tonal costuma inclinar a cabeça levemente para um lado quando presta atenção à alguém. Também costuma cruzar os braços. Alguns manuais de linguagem corporal dizem que cruzar os braços significa “estou fechado para você”. Provavelmente, quem escreveu esse manual deve ser uma pessoa visual. Para os tonais, cruzar os braços significa: “estou atendo a você”. O corpo do tonal não tem características tão definidas como nos casos anteriores, pode-se apresentar com qualquer forma. Seus gestos também não tem um padrão definido. O que chama atenção num tonal é a sua capacidade de mudar de tons de voz com extrema facilidade. Ele costuma falar melodicamente. Pode ser um excelente orador, cantor ou declamador. Ao telefone, é notória a diferença de falar com um tonal ou com alguém que use preferencialmente qualquer outro canal sensorial.

Os auditivos do sub-grupo chamado digital, que falam digitalês, costumam ser pessoas tipo “computador”. O corpo tende a ser mais rígido “durinho”, gestos contidos, lábios apertados, braços cruzados, movimentos curtos e contidos. O que mais chama atenção é o jeito que falam. Falam rebuscado, escolhem palavras, raramente falam gírias ou palavras dúbias, são monótonos, usam palavras que não tem nenhuma relação com qualquer experiência sensorial direta. Estas pessoas funcionam na realidade baseados não na experiência sensorial direta que seus órgãos dos sentidos proporcionam, mas na elaboração do código lingüístico gerado pelas

experiências. Não usam a experiência, usam as palavras oriundas da experiência, seus significados, interpretações, relações, estruturas lingüísticas. É ótimo para um profissional da área técnica, para um engenheiro, para um cirurgião, para um professor ou cientista. É péssimo para um marido ou esposa, para um pai, para um amigo, para um irmão. Os digitais tendem a ter mais dificuldade em viver e expressar suas emoções. As emoções ficam mais distantes. Eles tendem a dissociar-se das experiências emocionais com muito mais facilidade.

O importante não é só falar a mesma língua da pessoa com a qual queremos nos comunicar melhor, é importante também conhecer as seqüências que aparecem conforme o tipo de comportamento que a pessoa manifesta.

Bandler e Grinder (1982), observaram algo que sempre existiu e que poucos se dão conta, como nossos olhos se movem quando estamos pensando e quando estamos nos comunicando. Eles descobriram que muitas pessoas quando olham para cima no nível horizontal estão processando imagens dentro do seu cérebro e costumam falar palavras visuais, falam visualês. Quando olham na horizontal, no nível das orelhas, processam sons e palavras, e falam o “auditivês”, quando olham para baixo e para a direita estão processando sensações e/ou sentimentos e costumam falar em cinestês, e quando olham para baixo e para a esquerda estão fazendo diálogo interno, conversando consigo mesmas, e eventualmente, um dialeto do auditivês, o “digitalês”, uma língua complicada, cheia de palavras mais sofisticadas expressões complexas, interpretações, descrições técnicas, comum em ambientes acadêmicos, científicos e técnicos e com gente tida como “encucada” ou enrolada pelos outros.

O que Bandler e Grinder observaram empiricamente, a ciência já está pesquisando. Já se sabe que quando a pessoa está fazendo imagens dentro do cérebro, o fluxo sanguíneo se dirige para a região da nuca, quando o sangue vai mais para esta região, os olhos vão para cima, como um movimento involuntário, automático. Quando processamos os sons, os olhos vão para a

linha horizontal ao mesmo tempo que o sangue corre mais para os centros da fala no hemisfério esquerdo, quando processamos sensações e sentimentos, os olhos descem para baixo e para a direita enquanto o sangue flui mais para os centros límbico e tronco cerebral, o chamado cérebro primitivo. Tais dados não estão totalmente comprovados cientificamente, mas se observarmos a realidade à nossa volta, com aparelhos sensoriais limpos e abertos e com suficiente treino para percebermos fenômenos como os movimentos oculares e os processos mentais, teremos a oportunidade para investigar e comprovar tais fenômenos com as pessoas que interagem conosco.

Segundo Dilts (1993), se pudermos perceber pelos movimentos oculares como a pessoa processa sensorialmente os pensamentos dentro da sua cabeça, isso faz com que possamos saber como ela pensa sem que ao menos ela abra a boca. Nem ao menos necessitamos das palavras para saber qual o processo que existe dentro da mente da pessoa. Isto abre enormes perspectivas para conhecermos melhor o ser humano, como pensa, como processa informações e como age.

Para Spritzer (1993), quando se considera a percepção da realidade não há ninguém “normal” ou “anormal”. Somente temos diferentes modelos de realidades. Interferindo na formação desse modelo de realidade individual possuímos ainda, vários filtros, tais como:

Restrições neurológicas: Existe em todos nós um filtro universal, como uma lente de óculos que não percebemos, modificando o modo como percebemos a realidade, comparados a outros animais como a águia, por exemplo, muito bem dotada de visão. Sabemos que a águia vê coisas que um humano não percebe, à distâncias incríveis. Um martim-pescador, ave aquática, pode perceber, meio à ondas e espuma, cardumes de peixes e até mesmo um peixe solitário a alguns metros da superfície. Um touro vê coisas que os olhos humanos não vêem. Portanto, em termos visuais, somos muito limitados para perceber o que existe na realidade. Isso sem acrescentar as dificuldades visuais particulares (miopia, astigmatismo, etc). Somos, ainda, limitados a perceber uma estreita faixa de frequências sonoras, além e aquém

da qual simplesmente, outras ondas não existem para nós, apesar de existirem para muitos outros seres vivos ou para aparelhos de captação mais sensíveis que os nossos. Nosso cérebro só processa um grupo de sensações por vez. Se estamos tendo muitas sensações de diversas partes, ele corta algumas delas e se concentra nas de maior intensidade. Podemos dizer ainda que somos bichos insensíveis, temos sensações corporais entorpecidas. O tubarão, tem em sua região lateral sensores de mudanças de pressão/vibração. Tais sensores permitem ao tubarão, cuja visão não é das melhores, perceber vítimas em potencial se debatendo a milhas de distância. Com seres humanos isto não acontece.

Restrições sociais: Aparecem modificando “o como” percebemos a realidade ao nosso redor. Todos nós nascemos, crescemos e nos formamos para a vida adulta dentro de um ambiente social determinado, com uma cultura, uma escala de valores, hábitos, ensinamentos padrões, direitos e deveres, etc. Portanto, o ambiente sociocultural no qual nos criamos também influi na nossa percepção da realidade.

Restrições individuais: Baseado no sistema automático e inconsciente que sempre entra em ação cada vez que fazemos qualquer experiência sensorial. Quando olhamos para uma mesa, por exemplo, o nosso cérebro, instantaneamente nos faz perguntas: “Será que já vi um objeto como este antes? Como este objeto se compara com aquele que já vi antes? Tudo que vemos, ouvimos, sentimos, cheiramos ou degustamos é checado com a experiência anterior, do mesmo grupo, espécie ou tipo de estímulo, e é feita uma rápida comparação buscando semelhanças ou diferenças. Assim, a nossa memória prévia pode mudar o modo como percebemos a experiência atual. Dentro da nossa cabeça, cada vez que estamos percebendo algo da realidade, está se formando um “modelo” daquilo que estamos percebendo. Este “modelo” não é, nem de longe, uma réplica fiel do que existe na realidade. É apenas um modelo que nosso cérebro fez, após todas as filtragens.

Segundo Alfredo E. C. Casares, *apud* Nelson Spritzer (1993), como se não bastasse os três filtros que modificam a nossa percepção, após

formarmos um modelo de realidade, em nossa mente, ainda existem outros filtros lingüísticos que fazem misérias com nosso modelo. O primeiro é a **generalização**. Torna o modelo de alguma experiência específica, em uma experiência geral. É um filtro que pode ser útil, pois tudo que aprendemos, aprendemos por generalização. Assim, um dia aprendemos a abrir uma porta, logo generalizamos. Podemos abrir todas as portas do mesmo jeito. Um dia aprendemos a dirigir um automóvel, a partir daí, podemos dirigir qualquer marca de automóvel. Não precisamos aprender tudo de novo com cada marca, generalizamos. Porém, um dia uma garota é assaltada, por um homem e generaliza: “Todos os homens são maus”. E aí, passa a ter dificuldades para se relacionar com os homens em geral. E assim generalizamos muito: “todos os políticos são corruptos.” “Mulher na direção é um perigo”, etc.

O outro filtro é o da **deleção**, já mencionado no item sobre Metamodelos de Linguagem. Deleção, é um neologismo usado em linguagem de informática e significa: retirado, apagado, removido. A todo instante somos bombardeados por bilhões de informações de dentro e de fora de nós. O nosso cérebro para funcionar, precisa focar sua atenção, deixando de fora uma série enorme de dados. Assim, sem nos darmos conta, nosso cérebro sabe como estão nossas juntas, tendões, músculos, circulação e, até mesmo a nutrição em cada grupo de células do nosso corpo é monitorada. Se estivéssemos atentos a tudo isso, ficaríamos malucos, não funcionaríamos.

Esse filtro retira da nossa atenção, do nosso modelo de realidade, muitas informações inéditas ou desnecessárias. Nós precisamos ter a atenção focada para funcionar no mundo. Às vezes, por falta de orientação melhor, deletamos coisas importantes. E aí começam os problemas. Frequentemente, deixamos de nos dar conta de uma série de coisas. Uma frase muito rara é: “como foi que eu não notei tudo isto?”.

Quando decidimos de forma inadequada, quando dizemos algo inapropriado, quando deixamos de reagir a alguém, quando não percebemos pistas explícitas indicando o desfecho previsível e catastrófico de determinada negociação, em todas estas circunstâncias existe algo em comum: a deleção.

É importante que saibamos recuperar o material deletado para nos comunicarmos melhor, nos fazendo atento às coisas, às comunicações que costumeiramente não estamos dando atenção. Quanto mais recuperarmos material deletado, tanto mais completo fica o nosso modelo, o nosso mapa da realidade. Quanto mais rico e completo o nosso mapa, melhor funcionamos e mais resultados obtemos. Recuperamos material deletado através do uso do metamodelo, como vimos anteriormente.

O outro filtro é a **distorção**, que pode ser um grande aliado ou um terrível inimigo. Graças à distorção todos temos gostos variados quanto à beleza, quanto ao certo, errado. O que um acha uma beleza, outro não acha nada. Onde um se inspira outro não dá a melhor atenção. Os problemas começam quando este filtro entra em ação em certos contextos típicos. Temos muitos exemplos de distorções que causam danos em comunicação. Certa vez numa, empresa, foi emitida uma requisição de compra de material da seguinte forma: Comprar 10.000 metros de canos conforme modelo em anexo.

