

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO
“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É?
COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?
2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS: O QUE É? COMO É A QUALIDADE PERCEBIDA PELO CLIENTE?

Muitas empresas estão a descobrir (ou descobriram recentemente) que a chave para conquistar uma vantagem decisiva e a longo prazo sobre a concorrência reside na melhoria da **qualidade nos serviços** - ou seja, das formas de tratamento dos clientes que reforçam a lealdade destes para com a empresa e que conduzem, por conseguinte, a um significativo volume de vendas durante um período duradouro.

A **qualidade nos serviços** é função das **relações interpessoais associadas a uma transacção comercial**, e aplica-se tanto às empresas fornecedoras de bens materiais como às prestadoras exclusivamente de serviços. Uma apreciação da qualidade do serviço, por parte de um cliente, é **um juízo de valor sobre o relacionamento humano** que acompanha a transacção em que esse cliente se envolve com o profissional da empresa. Trata-se pois de uma apreciação que só faz sentido na perspectiva do cliente, e que não tem significado fora da relação específica que existe entre aquele cliente e o profissional que o acolheu. Por outras palavras, **quando se trata de avaliar a qualidade nos serviços, a única opinião que conta é a do cliente.**

Muito embora este facto seja cada vez mais reconhecido pelas empresas, a compreensão e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes permanece uma questão em aberto.

Para lhe dar resposta, é preciso, em primeiro lugar, **observar atentamente o comportamento dos clientes** para compreender **o que é que eles mais valorizam** no seu relacionamento com os profissionais de atendimento a quem se dirigem para adquirirem bens e serviços; e, em segundo lugar, examinar **as características do atendimento que mais influenciam a percepção que o cliente tem** sobre a qualidade desse mesmo atendimento.

Muitos especialistas têm-se interrogado sobre a natureza complexa e abstracta do conceito de qualidade nos serviços, cuja única medida é, como se viu atrás, a opinião subjectiva dos clientes.

Os bens materiais, ao contrário dos serviços, possuem características tangíveis - côr, paladar, composição, durabilidade, estilo, consumo de energia, potência, capacidade... - que podem ser observadas pelos consumidores e, conseqüentemente, tomados como base para os ajuizar da qualidade desses bens. Mas as características dos serviços - *incluindo a dimensão de relações humanas, também presente nas transacções de bens materiais* - são na sua maioria intangíveis e mais difíceis de avaliar, quer pelo fornecedor quer pelo cliente.

A percepção da qualidade nos serviços, por parte dos clientes, resulta da **comparação entre as expectativas destes e o nível de desempenho do serviço** que efectivamente lhes é prestado. Nestas circunstâncias, a **definição clássica de "qualidade" - conformidade com os níveis de exigência pré-estabelecidos** -, embora permaneça formalmente válida, enfrenta a dificuldade já assinalada: os níveis de exigência que constam são aqueles que os clientes estabelecem, e a única maneira de os poder adoptar internamente exige, por parte do profissional da empresa, uma atitude de escuta atenta e cuidadosa dos seus clientes.

Assim, importa referir **cinco categorias ou dimensões** por meio das quais é possível descrever de forma mais analítica a percepção e a experiência que os clientes têm da qualidade nos serviços. Estas dimensões encontram-se enunciadas no quadro seguinte.

| | |
|---------------------------|--|
| Fiabilidade | A capacidade de fornecer aquilo que tinha sido prometido, exactamente dentro das condições e níveis de exigência estipulados. |
| Segurança | Os conhecimentos e a cortesia dos profissionais de atendimento, a sua aptidão para transmitirem confiança e segurança ao cliente. |
| Empatia | O grau de atenção concedida à pessoa de cada cliente, o cuidado posto nessa atitude, o interesse pelos pontos de vista do cliente. |
| Prontidão | A disposição e o empenho em ajudar o cliente e em servi-lo sem demoras. |
| Aspectos tangíveis | Instalações e equipamento, apresentação do pessoal, etc. |

A importância de uma postura de análise que permita estabelecer, caso-a-caso a **ordem de prioridade que os clientes atribuem às cinco dimensões** enunciadas é verdadeiramente primordial para o êxito da comunicação em situação de negociação.

O desenvolvimento da imagem da empresa e o aperfeiçoamento da qualidade nos serviços exigem, antes de mais, a tomada de medidas que permitam **reduzir as diferenças de percepção** entre os profissionais da empresa, por um lado, e os clientes, pelo outro. Para além dos instrumentos de pesquisa estatística regularmente utilizados - sondagens, inquéritos, etc. - uma ampla gama de possibilidades, menos formais e mais empíricas mas não menos úteis, permanece ao alcance do agente individual por pouco que este queira estar atento às necessidades dos clientes.