Quando chegou o pedido, caminhões e caminhões carregados de canos cortados exatamente do tamanho colocado conforme o modelo. Na verdade, o que havia sido solicitado eram 10.000 metros de canos inteiros. Foi um grande prejuízo para a empresa e certamente a pessoa que assinou o pedido também foi punida.

Em comunicação empresarial o filtro de distorção é o que mais danos e prejuízos pode causar. Quem tem um mapa mais rico, se orienta melhor no mundo. Quem tem mapa limitado fica mais freqüentemente enrolado.

Fica evidente, portanto, que a experiência direta da realidade não nos é possível. Podemos nos dar conta de que, com os filtros neurológicos, sociais, culturais e individuais, generalização deleção e distorção, temos um modelo ou mapa da realidade que está bem mudado em relação à fonte original. Ao conhecermos estes detalhes, não significa que não tenhamos nunca mais problemas de comunicação, mas amenizamos em muito as falhas.

Podemos também, contribuir para que as pessoas ou organizações, expandam o seu mapa da realidade a tal ponto que seus problemas deixem de ser insolúveis. Quando alguém tem medo de altura é porque no seu mapa não há outra alternativa para se sentir, quando em algum lugar alto, a não ser ficar mal. Quando através de trabalhos específicos, esta pessoa consegue expandir seu mapa ela passa a ter mais escolhas. Nossos problemas, dificuldades, limitações, medos, etc são somente uma prova de como está limitado o nosso mapa da realidade.

A linguagem nada mais é do que a codificação simbólica do modelo que temos em nossas cabeças. Ocorre que quando falamos estamos expressando apenas um pedaço do que temos em nossa memória lingüística e sensorial. Em outras palavras, nunca comunicamos todo o modelo verbal que temos em nosso cérebro. Esse todo verbal que é feito a partir do modelo de realidade que temos é chamado de “estrutura profunda”. O que falamos, coincidentemente, é uma amostra da “estrutura profunda”, a chamada “estrutura superficial.” Da realidade externa para o modelo sensorial que fazemos dentro da nossa cabeça, passa-se pelas restrições neurológicas, sociais, culturais e individuais e mais a generalização, deleção e distorção, vistos anteriormente. Quem faz erros de precisão de linguagem está mostrando como seu mapa está limitado.

É importante notar, que a “Estrutura Superficial”, ou seja, o modo como a pessoa fala, é uma amostra idêntica, na sua forma, a que existe na “estrutura profunda”, o que varia é a quantidade de informação. Assim, o tipo de linguagem usada por alguém revela como está o “banco de dados” lingüístico, e portanto, o modelo desta pessoa. Se ela comete erros de modelo, distorce demais, generaliza demais ou deleta em excesso, isso indica que o seu modelo mais profundo da realidade também está generalizado, distorcido ou deletado em excesso, impedindo que esta pessoa perceba melhor sua situação e suas saídas.

Quando alguém não consegue falar num dos idiomas mencionados, o “visualês”, o “auditivês”, o “cinestês”, o “digitalês”, ou quando não consegue

falar em nenhum deles, isso significa que o modelo desta pessoa está incompleto, seu cérebro funciona com menos informações do que seria o ideal. Forçar a pessoa a falar na língua que ela tem dificuldade faz com que, a partir da expansão da “Estrutura Superficial”, expanda a “Estrutura profunda” e com isso expanda o modelo sensorial mental que a pessoa fez da realidade.

A PNL surgiu e está amadurecendo num momento de mudanças. Estamos no limiar de um novo paradigma comportamental. Muita coisa nova e empírica em nossas idéias e ações. A complexidade, a variedade e o ritmo das mudanças de hoje não tem precedente. Ao nosso redor muitas formas estão alteradas, desde os modernos meios de produção e a alta tecnologia que nos mantém em constante movimento às inovações no relacionamento e na comunicação intra e interpessoal. Ondas e ondas de novas sociedades nos atingem cada vez mais rapidamente. A agricultura, de quase seis mil anos, promovida à indústria, a aldeia transformada em cidade e a cidade em metrópole, em menos de cento e vinte anos. Isto elevou a ciência, reprimiu a arte, libertou o pensamento, deu-nos uma filosofia mecânica e fatalista.

No enalço dos países ditos de Primeiro Mundo, buscamos, sem referência, as regras do novo paradigma da 4ª onda, a onda da sociedade produtiva, cujos critérios fundamentais são conhecidos com o nome de Qualidade Total. A nova onda da sociedade produtiva nos ensina a fazer mais e melhor com menos esforço; o que implica também, uma melhoria na Qualidade de Vida, uma exigência por pessoas melhores e realizadoras. Estas mudanças ocorrem muito rápido, o que significa que fica cada vez mais difícil solucionar e realizar os novos padrões de qualidade. De um modo ou de outro, nos últimos 60 anos trocamos, confusamente, o campo pela fábrica, pelos escritórios e pelo mundo; a antiga simplicidade dos impulsos é substituída por experimentações intelectuais.

A PNL, se apresenta neste contexto, como um meio para nos colocar num ponto mais elevado, de onde possamos ter uma visão e controle amplo do conjunto, pois o que se perdeu, basicamente, foi a visão e a perspectiva. Perdeu-se o propósito de vida e os objetivos a longo prazo em

meio à poluição de informações. Com esta perda, temos hoje, fragmentos de homens, confusos e amedrontados. Mais do que nunca é necessário que se despertem os recursos e potenciais adormecidos. Que se despertem os poderes de comunicação e de liderança da própria vida buscando uma unidade sadia entre mente, corpo e espírito. As técnicas da PNL proporcionam a congruência e o alimento dos recursos internos da pessoa com seu propósito de vida, melhoram e potencializam a comunicação e as relações humanas; proporcionam ainda, lições e estratégias mentais valiosas.

Se bem aplicada a PNL no dia a dia, aumenta a confiança e a segurança, além de ser um excelente auxiliar na conquista do progresso pessoal e profissional. Todo conhecimento e experiências adquiridas, com o uso de técnicas da PNL, podem ser organizadas e exteriorizadas para gerar novas mudanças e recursos. Os praticantes da PNL, tornam-se capazes de observar com acuidade os comportamentos das pessoas (clientes, colaboradores, funcionários, alunos, etc), conseguem rearranjar os elementos do padrão de pensamento de uma maneira desejável para facilitar mudanças rápidas de comportamentos, sentimentos e pensamentos, nas áreas de motivação, desempenho, tomada de decisão, aprendizado, comunicação, criatividade e controle emocional. Na área empresarial pode ser aplicada em técnicas de persuasão e de motivação, programas e políticas de tomada de decisões, conflitos de interesses ou de personalidades, técnicas para estabelecer missão empresarial, criando comunicações internas claras e eficazes, melhoria na comunicação em compras e vendas, relacionamento industrial, negociações empresariais, treinamento e desenvolvimento de carreira, etc.

PSICOLOGIA DO TRABALHO, ERGONOMIA E COMUNICAÇÃO

6.1. A PSICOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Wisner (1992), o psicólogo já não é nem um cientista nem um artista, ele se tornou um técnico, ou seja, aquele que coopera de maneira aliada com o artista de uma outra disciplina, um médico ou um engenheiro. Segundo ele, a psicologia do trabalho só difere das outras partes da psicologia por seu objeto e não por suas teorias ou seus métodos. Realmente, para seguir convenientemente seu objeto, ela precisa de todos os recursos da psicologia, já que nenhum campo desta última lhe é estranho.

De resto, a psicologia do trabalho não é um lugar de aplicação da psicologia científica, mas sim, fazendo parte do conjunto da psicologia, um lugar de construção da ciência psicológica, ao mesmo tempo que um lugar de inserção dessa ciência na vida social.

Essa concepção da psicologia do trabalho é atualmente a da maior parte dos pesquisadores desse domínio e subjaz a uma aproximação muito sensível entre os pesquisadores e os práticos dessa parte da psicologia, em razão da atenção prestada às realidades complexas e não raro contraditórias da área.

O trabalho como unidade da psicologia, pode ser considerado como um dos lugares de constituição da psicologia fundamental. Estas concepções são quase opostas às idéias que predominavam 25 anos atrás, quando a

elaboração no laboratório de testes de psicologia diferencial era seguida de sua aplicação numa população de trabalhadores interessados. A análise correta da formação e do trabalho desses trabalhadores nem sempre era realizada, e às vezes pode-se duvidar do valor da validação dos testes assim estabelecidos.

No período entre 1960 e 1975 modificaram-se os trabalhos da psicologia diferencial, que foram reorientados para o estudo dos grupos humanos diferentes entre si pela idade, pela cultura, etc. As importantes pesquisas sobre cognição se expressaram na psicologia do trabalho pelo desenvolvimento da análise do trabalho. Foi valendo-se da análise do trabalho que as pesquisas sobre o aprendizado puderam desenvolver-se.

Dentre as ferramentas da análise do trabalho, a observação dos comportamentos numa situação real de trabalho pode ser um campo privilegiado pela psicologia do trabalho considerando o emprego da análise do discurso do trabalhador. Em se tratando do discurso do trabalhador podemos contar ainda com os progressos da psicolingüística. Os laços entre a psicologia do trabalho e a psicolingüística são muitos: estudo das rupturas do discurso descritivo do trabalho ligadas a certas falhas cognitivas, estudo das distorções das comunicações entre dois locutores em virtude das condições acústicas, fonéticas e semânticas, estudo da relação afetiva no trabalho e da angústia por meio de análises mais complexas.

A análise do trabalho que implica um lugar fixo e uma tarefa determinada é completada atualmente pela análise da atividade nos trabalhos complexos, graças à observação das diversas categorias de tarefas, da sua duração, de sua alternância, bem como do estudo das comunicações.

O conceito da psicologia do trabalho tem se modificado e esta tem podido mostrar os laços que existem entre as características do trabalho, as comunicações, a imagem operatória e as exigências da organização. Podemos considerar, portanto, de suma importância que o psicólogo prático do trabalho seja antes de tudo o psicólogo do homem no trabalho, recorrendo ao conjunto da ciência psicológica, sempre que necessário.

6.2. ERGONOMIA E COMUNICAÇÃO

As novas formas de organização do trabalho desconsideram aspectos individuais de saúde do sujeito. Todavia a ergonomia considerando a lógica de funcionamento de todos os aspectos que interferem ou existem no ambiente de trabalho, objetivando desenhar novos ambientes, que considerem os fatores imprescindíveis para a adaptação do trabalho ao homem pode contribuir para uma boa qualidade de vida e para a construção de um ser humano mais sadio e feliz.

Segundo Wisner (1994), “o inventário das diferenças entre atividades reais e atividades prescritas é extremamente útil para descobrir tudo que é difícil, ou até impossível de realizar no trabalho prescrito ou que foi mal compreendido”.

Isto nos leva a pensar na importância da comunicação como instrumento para minimizar possíveis falhas neste processo. Muitas vezes a tarefa é prescrita na linguagem do planejador, do administrador, e o operador ao realizá-la procede a decodificação da mesma, usando o seu próprio banco de dados (crenças, valores, conhecimento, cultura, experiências de outras tarefas, etc.). Entre o planejamento e a ação muitos desastres podem ocorrer.

Quando falamos em ergonomia, ressaltamos a adaptação do trabalho ao homem. Importante seria que nos déssemos conta e usássemos este pressuposto quando pensamos em linguagem, em comunicação. Poderíamos então, falar e pensar ergonomicamente, adaptando a nossa linguagem ao ser humano trabalhador. Sabemos que o ser humano capta a realidade, e portanto, percebe a comunicação externa através dos sentidos, que funcionam como sensores da percepção e, diante de determinada situação, com base em seus conhecimentos, crenças, valores, cria a representação mental dessa situação. Podemos dizer portanto, que para um determinado contexto, a ação e o resultado, bem como, comportamentos e condutas dependem de como cada pessoa processa a informação no cérebro. Não queremos fazer um retorno a Descartes, comparando o homem a uma

máquina, mas sim ressaltar a contribuição de Piaget, com a psicologia cognitiva, que instrumentaliza e facilita o entendimento dos mecanismos que levam a uma determinada conduta. Quando conhecemos estes mecanismos torna-se mais fácil falar sobre “adaptação do trabalho ao homem” e de como varia o conceito de “ergonômico” para as pessoas, partindo do pressuposto de que diferentes pessoas possuem diferentes representações mentais sobre o trabalho e diferentes representações mentais do que é realmente “ergonômico” para cada uma delas. Assim como podemos considerar que as pessoas são diferentes do ponto de vista genético, neurológico, social, cultural, educacional, etc, podemos considerar que as pessoas são diferentes também, em suas formas de comunicação, em sua linguagem. Precisamos, portanto, pensar em linguagens e comunicações ergonômicas, ou seja, adaptadas a cada ser humano com quem queremos nos comunicar adequada e ecologicamente.

Quando Wisner (1994), diz que “o homem leva em conta muitas coisas durante a execução de uma tarefa aparentemente simples” ou quando afirma que “o homem é um animal social, possui características fisiológicas e psicológicas, modos relacionais que precisamos nos aprofundar” constatamos a importância do conhecimento e da aplicação da psicologia do trabalho como disciplina imprescindível nas organizações o que respalda também, a proposta para futuros trabalhos, no sentido de investigar sobre a importância da linguagem e da comunicação nas organizações e no cotidiano do ser humano.

Quando se fala em transferência de tecnologia, considera-se muito a adaptação da tecnologia à realidade do país comprador, busca-se estudar e resolver dificuldades de origem geográfica, econômica e antropológica e mais uma vez fica esquecida a grande importância da linguagem, da comunicação como um todo. É necessário considerar que na transferência de uma língua para outra, as mesmas palavras podem mudar de sentido, pois são transferidas com significados culturais diferentes.

Esta é uma das preocupações quando se fala em transferência de tecnologia entre diferentes países. Se considerarmos um mesmo país, o Brasil, por exemplo, esta preocupação desaparece. Por que será? Temos a ilusão que

estamos falando uma única língua “o português” e desconsideramos que podemos estar nos comunicando com pessoas que decodificam nossa mensagem de forma diferente do que expressamos, que deletam parte do que falamos, que podem distorcer ou generalizar nossas informações, que vêem, ouvem ou sentem de outras formas, de acordo com seus filtros (valores, crenças, história de vida social, cultural e psicológica).

É necessário que saibamos adaptar a nossa linguagem à linguagem da pessoa com a qual queremos nos comunicar. Precisamos entender a diversidade de linguagens, de representações mentais, considerar o impacto da comunicação não verbal, o impacto dos sons e das palavras em uma comunicação.

Consideramos, portanto, a comunicação uma questão importantíssima a ser tratada dentro da ergonomia do trabalho e para a qual a psicologia do trabalho pode contribuir e oferecer um excelente suporte.

Para Wisner (1994), parte essencial da antropologia cognitiva é lingüística. Nos anos 60, identificavam-se as duas abordagens. Sapir & Worth haviam proposto uma célebre teoria que sugeria reduzir a análise do pensamento à análise do discurso e entender a diversidade étnica a partir das diferentes linguagens. O pensamento não tem o caráter de código formal da linguagem. Ele é multiforme e em muitos casos “a ação fala mais do que as palavras.” (Gatewood, 1985).

Muitas atividades são difíceis de dizer e muitas palavras não correspondem a nenhuma ação precisa. No entanto, o inventário dos vocabulários específicos do trabalho, quer sejam étnicos, quer sejam profissionais, trazem muitas informações sobre as áreas de conhecimento. Quanto mais vasto e preciso é um vocabulário específico, melhor conhecido é o trabalho correspondente. É compreensível que para nós seja difícil traduzir para o inglês ou para o francês os inúmeros matizes do vocabulário dos camaleiros do Nordeste ou dos pescadores da Barra da Lagoa. Mas qual de nós entende plenamente as palavras de um caçador ou de um pescador, não

sendo ele próprio caçador ou pescador? Essa não abrangência entre os vocabulários originais e os vocabulários exigidos pela produção industrial leva à introdução maciça de palavras estrangeiras na língua do país importador, pois essas palavras não têm tradução. Devemos, porém, prestar mais atenção no fato de que na passagem de uma língua para outra, muitas vezes as mesmas palavras mudam de sentido, pois são transferidas com significações culturais diferentes. Assim, a peça de vestuário chamada *sweater* pelos franceses e pelos brasileiros não evoca para eles nenhuma relação com o suor. Mais próxima de nossos interesses, a expressão “círculo de qualidade” não designa de fato a mesma coisa para os iniciadores americanos e para os grandes usuários japoneses e para os destinatários ulteriores que são os franceses ou os habitantes da Costa do Marfim.

Broadbent (1977), chama atenção para o fato de que as armadilhas não são só semânticas, mas também sintáticas. Assim entendemos melhor dois tipos de pesquisa importantíssimos para zelar pela qualidade dos interpretantes de origem lingüística. Feuerstein (1980), de que sabemos que trabalha especialmente com jovens ou adultos privados de sua própria cultura, sublinha a necessidade de ensinar a esses alunos as palavras que designam os objetos e as ações e de verificar atentamente se a relação biunívoca entre a palavra e o que ela designa existe realmente. Trata-se aí de um aspecto do “enriquecimento instrumental” que tem por objetivo desenvolver as atividades cognitivas pertinentes.

Num domínio essencial para a transferência de tecnologia, o da tradução técnica, Sinaiko (1975), traz uma notável demonstração da relação linear existente entre a qualidade da tradução e a eficiência do trabalho realizado. Ele mostra o fracasso dos programas de computador de tradução, que padecem de erros às vezes enormes nas traduções palavra por palavra. O fato de muitos manuais de utilização e de manutenção, serem mal traduzidos ou não serem traduzidos de modo algum explica o aparecimento de incidentes ou de acidentes, e, sobretudo, a rápida degradação dos sistemas transferidos, em razão de erros de manutenção. São muitos os exemplos concretos de situações catastróficas nas quais para economizar os custos da tradução

permite-se aos trabalhadores ou aos administradores a possibilidade forjarem interpretações convenientes.

Será que devemos imaginar que o nível de instrução e a capacidade de leitura de textos técnicos determinam a probabilidade de êxito do pessoal de uma empresa? É muito antiga a afirmação de que é essencial a formação acadêmica, e mais ainda a escrita e a redação científica.

É considerável a parte das dificuldades lingüísticas, da escolarização mais ou menos boa e da facilidade de leitura e escrita. Nos estudos ergonômicos de Sinaiko, se encontra uma vasta produção da etnologia lingüística e sabemos que por muito tempo a antropologia cognitiva se baseou num modelo lingüístico.

Ao realizarmos análises ergonômicas do trabalho podemos incorrer em erros se considerarmos somente nossa linguagem, as nossas representações mentais interferindo ou desconsiderando a linguagem e as representações mentais dos demais seres humanos envolvidos no processo.

Para Wisner (1994), “o ergonomista estuda todos os comportamentos (ação, observação, comunicação) e explora os seus resultados para descrever da melhor forma possível as diversas atividades orientadas para a ação; ele se interessa pouco pela parte do discurso dos trabalhadores que não expliquem diretamente a ação, pois é o trabalho que lhe interessa”

Precisamos, portanto, conhecer mais sobre o “ser humano”, como ele funciona, como se relaciona, como se comunica, e pensar em linguagens e comunicações ergonômicas, ou seja, adaptadas a cada ser humano para que possamos nos comunicar adequada e ecologicamente, produzindo assim, mais alegria, prazer, qualidade de vida e, conseqüentemente, maior produtividade.

Quando falamos em comunicação neste nível de qualidade, vem à mente o papel da ergonomia nas organizações.

A ergonomia vem tratando do estudo da adaptação do trabalho ao

homem. Entenda-se o trabalho do ponto de vista mais amplo, abrangendo não apenas as máquinas e equipamentos utilizados para transformar os materiais, mas toda a situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e o trabalho. Isto envolve, não somente o ambiente físico mas os aspectos organizacionais de como esse trabalho é programado e controlado para atingir os resultados desejados.

A ergonomia para realizar o seu objetivo, estuda diversos aspectos do comportamento humano no trabalho e outros fatores importantes para o projeto de sistemas de trabalho, tais como o homem, a máquina, o ambiente, a informação, a organização e as conseqüências do trabalho.

Podemos definir ergonomia como:

“Estudo do relacionamento entre o homem e o seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento”. (*Ergonomics Research Society*, Inglaterra.)

Dentre os fatores importantes relacionados com a ergonomia podemos destacar “a **informação**” que se refere às comunicações existentes entre os elementos de um sistema, a transmissão de informações, o processamento e a tomada de decisões.

A ergonomia tem uma data oficial de nascimento que por incrível que pareça, coincide com o início da valorização da “comunicação” como ferramenta importante e necessária dentro das organizações. Em 12 de julho de 1949 nasce a ergonomia. Nesse dia reuniram-se pela primeira vez, na Inglaterra, um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência. Na segunda reunião desse mesmo grupo, ocorrida em 16 de fevereiro de 1950, foi proposto o neologismo ergonomia, formado dos termos gregos **ergo**, que significa trabalho e **nomos**, que significa regras, leis naturais. Este termo já havia sido usado anteriormente pelo polonês Woitej Yastembowsky (1857) que publicou o artigo “Ensaio de ergonomia ou ciência do trabalho,

baseada nas leis objetivas da ciência sobre a natureza”, mas foi só a partir da fundação, no início da década de 50, da *Ergonomics Research Society*, na Inglaterra, que a ergonomia se expandiu no mundo industrializado.