2. AS NECESSIDADES MOTIVACIONAIS DO CLIENTE

O homem tende a orientar o seu comportamento em função de uma série de necessidades que são próprias da sua natureza humana, e cuja existência desencadeia nele actividades dirigidas à satisfação dessas necessidades. Nesse sentido, pode afirmar-se que **todo o comportamento humano é motivado, isto é, provocado por necessidades** que a pessoa sente e tende naturalmente a satisfazer; um dado comportamento é pois uma tentativa para satisfazer uma necessidade.

O que é uma necessidade? O que acontece quando sentimos uma necessidade? Uma necessidade pode ser definida como um estado de tensão ou de desequilíbrio resultante da ausência de uma certa e determinada “condição de existência” que, quando presente, caracteriza um estado de bem-estar físico ou emocional da pessoa humana. Quando esse bem-estar não se concretiza por causa da falta das condições que o permitem, essas condições são sentidas como necessidades a satisfazer de forma mais ou menos urgente e imperiosa, consoante o grau de tensão ou de desequilíbrio que implicam.

Quando a pessoa sente a ausência de uma determinada condição de bem-estar (conforto físico, alimentação, afecto...) torna-se tensa, desenvolve ansiedade e o seu comportamento é activado no sentido de restaurar um estado de satisfação e equilíbrio, libertando-se da tensão existente.

A. MASLOW identificou classicamente **cinco categorias fundamentais de necessidades**, e organizou-as conforme a seguinte **hierarquia**:



As categorias de necessidades fundamentais identificadas por MASLOW, como se pode verificar, cobrem desde as necessidades mais elementares da espécie humana, ligadas à simples sobrevivência física, até às necessidades psíquicas mais complexas e mais elevadas como a auto-realização - a aquisição de um significado plenamente satisfatório para a própria existência -, verdadeiro apogeu da experiência humana.

O quadro que se segue ajuda a estabelecer uma diferenciação entre as cinco categorias de necessidades, pondo em evidência os critérios e variáveis que caracterizam cada categoria.

| Categorias de necessidades | Critérios | | |
|----------------------------|--------------------------------|-------------|-------------|
| Fisiológicas | no presente | individuais | por deficit |
| Segurança | no futuro | | |
| Aceitação e Afecto | num grupo | sociais | |
| Respeito e Reconhecimento | por si mesmo/ /pelos outros | | |
| Auto-Realização | de si mesmo | individuais | crescimento |

Como todos os comportamentos humanos, os comportamentos ligados à utilização de serviços também são determinados por necessidades motivacionais a satisfazer.

A comunicação em negociação, na medida em que possui uma **componente comercial** não pode deixar de ter em conta o “jogo” das sucessivas categorias de necessidades nos comportamentos do cliente. Mas, a comunicação em negociação possui uma segunda vertente igualmente importante, uma **componente relacional** que tem a ver com o relacionamento interpessoal que se estabelece entre fornecedor e cliente, no acto de comunicar.

Uma categoria de necessidades que pode influenciar os comportamentos do cliente, no que se refere à relação comunicacional, é evidentemente a das **"necessidades sociais"**, uma vez que estas pressupõem um relacionamento com outra entidade exterior à própria individualidade do cliente. Com efeito, são essencialmente as necessidades **de aceitação e afecto** e de **respeito e reconhecimento** que pesam na comunicação em negociação, **cuja satisfação pelo profissional/fornecedor contribui largamente para a concretização e para a manutenção da relação com o(s) clientes.**

O quadro que se segue explica de forma sintética quais os tipos de atitudes profissionais que **contribuem para a satisfação** eficaz de necessidades e as que **bloqueiam essa satisfação** (ou agravam mesmo a insatisfação), relativamente às necessidades sociais e de reconhecimento do cliente.