A ergonomia é uma ciência experimental, cujas conclusões dependem de experimentos realizados com seres humanos. Realizar experimentos com seres humanos é mais difícil e complicado do que trabalhar com máquinas e seres irracionais. Nesta relação ergonômica entre homem, trabalho, ambiente, organização, administradores, gerentes é que a comunicação eficaz pode ser uma ferramenta de importância e necessidade vital.

Nesta dissertação, pretendemos apresentar algumas considerações que levem a reflexões sobre a grande importância da comunicação na ergonomia, para a construção de um trabalho que possa levar a redução de erros, acidentes, stress e o conseqüente bem estar do ser humano trabalhador, bem como, um ganho em produtividade para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Nenhuma época acumulou sobre o homem conhecimentos tão numerosos e tão diversos quanto a nossa. Nenhuma época conseguiu apresentar seu saber do homem sob uma forma tão pronta e tão facilmente acessível. Mas também nenhuma época soube menos o que é o homem.”

(Martin Heidegger)

Os especialistas do comportamento organizacional, embora sensibilizados pelo tema comunicação ainda não se ocuparam do caráter intrínseco da fala do ser humano, dimensão considerada indispensável em nossos dias.

Fazer com que os colaboradores de uma empresa sintam-se felizes e se relacionem bem não é muito fácil. Os atuais administradores de empresas e executivos simplesmente não aprendem em seus cursos curriculares ou extracurriculares sobre “seres humanos”, como se relacionam, como expressam suas percepções e emoções e portanto, não conseguem comunicar-se de forma adequada com cada pessoa com quem interagem em seus ambientes de trabalho. Já ouvimos administradores confessando que sabiam lidar perfeitamente com a tecnologia, com os produtos, com as máquinas, mas não sabiam lidar com as pessoas que precisavam administrar.

Sabemos que mesmo os médicos, dentistas e outros profissionais que tratam com pessoas, são treinados para o diagnóstico e tratamento, mas não aprendem em nenhum momento como se comunicar melhor com as pessoas. Possuem um preparo técnico esmerado, mas esquecem a importância do “como comunicar-se” de forma a produzirem bem estar, alegria, felicidade, de modo a desencadear emoções positivas nas pessoas ao invés de emoções como raiva, rejeição, tristeza, etc.

De que adianta o profissional saber tudo tecnicamente, saber os melhores procedimentos e passos, mas que ao comunicar-se não se faz entender, não consegue convencer as pessoas ? De que adianta todo saber ?

Existem algumas deficiências na formação empresarial que estão cobrando um preço alto. Muitos empresários e executivos estão se dando conta que precisam saber como lidar com sua gente de modo a conseguirem os resultados que desejam. Cursos e mais cursos de técnicas empresariais não servem para nada se não forem entendidos e “comprados” pelos funcionários, se não forem passados numa linguagem possível de decodificação por parte dos mesmos.

Técnicas importadas do Japão, dos Estados Unidos, muitas vezes, não funcionam quando aplicadas em nossas empresas porque os funcionários não se adaptam às novas normas. A questão, muitas vezes, não é, somente, de má adaptação. O problema é que os funcionários não são comunicados a respeito da filosofia das novas técnicas e, desta forma, simplesmente não compreendem e, por conseqüência, não se comprometem com as novas idéias.

Não existem pessoas adequadamente treinadas para administrar a comunicação dentro das empresas. A troca de informações é feita conforme a capacidade intuitiva de cada executivo. Deixa-se algo tão importante para a empresa, como a troca de informações, ao sabor da sorte e do acaso.

Todos sabemos que a produtividade está diretamente ligada ao grau de comprometimento que o funcionário tem com a empresa e suas metas. O comprometimento é um processo de decisão altamente influenciável através da comunicação. Só que precisa ser uma comunicação realmente persuasiva, pois comprometimento envolve emoção e é diferente de decisão. Comprometimento, dura muito mais tempo e leva a pessoa a empregar toda sua energia; decisão, a gente muda a todo instante e nem sempre nos seduz por inteiro.

Quem nas empresas tem feito essa comunicação persuasiva, de

forma congruente, ecológica e ergonômica ? Onde se ensinam essas técnicas de comunicação? Onde os empresários e executivos aprendem a considerar a emoção das pessoas e a sua influência na comunicação, no bem estar das pessoas, na sua qualidade de vida e logicamente na produtividade da sua empresa? Onde aprendem os empresários que a emoção não expressa nas palavras e nas comunicações pode gerar *stress*, tristeza, doenças, maus relacionamentos, péssimas comunicações e acarretar em gastos com saúde, pagos pela empresa, reduzindo a qualidade dos produtos e serviços? Como aprendem a compreender que as pessoas têm o direito de expressar suas emoções quando se comunicam e quem lida com pessoas é quem deve estar preparado para decodificar e compreender as mensagens por eles emitidas?

É necessário que as empresas invistam em pessoas treinadas e dedicadas a compreender o sistema de comunicação pessoal e empresarial. Pessoas que atuem como educadores, facilitadores do processo de comunicação, fazendo com que as mensagens sigam um fluxo adequado, passando a visão, a missão, os objetivos que a direção estabelece para os escalões inferiores e/ou superiores da melhor maneira que estes escalões possam entendê-las; fazendo com que cada um dentro da empresa consiga entender o próximo, entender como funciona seu time para poder melhorar suas relações com os demais, aumentando assim as escolhas, a flexibilidade de condutas de cada um, motivando-os para obter resultados positivos para a empresa como um todo e para cada trabalhador individualmente. Alguém que saiba trocar as informações necessárias da melhor forma possível, e que produza, como efeito colateral, a mudança da satisfação dos colaboradores da organização, melhorando o ambiente de trabalho e conseqüentemente a produtividade. Isto facilita para estabelecer uma eficaz comunicação sistêmica num grupo de pessoas diferentes, com características e anseios diferentes mas que convivem juntas buscando resultados comuns.

É importante que o processo de comunicação como qualquer outro processo que ocorre em uma organização seja encarado com responsabilidade. Compreendendo e valorizando este processo as pessoas e organizações passam a buscar melhores formas de captar, processar e

transformar as mensagens. Através da compreensão desta dinâmica poderemos contribuir para um ambiente comunicacional favorecendo inclusive níveis de participação dentro e fora das empresas ou em quaisquer locais onde ocorram processos de relacionamento humano. E nestas situações a comunicação é premissa básica.

Conforme mostramos em capítulos anteriores a Programação Neurolingüística e a Análise Transacional aliadas à Psicologia Organizacional e do trabalho, bem como à Ergonomia, poderão oferecer ferramentas adequadas e acessíveis para a melhoria da comunicação pessoal e organizacional.

A Análise Transacional como foi mostrada é um instrumento simples, fácil de ser entendido, comunicável, com poucos termos técnicos, é por excelência, como podemos perceber através do próprio significado da palavra, um modelo útil e prático para se compreender as “transações”, que são interações, relações interpessoais, comunicações pessoais e interpessoais. Pode ser usada em qualquer nível: pessoal ou organizacional, individual ou em grupos, para treinamento e desenvolvimento gerencial ou desenvolvimento de equipes.

No capítulo 4 apresentamos um exemplo de como os Estilos Gerenciais podem ser analisados e compreendidos à luz dos instrumentos da AT e de como os estilos transacionais podem contribuir de forma positiva às organizações.

A Programação Neurolingüística é mostrada por muitos autores como a arte e a ciência da “excelência”. Utiliza de métodos e processos para determinar os padrões que as pessoas usam para obter resultados excepcionais no campo pessoal e organizacional. Oferece também, procedimentos específicos, eficazes na área da administração.

Trabalhando apenas os pressupostos básicos da PNL, apresentados nesta dissertação já estaremos contribuindo para que as pessoas se comuniquem e se relacionem com muito mais prazer, eficácia e qualidade, gerando ambientes de trabalho mais felizes e produtivos.

Podemos generalizar dizendo que todos os instrumentos, estratégias

e pressupostos da PNL, aqui apresentados, contribuem para a melhoria da Comunicação Pessoal e Organizacional. As estratégias de modelagem poderão ser aproveitadas em treinamentos técnicos específicos, em transferência de processos e estratégias de trabalho. As técnicas de *rapport* e sintonia poderão ser usadas em negociações, acordos com empregados, sindicatos, com clientes internos e externos, em reuniões, apresentações, etc. O metamodelo de linguagem, se bem aplicado, levará a comunicações mais claras, objetivas, diretas e produtivas, em todos os níveis da organização. Os metaprogramas podem ser usados, também, para melhorar a comunicação e em treinamentos de qualquer natureza. Na área gerencial é muito útil e poderá fornecer dados para a elaboração de treinamentos e desenvolvimentos gerenciais. Conhecendo-se os metaprogramas das pessoas fica muito mais fácil adequar o trabalho ao ser humano trabalhador.

7.1. SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Considerando-se que esta dissertação limitou-se à pesquisa bibliográfica, reflexões, observações, experiências e práticas empíricas, o próximo passo poderia ser a aplicação dos instrumentos apresentados, em organizações, embasados por instrumentos científicos com acompanhamento e registros de dados para posterior comprovação. Este trabalho poderia ser realizado em distintas áreas, tais como:

- Realizar Estudo de Caso numa Organização, seguindo metodologia científica adequada, visando comprovar, em campo, as hipóteses levantadas neste trabalho.
- Levantar o Perfil Gerencial, usando os instrumentos da Análise Transacional e os Metaprogramas da PNL.
- Elaborar Plano de Desenvolvimento Gerencial congruente com os objetivos e a missão da organização e desenvolvê-lo usando instrumentos da AT e da PNL.
- Desenvolver treinamentos específicos para Estabelecimento de Metas claras e importantes, Desenvolvimento de facilitadores de processos de

trabalho, Obtenção e Fornecimento de *feedbacks*, Ajuste de Desempenho, Reforço ao bom desempenho, Relacionamento Interpessoal, Motivação e Moral do Grupo.

- Ensinar técnicas de apresentação, condução de reuniões e negociações à luz dos instrumentos relacionados.
- Realizar Estudos de Caso em salas de Aula, aplicando as técnicas expostas.
- Usar estes instrumentos na modelagem de projetos, na transferência de aprendizagem, na Seleção de Pessoal, etc.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, R. D., VICTOR, M. **Manual de Princípios de Neurologia**. 4ª ed. México: Nueva Editorial Interamericana S. A., 1994.
- ANDREAS, Conirae e ANDREAS Tamara. **Transformação Essencial**. São Paulo, Summues, 1996.
- ANDREAS, Steve e FAULKNER, Charles. **Programação Neurolingüística- A Nova Tecnologia do Sucesso**. Rio de Janeiro, Campos, 1995.
- ANDREAS, Steve e ANDREAS, Conirae. **A essência da Mente**. São Paulo, Summus, 1993.
- ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. São Paulo, Papirus, 1998.
- APPENZELLER, Otto. **The autonomic nervous system**. New York: Elsevier, 1990
- ASSAGLIOLI, ROBERTO. **Psychoynthesis: A Collection of Basic Writings**, New York, Penguin Books, 1971.
- BANDLER, Richard & GRINDER &, John. **The Structure of Magic- Volume I**. Palo Alto, Califórnia, Science and Behavior, 1975.
- BANDLER, Richard & GRINDER, John. **Atravessando**. São Paulo Summus, 1984.
- BANDLER, Richard & GRINDER, John. **Ressignificando**. São Paulo, Summus, 1986.

- BANDLER, Richard & GRINDER, John. **The Structure of Magic- Volume II.** Palo Alto, California, Science and Behavior, 1976.
- BANDLER, Richard, GRINDER, John & DELOZIER, Judith. **Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.** Volume II. Cupertino, California, Meta Publications, 1977.
- BATESON, Gregory. **Mind and Nature.** New York, Fontana, 1985.
- BATESON, Gregory. **Pasos hacia una ecología de la mente.** Buenos Aires. Planeta Respuestas, 1992.
- BROWN, J. W. Language, brain, and the problem of localization. In D. Caplan (editor), **Biological Studies of Mental Process.** MIT Press, Cambridge, Mass., 1980.
- Buscaglia, Leo. **Vivendo, amando e aprendendo.** Rio de Janeiro. Record, 1982.
- BUZAN, Tony. **Make the Most of your Mind.** New York, Simon & Schuster, 1977.
- BUZAN, Tony. **Use Both Sides of your Brain.** New York, E.P. Dutton, 1983.
- CANNON, W. B. The Emergency function of the adrenal medulla in pain and major emotions. **Am. J. of Physiol.**, Bethesda, v.33, p. 356-362, 1914.
- CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação.** São Paulo, Cultrix, 1982.
- CAYROL, Alain y PAUL, Josiane de Saint. **Mente sin limites – La Programación Neurolingüística.** Barcelona: Ediciones Robinbook, 1994.
- CHOMSKY, NOAM. **El Lenguaje Y El Entendimiento.** Barcelona: Espanha, Seix Barrai, 1986.
- CLANCY, D.K. COLLINS, F. Informal Information Systems: some tentative findings. **Accounting Organization Society, U.S.**, nº1, 1980.

- CREMA, Roberto. **Análise transaccional centrada na pessoa... e mais além.** São Paulo: Ágora, 1985.
- DAMÁSIO, ANTONIO. **O Erro de Descartes- Emoção, Razão e o Cérebro Humano.** São Paulo, Companhia das Letras, 1996.
- DAVIS, R. C. et al. Autonomic and muscular responses and their relation to simple stimuli. **Psychol. Monographs**, v. 69, n. 405, 1955.
- DAVIS, R. C., BUCHWALD, A. M., FRANKMAN, R. W. Automatic and muscular responses and their relation to simple stimuli. **Psychol. Monographs**, v. 69, n.405, 1955.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do Trabalho.** Cortez editora, 5ª ed. Oboré. São Paulo/SP.
- DELEUZE, G., GUATTARI, F. **O Anti-Édipo.** Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- DILTS, Robert, GRINDER, John, BANDLER, Richard 7 DELOZIER, Judith. **Neuro-Linguistic Programming, The study of the structure of subjective experience.** Cupertino, Califórnia, Meta Publications, 1980.
- DILTS, Robert. **Roots of Neuro-Linguistic Programming.** Cupertino, Califórnia, Meta Publicatios, 1983.
- DOLLE, Jean Marie. **Para compreender Jean Piaget: uma iniciação à psicologia genética piagetina.** Editora Guanabara Koogan S.A. Rio de Janeiro, 1987.
- DRYDEN, Gordon e VOS, Jeannette. **Revolucionando o Aprendizado.** São Paulo, Makron Books, 1996.
- EPSTEIN, Y. M., WOOLFOLK, R. L., LEHRER, P. M. Physiological, cognitive, and non-verbal responses to repeated exposure to crowding. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 11, p. 1-13, 1981.
- ERICKSON, MILTON. The Use of Symtoms as an Integral Part of

- Hypnotherapy., **American Journal of Hypnosis**, 8, 1965
- FIALHO, F. A. P. **Inteligência artificial construtivista - um novo paradigma para a inteligência artificial**. UFSC - não publicado, set. 1992.
- FIALHO, F. A. P. **Modelagem computacional da equilibrção das estruturas cognitivas como o proposto por Jean Piaget**. Tese de doutoramento apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1994.
- FIALHO, Francisco A. P. **Inteligência artificial construtivista – um novo paradigma para a inteligência artificial**. UFSC – não publicado, set. 1992.
- FISHER, D. **Communication in Organizations**, St. Paul, West Publishing, 1981.
- FLAVELL, J. H. **Cognitive Development**. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1985, 2nd Edition.
- FOUCALT, M. **As palavras e as Coisas**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1985. 407p.
- FRANKL, VIKTOR. **Man's Search For a Meaning**, New York, Simon & Schuster, 3 ed.1984.
- FROM, E. **Análise do Homem**. Zahar Editores, Rio de Janeiro.
- GARDNER, H. **The Mind's New Science**. Basic Books, New York, 1985.
- GARDNER, Howard. **Estruturas da mente-A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre. Artes Médicas Sul, 1994.
- GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas- A Teoria na Prática**, Porto Alegre, Artes Médicas Sul, 1995.
- GARDNER, Howard. **Frames of mind – the theory of multiple intelligences**. HarperCollinsPublishers. New York, 1993.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, Editora Objetiva,

1995.

GOULDING, Mary McClure e GOULDING, Robert L. **Ajuda-te pela Análise Transacional**. São Paulo, IBRASA, 1985.

GUILLEVIC, Christian. **Psychologie du travail**. Edições Nathan, 1991.

GUYTON, Arthur C. **Fisiologia humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

HABERMAS, J. On Systematically Distorted Communications. **Inquiry**, 13, 1970.

HABERMAS, J. Towards a Theory of Communicative Competence. **Inquiry**, 13, 1970.

HICS, G.H., GULLET, C. R. **The Management of organization**, New York, MccGraw- Hill, 1976.

HUXLEY, ALDOUS. **The doors of Perception**, New York, Harper and Row, 1954.

JABLONSKI, B. **Até que a vida nos separe. A crise do casamento contemporâneo**, Rio de Janeiro. Agir Ed., 1991.

James H. Morrison, "Transactional Analysis", Lawrence Leiter and Company Management Consultants, Kansas City, Missouri, EUA, 1973. Texto apresentado no **II Simpório Interamericano de Treinamento e Desenvolvimento**, México, D.F., março de 1973, mimeo;

Jongeward Dorothy & Muriel James. **Every body Wins: Transactional Analysis Applied to Organizations**, Addison – Wesley, EUA, 1974;

KATZ, D., KAN, R.L. **Psicologia Social nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1974.

KERTÉSZ, Roberto. **Analisis Transacional en la Función Gerencial**: IDEA, Buenos Aires, 1975.

KORZYBSKI.A. **Science and Sanity**. Lakeville, Connecticut: The Non-

Aristotelian Library Publishing Co., 4th., 1995.

KUHN, Thomas S. **The structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

LEGENDRE, P. **Paroles poétiques échappées**. Paris:, Seuil, 1982.

LONGIN, Pierre. **Aprenda a Liderar com a Programação Neurolingüística**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1996.

LOWEN, Alexander. **Prazer. Uma abordagem criativa de vida**. São Paulo: Summus Editorial, 1984.

M. & ROSSI, **Hypnotic Realities**, New York, Irvington, 1975. In: **Experiencing Hypnosis**, New York: Irvington, 1981:

MACHADO, A. B. M. **Neuroanatomia Funcional**. Rio de Janeiro: Livraria Atheneu, 1983.

MALOTKI, E. **Hopi time: a linguistic analysis of the temporal concept in the Hopi language**. **Trends in Linguistics, Studies and Monographs**. Number 20, Mouton, Berlin, 1983.

MANDLER, J. M. Representation. In J. H. Flavell and E. M. Markman (editor), **Handbook of Child Psychology: Cognitive development**. New York: Wiley, 1983.

MARCUS, M. P. **A Theory of Syntactic Recognition for Natural Language**. MIT Press, Cambridge, Mass., 1980.

MARSHALL, J. C. Biology o Language Acquisition. In D. Caplan (editor). **Biological Studies of Mental Processes**. MIT Press, Cambridge, Mass., 1980 (paperback edition 1982).

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, Washington, v.50, n.4, p. 370-396, 1943.

MASLOW, Abraham H. **The Psyschology of Science, A Renconnaissance**.

- Chicago: Henry Regnery Co., 1969.
- MCARDLE, W. D. **Fisiologia do exercício**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogam, 1992.
- MEGGINSON, Leon C., et al.. **Administração**. São Paulo: Harper & Raw do Brasil, 1986.
- MELLO FILHO, J. **Abordagem psicossomática em gastroenterologia: realidade ou ficção?** São Paulo. Ed. Astúrias, 1988.
- MENEZES, Leonel Telles e MENEZES, Christina Ávila D. **Por trás da consciência – Um Manual de Introdução à Programação Neurolingüística**. Rio de Jaaneiro: Record, 1994.
- MINTZBERG, H. **The structuring of Organizations**. Englewwod- Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Além da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- O'CONNOR, Joseph. **Treinando com a PNL**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.
- OFFERMAN, L. R., GOWING, M. K. Organizations of the future: Changes and challenges. **American Psychologist**, Washington DC: v. 45, n.2, p.95-108, 1990.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia e SHINYASHIKI, Roberto. **Análise transacional nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1985.
- PEASE, Allan. **El lenguaje dei cuerpo**. Buenos Aires:. Planeta Respuestas, 1994.
- PERLS, FRITZ. **Gestalt Therapy** Califórnia:, Real People Press, 1969.
- PERLS, Fritz. **The Gestalt Approach Science and Behavior Books**, 1973.