| CATEGORIAS DE NECESSIDADES | ATITUDES | |
|-------------------------------------|--|---|
| | Contribuem para a satisfação | Bloqueiam a satisfação |
| Aceitação e Afecto (Sociais) | <p>Consideração positiva ver no cliente alguém digno do nosso esforço</p> <p>Cortesia, correcção</p> <p>Disponibilidade para ajudar e orientar, mesmo quando para além do nosso âmbito</p> | <p>Consideração neutra (pior: negativa!) o cliente sente que não é visto como digno de atenção</p> <p>Frieza, aborrecimento (pior, maus modos!)</p> <p>"Isto não é comigo!"</p> |
| Respeito e Reconhecimento | <p>Exploração e clarificação dos problemas reconhecimento da individualidade do cliente</p> <p>Orientação aconselhamento no respeito pela liberdade de decisão do cliente</p> <p>Neutralidade perante questões privadas</p> <p>Abstenção de comentários sobre as preferências do cliente, ou no máximo comentários positivos</p> <p>Prontidão o cliente sente que o seu tempo merece respeito</p> | <p>Interpretação o cliente sente-se substituído pelo atendedor na expressão das suas necessidades – resiste à comunicação</p> <p>Avaliação o cliente sente-se despojado da iniciativa, e alvo de uma crítica implícita</p> <p>Invasão da privacidade do cliente</p> <p>Demora, "moleza"</p> |

O relacionamento que o quadro da página anterior estabelece entre as necessidades do cliente e os comportamentos profissionais, na perspectiva da satisfação ou da frustração daquelas necessidades, deixa ver com uma nova luz uma série de regras que, no fundo, são simplesmente questões de senso comum. A análise das necessidades de acordo com o modelo de MASLOW permite, no entanto, fundamentar de forma mais consistente um certo número de comportamentos cujas vantagens são intuitivas, e sobretudo ajudar a compreender quais são, exactamente, os efeitos negativos que os comportamentos opostos têm sobre o cliente, assim como as reacções que eles se arriscam a desencadear.

Como em muitos outros domínios no âmbito das relações humanas, a regra de ouro para um relacionamento interpessoal correcto continua a ser a capacidade de sairmos da nossa posição para nos colocarmos no ponto de vista do outro. Se formos capazes de nos lembrar, a cada momento, de que forma gostamos de ser atendidos, não teremos dificuldade em prestar ao cliente (interno ou externo) o tratamento a que ele julga ter direito - aquele a que nós próprios julgaríamos ter direito se invertêssemos os papéis na relação comunicacional de negociação.

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA
UNIVERSIDADE DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL
(3º ano ! 2º semestre)**

Prof. Manuel Firmino

INTERAÇÃO E ATITUDES COMUNICACIONAIS

Sumário:

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER)
2. AS ATITUDES COMUNICACIONAIS E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO
3. APLICAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS A SITUAÇÕES CONCRETAS
4. EFEITOS DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS SOBRE O CLIMA RELACIONAL

1. CARACTERIZAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS (PORTER)

Para se analisar e interpretar as interações no relacionamento interpessoal é necessário conhecer as atitudes comunicacionais de uma forma operacional, como por exemplo PORTER as caracterizou.

ATITUDE DE AVALIAÇÃO

Expressão de censura por actos feitos. Induz sentimentos de culpa em relação ao comportamento passado. Manifesta o desejo de controlar o comportamento, presente ou futuro dos indivíduos, através do controle simbólico exercido sobre o passado.

(Ex. ~~N~~ão devia ter feito isso!+, ~~F~~ez mal!+, ~~F~~oi um desastrado!+, etc.).

NOTA:

Avaliação (=repreensão, censura, crítica negativa, punição.):

Coloca-se como Censor, por exemplo, impondo um ponto de vista ~~de~~ perito+: Aprova ou desaprova.



ATITUDE DE ORIENTAÇÃO

~~R~~everso da medalha+ relativamente à anterior. Assim exprime a intenção de controlar directamente o comportamento presente ou futuro dos indivíduos (e já não através do passado). Induz a dependência de uma lei ou de um dever, ou a aceitação de influência, com base na autoridade.

(Ex: ~~D~~eve proceder desta maneira...+, ~~E~~is a solução do problema...+, ~~A~~ minha opinião é esta...+, etc.).

NOTA:

Orientação (Decisão):

Decide o que o outro deve fazer. Impõe-lhe uma relação autoritária e guia-o por conselhos e soluções: é preciso que, você deve...



ATITUDE DE APOIO

Resposta ~~s~~impática+. Manifesta uma afectividade concordante com os outros. É como dizer: ~~A~~stou do seu lado, conte comigo...+

(Ex: ~~C~~oncordo+, ~~N~~ão desanime+, ~~N~~ão há-de ser nada+, etc.).



NOTA:

Apoio (Suporte):

Compadece-se. Procura consolar, encorajar, mas sem mesmo saber o que o outro quer realmente.