- PERUZZOLO, Aldair Caetano. **Comunicação e cultura**. Porto Alegre: Sulina, 1982
- PIAGET, J. **A psicologia da inteligência**. Lisboa: Editora Fundo de Cultura SA., 1967.
- PIAGET, Jean e INHELDER, B. **Gênese das estruturas lógicas elementares**. Ed. Zahar. Rio de Janeiro, 1971.
- PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas – problema central do desenvolvimento**. Ed. Zahar. Rio de Janeiro, 1976.
- PIAGET, Jean. **A psicologia da inteligência**. Lisboa: Editora Fundo de Cultura SA., 1967.
- POPPER, K. **Conhecimento Objetivo**. São Paulo: Editora Itatiaia Ltda, 1975. 394p.
- PRIBAM, Karl. **Languages of the Brain**. New Jersey: Prentice- Hall, 1971.
- PRIBAM, KARL. **The Holographic Hypothesis Of Memory Structure in Brain Function and Perception**, New Jersey: Prentice Hall, 1974.
- PRIGOGINE, ILIA. **Order Out of Chaos: Men's New Dialogue With Nature**. New York: Bantam Books, 1984.
- ROSCH, Philip J. **Cinesiologia e anatomia aplicada**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- ROSNOW, L. R. Rumor as communication: a contextualist approach. **Journal of Communication**, v. 38, nº1, p.12- 28, 1988.
- SANTOS, Neri dos, FIALHO, Francisco A. P., **Manual de Análise Ergonômica**, Curitiba: Gêneses Editora, 1995.
- SATIR, Virginia. **Making Contact**. Berkeley, Califórnia: Celestial Arts, 1976.
- SATIR, Virginia. **The New People Making- Mountain View**. Califórnia,:Science

- and Behavior Books, 1988.
- SCHEIN, E. Organizational culture. **American Psychologist**, Washington DC, v 45, n 2, p. 109-119, 1990.
- SEAGEL, Sandra e HORNE, David. **Human Dynamics – Um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SHEPARD, R. **Visual Learning, Thinking and Comunication**. New York: Academic Press, 1978.
- SHERER, K. R. The nonverbal dimension: a fad, a field, or a behavioral modality, In: Tajfel, H. (dir) **The social dimension: european developments in social psychology**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A carícia essencial. Uma psicologia do afeto**. São Paulo: Gente, 1991.
- SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo, Editora Gente, 1995.
- SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da. **Quem ama não adocece. O papel das emoções na prevenção na cura das doenças**. São Paulo. Editora Best Seller, 1994.
- SODRÉ, et al. **Dicionário crítico de comunicação**. São Paulo, Paz e Terra, (s.d.)
- SPRITZER, Nelson. **Pensamento e mudança: um guia para a excelência pessoal**. Porto Alegre. L & PM, 1993.
- SPRITZER, Sérgio. **A Espiral de mudanças - comunicação efetiva e neurolingüística aplicadas a mudanças pessoais e organizacionais**. Porto Alegre: Ortiz, 1994

- STEINER, Claude. **Os papéis que vivemos na vida**. Rio de Janeiro: Arte Nova, 1976.
- SUNDSTROM, E. **Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories**. New York: Cambridge University Press, 1986.
- TEPPERMAN, Jay. **Fisiologia endócrina e metabólica**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1977.
- TERRACE, H. S. **Nim: A Chimpanzee Who Learned Sign Language**. New York: Knopf, 1980.
- TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- WATZLAWICK, Paul; WEAKLAND, John H. & FISCH, Richard. **Change Principles of Problem Formation and Problem Resolution**. New York, W.W. Norton & Co., 1994.
- WATZLAWICK, P., BEAIN, J.H., JACKSON, Don D. **Pragmática da Comunicação Humana**. São Paulo, Cultrix. S.d.
- WATZLAWICK, PAUL. In Paul Watzlawick Norton & Co., 1974. **Ultra Solutions**. New York., W.W. Norton & Co. 1988.
- WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. London, Oxford University Press, 1947.
- WEIL, Pierre e TOMPAKOW. **O Corpo Fala**. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1996.
- WICKER, A. Behavior settings reconsidered: temporal stages, resources, internal dynamics, context. In: STOKOLS, D., ALTMAN, I. (eds.). **Handbook of environmental psychology**. New York: Wiley, 1987.
- YUNG, C. G. Uma Contribuição da Psicologia do Rumor, In: **Freud e a psicanálise**. Petrópolis, Vozes, 1974.
- YUNG, C. G. **Aspectos do drama contemporâneo**. Petrópolis, Vozes, 1988.

YUNG, C. G. **Tipos Psicológicos**. Petrópolis, Vozes, 1985.

YUNG, C.G. **O eu e o inconsciente**. Petrópolis, Vozes, 1988.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDLER, Richard e GRINDER, John. **Sapos em príncipes: programação neurolingüística**. São Paulo: Summus Editorial, 1982.

BANDLER, Richard. **Usando sua mente**. São Paulo: Summus Editorial, 1987.

BÄR, Fernando Luis. **Informação e Comunicação Organizacional numa Empresa de Energia Elétrica**. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, SP, 1995.

BATESON, Gregory. **Steps to an Ecology of Mind**, New York, Chandler Publishing Co. 1972.

BENVENISTE, É. **Problèmes de linguistique générale**. Paris, Gallimard, 1966.

BERNE, Eric. **Análise Transacional em psicoterapia**. São Paulo. Summus Editorial, 1995.

BERNE, Eric. **Instuition and Ego States**, Press, San Francisco, 1977.

BERNE, ERIC. **Os jogos da vida**. Rio de Janeiro, 1977.

BERNE, ERIC. **Games People Play**. Nova York, Grove Press, 1964.

BERNE, Eric. **Transactional Analysis in Psychoterapy**, Grove Press Inc, Nova York, 1961.

BROWN, R. **A First Language: The Early Estages**. Harvard University Press, Cambrige, Mass., 1977.

- CHANLAT, Jean François. **O Indivíduo nas organizações, dimensões esquecidas**. Vol 1, 2 e 3. CETAI. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHOMSKY, N. **Le Langage et la pensée**. Paris, Payot, 1970.
- CHUNG Tom. **Qualidade começa em mim**. Liderança e comunicação. São Paulo: Maltese, 1997.
- DE LANNOY, J. D., FEYEREISEN, P. **L' éthologie humaine**. Paris, PUF, 1987.
- DILTS, Robert. **Crenças - caminhos para a saúde e o bem estar**. São Paulo: Summus Editorial, 1993.
- Edwin B. Flippo, "**Principles of Personal Management**", McGraw-Hill, Nova York, EUA, 1961;
- EIMAS, P. D. Infant perception: from sensation to perception. In L.B. Cohen and P. Salapatek (editors). **Developmental Studies of Speech Perception**. Academic Press, New York., 1975.
- FEYEREISEN, DE LANNOY, J.D. **Psychologie du geste**. Bruxelles, Mardaga, 1985.
- FEYEREISEN, P. Gestures and speech, interactions and separations: a reply to McNeeill (1985), **Psychological Review**, v. 94, 1987.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Autismo**. Artigo escrito para a Disciplina de Psicopatologia II, UFSC, Florianópolis, 1996.
- GAIARSA, José A . **Couraça muscular do caráter: Willhem Reich**. São Paulo. Ágora, 1984.
- GRIZE, J.B. Activité de langage et représentation, in: CHANLAT, A., DUFOUR, M.(Orgs.) **La rupture entre L' et les hommes: le point de vue des sciences de la vie**. Montréal: Québec| Amérique: Paris, Éditions d' Organisation, 1985.
- GRONN, H. P. Talk at the work: the accomplishment of school administration.

- Administrative science Quarterly**, n. 28, 1983.
- HABERMAS, J. **Théorie de l'agir communicationnel**. Paris, Fayard, 1987.
- HAGÈGE, C. **Les français et les siècles**. Paris: Odile Jacob, 1987.
- HAMPTON, David R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HJLMSLEV, LOUIS TROLLE. Prolegômenos a uma teoria da linguagem., in: **Os Pensadores Abril Cultural**, São Paulo, 1975.
- JAKOBSON, R. Le oui et le non mimiques, in: JAKOBSON, R.(dir.) **Essais de linguistique générale**. Paris, Minuit, 1973.
- KARPMAN,STEPHEN. "OPTIONS", **Transacional Aanalysis Journal** 1, n°1 (janeiro de 1971).
- KERTÉSZ, Roberto. **Análise transacional ao vivo**. São Paulo: Summus Editorial, 1987.
- KOTTER, John. **Power, Dependence and Effective Management**, Harvard Business Review 55, n°4, 1977.
- LAING, R. D.. **Le moi divisé de la santé mentale à la folie**. Paris: Stock, 1970.
- LEGENDRE, P. **L'empire de la vérité: introduction aux espaces dogmatiques industriels**. Paris: Fayard, 1983.
- LEGENDRE, P. **Paroles poétiques du texte**. Paris, Seuil, 1982.
- MARCUSE, H. **L'Homme unidimensionnel: essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée**. Paris: Minuit, 1968.
- MARSHALL, J. C. **Biology o Language Acquisition**. In D. Caplan (editor). **Biological Studies of Mental Processes**. MIT Press, Cambridge, Mass., 1980 (paperback edition 1982).

- MORGAN, Garret. **Imagens da Organização**/Garret Morgan; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo, Atlas, 1996.
- MORRIS, D. Collect, P. MARSCH, P. et al. **Gestures, their origins and distribution**. London: J. Caape, 1979.
- MORRISON, James. **Transactional analysis**. U.S.A. Lawrence & Leiter, Mimeo, 1973.
- MOSLEY, Donald C.& PIETRI, Paul H. **Management: The Art of Working with through People**. California, Dickenson Publishing, 1975.
- Muriel James e Dorothy Jongeward, **“Nascido para Vencer”**, Brasiliense, São Paulo, 1975;
- O’CONNOR, Joseph. **Introduzindo a programação neurolingüística**. São Paulo: Summus Editorial, 1995.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Garcia. **Análise transacional na empresa**. São Paulo: Atlas, 1984.
- Penteado, José Roberto Whitaker, **A Técnica da Comunicação Humana**, São Paulo: Pioneira, 1993.
- Rensis Likert, **“New Patterns of Management”**, McGraw Hill, Nova York, EUA, 1961;
- RICHARD, Jean-François. **As Atividades Mentais: Compreender, Raciocinar e Encontrar Soluções**,.P.U.F.,1990.
- Robert Blake & Jane S. Mountoun, **“Managerial Grid”**, Pioneira, São Paulo, 1974;
- SEARLE, J. R. **Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language**. Cambridge University Press, London, 1969.
- SEARLE, J. R., **Les actes de langage: essai de philosophie du langage**. Paris. Hermann, 1972.

- SENGE, PETER M. **A Quinta Disciplina- Arte Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem.** São Paulo. Editora Nova Cultura, 1990.
- SHERER, K. R., WALLBOT, H.G. Analysis of nonverbal behavior, in: VAN DIJK, T. A.(dir.). **Handbook of discourse analysis.** New York Academic Press, 1985.
- SKINNER, BURRHUS FREDERIC. Contingências do Reforço. In: **Os Pensadores** Abril Cultural, São Paulo, 1975.,
- SPRITZER, Nelson. **O Novo cérebro: como criar resultados inteligentes.** Porto Alegre. L & PM, 1995.
- STEINER, CLAUDE. **Scripts People Live: Transactional Analysis of Life Scripts.** Nova York, Grove Press, 1974.
- STEINER, CLAUDE. **The Strokes Economy,** 1971.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- WEBER, M. **Culture and Management.** Homewood, IL: Irwin, 1969.
- WEBER, M. **Économic et société.** Paris, Plon, 1971.
- WEBER, M. **General Economic History.** New York, Collier, 1961.
- WHORF, B. **Linguistique et anthropologie.** Paris, DenoelGonthier, 1969.
- WIENER, M., DEVOE, S., ROBINOW, S. et al. Nonverbal behavior and nonverbal communication. **Psychological Review,** v. 79, 1972.
- WISNER, Alain, **A Inteligência no Trabalho.** São Paulo: Fundacentro, 1994.

GLOSSÁRIO

ACOMPANHAR - Adotar partes do comportamento de outra pessoa para aumentar o rapport. Obter e manter o rapport com outra pessoa, entrando no seu modelo de mundo. É possível acompanhar crenças, idéias e comportamentos.

ACUIDADE SENSORIAL - É a habilidade de ver e ouvir muito mais do que a média das pessoas. É a capacidade de detectar profundamente os processos mentais e os microssinais comportamentais das pessoas com quem estamos nos comunicando.

ADULTO - Estado de Ego voltado para o processamento de dados, a estimativa de probabilidades, a análise, a interpretação, o raciocínio e a decisão, de maneira objetiva e autônoma.

ALHEAMENTO - Isolamento, retração.

ANÁLISE ESTRUTURAL - A análise da personalidade do indivíduo, pela configuração dos Estados de Ego que a compõem.

ANÁLISE TRANSACIONAL - Uma teoria de personalidade, baseada nos estudos de Estados de Ego específicos; uma teoria de ação social, baseada na análise rigorosa de transações, disposta num número exaustivo e finito de classe, de acordo com os Estados de Ego envolvidos; a análise de transações específicas por meio de diagramas transacionais; um sistema de psicoterapia, baseado na análise das transações e cadeias de transações que ocorrem durante as sessões de tratamento.

ÂNCORA - É o processo de associação de uma reação interna com algum

estímulo externo (similar ao condicionamento clássico) no qual as reações são rápidas e subliminares.

ANCORAGEM - O processo pelo qual qualquer estímulo ou representação (externa ou interna) fica conectado a uma reação e a dispara. As âncoras podem ocorrer naturalmente ou ser criadas intencionalmente.

ARGUMENTO - Um plano de vida baseado numa decisão feita na infância, reforçado pelos pais e justificado pelos eventos subsequentes culminando com um final alternativo escolhido previamente.

ASSOCIAÇÃO - Modo de lembrar fatos ou criar situações hipotéticas futuras, nas quais a pessoa sente que entra, através de processamento interior. A pessoa vivencia ou revivencia uma situação, sentindo-se completamente dentro dela.

ATIVIDADE - Comumente chamada trabalho. Nela as transações são programadas pelo material com que se trabalha, seja, madeira, concreto ou problema de matemática.

ATRIBUTO - Mensagem parental que informa ao indivíduo o que este deve fazer a fim de continuar recebendo carícias de seus pais.

AUDITIVO - Que se relaciona com o sentido da audição.

BENEFÍCIO FINAL - A consequência final obtida com o cumprimento de um argumento decidido previamente e previsível.

CALIBRAGEM - É o processo pelo qual se aprende a ler as reações inconscientes e não verbais das pessoas com quem se está mantendo uma comunicação, por meio de análise polarizada e comparativa entre os microssinais comportamentais, com uma resposta interna específica.

CAPACIDADE - Habilidade, maestria para realizar algo, por meio da adoção de toda categoria de comportamentos. As capacidades são adquiridas com o desenvolvimento do mapa mental, que nos permite escolher e organizar grupos de comportamento específicos para realizarmos algo.

CARÍCIA - Toque, estímulo psicológico. Unidade de reconhecimento entre as pessoas (E. Berne).

CINESTÉSICO - Que se relaciona com as sensações corporais. Na PNL o termo "cinestésico" é usado para abranger todos os tipos de sensações, inclusive a tátil, visceral e emocional.

COMPORTAMENTO - (Kertész, 1979): "O que se sente, pensa, diz e faz". O que se sente e pensa é o comportamento subjetivo (interior, privado, "dentro da cabeça"). O que se diz e faz é o comportamento objetivo (exterior, público, observável, registrável mediante gravações ou filmes). Para (Smith e Smith, 1963): "Respostas de um organismo às mudanças do meio".

CONGRUÊNCIA - Estado no qual todos os níveis neurológicos da pessoa, crenças, estratégias e comportamentos estão totalmente de acordo e orientados para a obtenção de um resultado desejado.

CONTAMINAÇÃO - Passagem desordenada de mensagem do Pai e/ou da Criança para o Adulto impedindo-o de ponderar e tomar decisões autônomas.

CONTEXTO (conteúdo) - O pano de fundo de um evento específico. Este pano de fundo ou filtro geralmente determina o modo como uma experiência ou evento específico é interpretado.

CONTRA-ARGUMENTO - O conjunto de mensagens opostas aos mandatos, emitidas à criança pelo Pai Nutritivo de seu pai e/ou sua mãe. São mensagens geralmente verbais menos potentes que mandatos.

CRENÇAS - São generalizações profundas sobre causas, significados, limites no mundo que nos rodeia, em nossos comportamentos, nossas capacidades e em nossa identidade.

CRIANÇA - Estado de Ego em que se registram, principalmente até os 6-8 anos de idade, as emoções e sentimentos da pessoa.

CRIANÇA ADAPTADA - Parte do Estado de Ego Criança e que incorpora as emoções de disfarce produzidas pelos mandatos vindos da Criança Adaptada do pai e ou da mãe.

CRIANÇA LIVRE - Parte do Estado de Ego Criança que corresponde à Criança dentro da criança. Incorpora emoções e sentimentos autênticos, não transformados em disfarce na Criança Adaptada; afeto, alegria, medo, raiva,

tristeza. Incorpora aquilo que é instintivo ou “natural” na personalidade.

CRIANÇA NATURAL - A parte espontânea da Criança formada pela Criança Livre e pelo Pequeno Professor.

CRITÉRIOS - Valores ou padrões que se usam para tomar decisões e fazer julgamentos.

DECISÃO - Compromisso assumido, geralmente na infância e de maneira não consciente, sob a influência de mandatos parentais, de assumir determinada conduta que mais tarde formará a base do argumento.

DESQUALIFICAÇÃO - Desconsideração, descontrole. Uma transação cruzada em que o estímulo Adulto- Adulto recebe uma resposta oriunda do Pai ou da Criança. Pode ser entendida como “desrespeito”: ocorre quando uma pessoa interrompe, ignora ou não responde a um estímulo proveniente de outrem.

DIÁLOGO INTERNO - Uma conversa dentro da própria cabeça, com perguntas e respostas, críticas e desculpas; onde as pessoas geralmente fazem o papel dos dois interlocutores ao mesmo tempo, onde escutam vozes do passado ...

DISFARCE - Emoção inautêntica, que substitui uma emoção espontânea, ou autêntica.

DIGITAL - Que varia entre dois estados diferentes, como quando um interruptor de luz é ligado ou desligado. É chamada de digital a pessoa que processa as informações de uma forma lógica, racional, usando mais o hemisfério esquerdo.

DISTORÇÃO - É o processo mental que nos permite alterar imagens e lembranças armazenadas em nossa memória, gerando fantasias, sonhos, planos futuros, planejamento e criatividade. É a característica mental que nos proporciona poder de criação.

ECOLOGIA - Preocupação com o relacionamento geral entre um ser e seu ambiente. O termo é usado também em referência a ecologia interna: o relacionamento global entre uma pessoa e seus pensamentos, estratégias, comportamentos, capacidades, valores e crenças. O equilíbrio dinâmico dos elementos em qualquer sistema.

EGOGRAMA - Diagrama para investigar a frequência e a intensidade com que se manifesta na pessoa cada Estado de Ego.

ELIMINAÇÃO - É o processo mental através do qual eliminamos, filtramos dados ou informações não relevantes para nossos interesses e objetivos, deixando passar à consciência apenas aqueles importantes para o que estamos fazendo.

EPI-ARGUMENTO - A colocação ou passagem do próprio argumento para outra pessoa. A parte da personalidade que emite o Epi- Argumento é o Pequeno Professor da Pessoa, com a finalidade de livrar-se do argumento.

ESPELHAMENTO - Método usado pelos comunicadores profissionais para estabelecer rapidamente um clima de harmonia e confiança, através de um espelhamento sutil e elegante do comportamento da pessoa com quem estão se comunicando.

ESTADO - A maneira como a pessoa se sente, o seu humor. A soma de todos os processos neurológicos e físicos de uma pessoa num determinado momento. O estado em que nos encontramos afeta nossas capacidades e nossa interpretação da experiência.

ESTADO DE EGO - Estados do Eu. Um modelo coerente de emoção e experiência, diretamente relacionadas a um correspondente modelo (coerente) de comportamento. Para (Berne): "Um sistema de emoções e pensamentos, acompanhado de um conjunto afim de padrões de comportamento".

ESTADO INTERIOR - Condição mental e física em que se encontra a pessoa quando está em ação ou comunicação.

ESTRATÉGIA - É o conjunto de passos mentais e comportamentais usados para realizar um objetivo específico.

ESTÍMULO - Expressão em geral usada para o contato físico íntimo mas que na prática toma outras formas. Pode ser qualquer ato que implique no reconhecimento da presença de outra pessoa. É uma unidade básica social.

ESTRUTURA - Um contexto ou uma maneira de perceber algo, como por exemplo uma estrutura de objetivos, estrutura de rapport, estrutura de

recapitulação, etc.

ESTRUTURA PROFUNDA - Mapas sensoriais (conscientes e inconscientes) que as pessoas usam para organizar e direcionar seus comportamentos.

ESTRUTURA SUPERFICIAL - São as palavras ou linguagens usadas para descrever ou expressar uma representação mental interna ou mapa.

ESTRUTURAÇÃO DO TEMPO - Maneiras pelas quais a pessoas utilizam o seu tempo.

ETHOS - O pai dentro do Adulto. O ETHOS representa a informação parental que passou pelo filtro do Adulto e que é atualizada e verificada de acordo com a situação presente. Representa a ética do Adulto.

EXCLUSÃO - Grau de perturbação menor que a Contaminação, em que, dado o predomínio exagerado de um dos Estados de Ego, os demais são excluídos.

FILTROS PERCEPTIVOS - Idéias, experiências, crenças e linguagem que dão forma ao nosso modelo de mundo.

FISGAR - Lançar a isca com sucesso.

FLEXIBILIDADE COMPORTAMENTAL - A habilidade de variar o próprio comportamento, de modo a assegurar as reações de outras pessoas. É ter mais de três escolhas comportamentais numa dada situação.

FRAQUEZA - Atitude, comportamento ou característica específica de uma pessoa, que a torna vulnerável a convites para ingressar em jogos e comportamentos argumentais.

GENERALIZAÇÃO - É o processo mental em que se caracterizam situações particulares para aplicações universais. É o poder mental que confere ao homem o dom da aprendizagem superacelerada.

GUSTATIVO - Que se relaciona com o sentido do paladar.

IDENTIDADE – É a compreensão de quem somos. Essa compreensão organiza nossas crenças, capacidades e comportamentos num sistema integrado. A auto- imagem ou o auto- conceito. Quem a pessoa acha que é. A totalidade do ser.

INCONDICIONAL - Não espera nada do outro.

INCONGRUÊNCIA - Estado de conflito em que não se está totalmente empenhado no objetivo. O conflito interno será expresso no comportamento da pessoa.

INCONSCIENTE - Tudo que não está dentro da nossa percepção do momento.

INJUNÇÃO - Mensagem parental que informa ao indivíduo o que este não deve fazer, a fim de continuar recebendo carícias de seus pais.

INTENÇÃO - O propósito de uma ação. O resultado que se deseja obter com ela.

INTENÇÃO POSITIVA- também conhecida como “ganho secundário”, é a intenção melhor que leva a pessoa a criar comportamento aparentemente limitante ou negativo. É negativo num nível e positivo em outro. Por exemplo, fumar é negativo no nível orgânico mas positivo no relaxamento ou auto-imagem que proporciona num outro nível (o da intenção).

INTIMIDADE - Troca de expressões emocionais entre pessoas, sem que haja exploração de parte a parte e livre de jogos entre as pessoas envolvidas.

ISCA -: Qualquer estímulo dirigido para a fraqueza de alguém, com a finalidade de atraí-lo para um jogo.

JOGO - Uma série de transações que progridem até um fim bem definido e previsível.

MANDATO - Termo usado para designar indistintamente Injunções e Atributos.

MAPA - É a representação mental da realidade exterior que cada um gera de acordo com as generalizações (crenças), eliminações (concentração) e distorções mentais (sonhos ou fantasias) proporcionados por sua história de vida.

METAMODELO - Modelo que identifica os padrões de linguagem que impedem ou obscurecem o significado da comunicação. Utiliza a distorção, a omissão e a generalização e perguntas específicas que vão esclarecer e colocar em questão a linguagem imprecisa, para ligá-la a uma experiência sensorial e à estrutura profunda.

METAPROGRAMA - Filtros que aplicamos sistematicamente à nossa experiência.

MINI- ARGUMENTO -: Cumprimento, num curto lapso de tempo, de um modelo simplificado do caminho completo previsto no Argumento da Pessoa até o Benefício Final.

MODELO - Uma descrição prática da maneira como algo funciona e que tem como propósito a utilidade. Uma cópia generalizada, omitida ou distorcida.

MODELAGEM - É o processo de observação e mapeamento dos comportamentos e atitudes das pessoas bem sucedidas e realizadoras.

MODELO DE MUNDO - O mesmo que mapa da realidade.

NÃO OK - Designativo de tudo o que impede o indivíduo a exercer sua autonomia.

NÍVEIS NEUROLÓGICOS - É a hierarquia interior, em que cada nível mais profundo é progressivamente mais impactante. Em ordem crescente de importância, são eles: (1) identidade, (2) crenças, (3) capacidades, (4) comportamentos, e (5), ambiente.

O "EU" - Si mesmo, self. Segundo Fairchild, (1949) "A concepção que um indivíduo tem de sua própria personalidade".

OK - Designativo de tudo o que favorece a autonomia do indivíduo.

OMISSÃO - No discurso ou no pensamento significa a exclusão de uma parte.

OPERADOR MODAL DE NECESSIDADE - Termo linguístico que contém uma regra (ter que, dever, etc)

OPERADOR MODAL DE POSSIBILIDADE - Termo linguístico que indica o que é possível.

PAI - Estado de Ego em que se registram principalmente até os 6-8 anos de idade, as normas de vida, os dogmas, valores, preconceitos, clichês e ensinamentos em geral vindos do pai , da mãe e dos outros adultos.

PAI CRÍTICO - Parte do Estado de Ego Pai que incorpora os comportamentos agressivos, críticos, ofensivos, punitivos, de menosprezo ou ridicularização dos

outros. O Pai Crítico, quando negativo é chamado Perseguidor. O Pai Crítico Positivo é sério, firme e determinado, buscando correção e cumprimento.

PAI NUTRITIVO - O Adulto dentro do Pai. É compassivo, cálido, permite à pessoa viver e desfrutar.

PAI PROTETOR - O Pai Crítico OK.

PARADIGMAS - Modelo, padrão de regras, segundo as quais as pessoas procuram solucionar seus problemas e obter sucesso.

PARENTAL - Diz-se daquilo que diz respeito ao Estado de Ego Pai.

PASSATEMPO - Uma série de transações complementares simples, montadas em torno de um único objetivo básico, que é estruturar um intervalo de tempo. O início e o fim desse intervalo são marcados por procedimentos e rituais.

PATHOS - A Criança dentro do Adulto. Representa o atrativo exercido pelas pessoas. É diferente de uma contaminação do Adulto pela Criança. Também difere do Adulto e da Criança, porque o Pathos não é sedutor e manipulador, deixando as outras pessoas livres para atuar.

PEQUENO PROFESSOR - O Adulto dentro da Criança. Sem possuir a capacidade de discriminar entre informação real ou de boa fonte e informação falsa ou inexata, o Pequeno Professor processa dados e toma decisões, buscando carícias a qualquer preço. O Pequeno Professor é criativo, curioso, intuitivo, mas pode ser também manipulador, explorador e desonesto

PERDEDOR - O argumento das pessoas que fracassam pelo não atingimento das metas que fixam para si mesmas.

PERSEGUIDOR - Alguém que estabelece limites demasiado rígidos para a conduta alheia, ou está encarregado de fazer cumprir as normas mas o faz com demasiada severidade, brutalidade e sadismo.

PERSONALIDADE- (modificado por Alport, 1961 e Fairchild, 1949): "Organização dinâmica de idéias, atitudes e hábitos, montado sobre bases psicofísicas, biologicamente herdadas e sobre valores culturais socialmente transmitidos, que compreende as adaptações das necessidades do indivíduo às exigências e potencialidades do seu meio social". Modo habitual pelo qual o

indivíduo pensa, sente, fala e atua para satisfazer suas necessidades no meio físico e social..

PISTAS DE ACESSO - Maneiras como sintonizamos e afinamos nosso corpo através da respiração, postura, gestos e movimentos oculares, para pensar de um determinado modo. São comportamentos, verbais ou não, sutis e quase imperceptíveis a olhos não treinados, que indicam qual o sistema representacional que a pessoa está usando para processar seus pensamentos. As pistas de acesso mais conhecidas em PNL são os movimentos oculares, ritmo, volume, e tonalidade vocal, postura e gestos corporais, padrões respiratórios e predicados verbais usados na comunicação.

PISTAS VISUAIS DE ACESSO - Movimentos oculares em determinadas direções, que indicam pensamento visual, auditivo e cinestésico.

PODER - Capacidade de levar pessoas a fazer coisas, capacidade essa distribuída de maneira não- eqüitativa entre as pessoas.

POSIÇÃO EXISTENCIAL - Posição de Vida. Um conceito sobre o bem e o mal estar nosso e das pessoas que nos rodeiam, decidido em geral na infância.

PREDICADOS - Palavras que, baseadas nos sentidos, indicam o uso de determinado sistema representacional.

PRESSUPOSIÇÕES - Idéias ou afirmações que são dadas como certas para que uma comunicação faça sentido.

PROCEDIMENTO - Uma série de transações Adulto- Adulto, complementares e simples visando a manipulação da realidade.

PROGRAMA - A maneira pela qual o genitor de mesmo sexo demonstra para o (a) filho (a) como a injunção deve ser obedecida.

PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA - O estudo da excelência e o modelo de como as pessoas estruturam sua experiência.

QUANTIFICADORES UNIVERSAIS - Tema lingüístico que se aplica a palavras como: "todos" e "sempre", que não admitem exceções. Uma das categorias do metamodelo.

RAPPORT - Relação de mútua confiança e compreensão entre duas ou mais

pessoas. A capacidade de provocar reações de outra pessoa. Também chamada de Empatia.

RECURSO - Tudo o que se pode usar para atingir um objetivo: fisiologia, estados, pensamentos, estratégias, experiências, pessoas, acontecimentos ou bens materiais.

REDECISÃO - Uma decisão consciente, tomada pelo Adulto, em substituição à decisão não consciente, tomada na infância relativamente ao Argumento.

REPRESENTAÇÃO - Uma imagem mental, informações sensoriais codificadas ou armazenadas na mente.

REPRESENTAÇÕES INTERNAS - Padrões de informação que criamos e armazenamos em nossa mente, combinando imagens, sonhos, sensações, cheiros e paladares.

RITUAL - Uma série estereotipada de transações complementares simples programadas por forças sociais externas.

SALVADOR - Alguém que, pretendendo ajudar, mantém os outros sob sua dependência. É alguém que ajuda quem não precisa realmente de ajuda e faz mais de 50% do trabalho.

SISTEMA PREFERENCIAL - O sistema representacional que a pessoa usa habitualmente para pensar de maneira consciente e organizar sua experiência.

SISTEMA PRINCIPAL - O sistema representacional que encontra informações para alimentar a consciência.

SISTEMA REPRESENTACIONAL - A maneira como codificamos mentalmente a informação em um ou em vários dos cinco sistemas sensoriais: visual, auditivo, cinestésico, olfativo e gustativo.

SUBMODALIDADES - Distinções dentro de cada sistema representacional: qualidade de nossas representações internas: o menor dos blocos dos nossos pensamentos.

SUBSTANTIVAÇÃO - Termo lingüístico que indica o processo de transformar um verbo em substantivo abstrato.

TECNOS - O Adulto dentro do Adulto. É a função Adulto por excelência, de recepção, processamento (ideação, pensamento, juízo e raciocínio) e saída de informação.

TEMPOGRAMA - Um diagrama utilizado para diagnosticar a maneira como alguém estrutura seu tempo, no trabalho e no lar.

TRANSAÇÃO - A unidade básica do relacionamento social. É o conjunto formado por um estímulo transacional vindo de um determinado Estado de Ego do agente, mais uma resposta transacional, vinda do Estado de Ego do respondente.

TRANSAÇÃO COMPLEMENTAR - É aquela em que a resposta volta do receptor ao emissor, isto é, volta do Estado de Ego que recebeu o estímulo ao Estado de Ego que o emitiu (pelo mesmo caminho). Só intervém um Estado de Ego por pessoa. Se as transações são complementares a comunicação prossegue indefinidamente, até cumprir seu objetivo.

TRANSAÇÃO CRUZADA - É aquela em que a resposta não volta do receptor ao emissor.

VALORES - Aquilo que é importante para a pessoa.

VISUAL - Relativo ao sentido da visão.

VISUALIZAÇÃO - O processo de ver imagens mentais.

VÍTIMA - Uma pessoa que se comporta não- conscientemente de modo autodestrutivo, abaixo de suas possibilidades reais, com o intuito de conseguir carícias negativas de lástima (do Salvador) ou agressivas (do Perseguidor).