ATITUDE DE INTERPRETAÇÃO

Explicitação do significado da comunicação do outro. É no fundo, uma atitude de orientação que expressa a análise feita ao comportamento do outro.

(Ex: ~~%~~ que você sente é um complexo de culpa+ A alguém que deprecia outro: ~~%~~ que você sente é inveja+, etc.).

NOTA:

Interpretação:

Distorce o que disse o outro para o fazer entrar no seu quadro de referência, explica-lhe o ~~%~~eu caso+ você diz isso, na realidade, eu sei porquê...



ATITUDE DE EXPLORAÇÃO

Visa a recolha de informações dos outros. Exprime directamente a necessidade de saber. Tipicamente, são as perguntas, directas ou indirectas, assim como afirmações sobre a nossa própria carência de informações.

(Ex: ~~%~~Não estou a perceber bem+, ~~%~~precisava de mais dados+, etc.).

NOTA:

Exploração (interrogativa ou inquérito):

Põe questões para fazer precisar tal ou tal ponto que lhe interessa e orienta o outro em função de: porquê, como, onde?



ATITUDE DE COMPREENSÃO

Centra-se no outro e nos seus sentimentos, mas sem que por isso vibremos com ele, sem exprimirmos os nossos sentimentos. Emocionalmente é uma atitude benevolente (centra-se no outro), mas relativamente neutra, ou fria (não exprime sentimentos nossos nem de apoio nem de avaliação).



3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS:

1º Exprime o sentimento do outro, do ponto de vista dele.

2º Centra a comunicação no presente, aqui e agora.

3º Exprime o sentimento do outro de tal forma que ele é posto em relevo.

IMPORTANTE: O sentimento do interlocutor é relativizado e devolvido às suas proporções.

(Ex: Alguém se queixa: %A vida corre-me mal, com as poucas economias que tinha fiz um investimento que perdi e agora até em casa as coisas não andam pelo melhor+.

Resposta de compreensão: %ente-se deprimido pela maneira como as coisas lhe têm corrido ultimamente, por exemplo, no investimento de economias, ou em outros aspectos da vida familiar.+)

A resposta exprime o sentimento do interlocutor: %ente-se+; relativiza a situação %têm corrido ultimamente+ (nem sempre), %ertos aspectos+ (nem todos).

NOTA:

Compreensão (ou empática):

Escuta. Espera que o outro se tenha exprimido antes de reformular. Quer compreender o seu problema %do interior+; peço-lhe o favor, fale...

2. AS ATITUDES COMUNICACIONAIS E OS SEUS EFEITOS NO COMPORTAMENTO

AVALIAÇÃO:

- Aumento da tensão entre os comunicantes.
- Aumento da agressividade.
- Activação de mecanismos defensivos.
- Aumento da probabilidade de recusa mútua.
- Aumento da resistência do outro em relação às nossas mensagens.
- Endurecimento de posições.
- Forte redução da capacidade de comunicar.



ORIENTAÇÃO:

- Imposições da autoridade.
- Aumento da quantidade de informações disponíveis.
- Criação de resistência às nossas mensagens.
- Tendência do outro a perceber a resposta como infundada.
- Redução da capacidade de ouvir.



APOIO:

- Manutenção ou intensificação do estado afectivo existente.
- Aumento da tendência para a conformidade.
- Dificuldade da análise no plano comportamental.
- Favorecimento da dependência psicológica.



INTERPRETAÇÃO:

- Sensação de agressão.
- Aumento da quantidade de informação disponível.
- Aumento brusco do nível de análise.
- Aumento da resistência à comunicação.
- Criação de dissonância a nível cognitivo.



EXPLORAÇÃO:

- Movimento do outro para dar ou para esconder informações, consoante o significado que atribui à atitude.
- Aumento da capacidade de análise.
- Aumento da profundidade da comunicação (movimento para dar informações).



COMPREENSÃO:

- Movimento de apoio no receptor.
- Redução da intensidade do estado afectivo.
- Aumento da capacidade de análise.
- Grande aumento da profundidade da comunicação em certas situações.
- Aumento da racionalidade.



3. APLICAÇÃO DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS A SITUAÇÕES CONCRETAS

AVALIAÇÃO

Dados os seus efeitos, deve ser sistematicamente evitada. Só ocasionalmente perante o erro do outro, mas desde que ele aceite sem contestação a nossa autoridade.

Mesmo neste caso, não utilizar com frequência, porque gera incomunicabilidade.

Ou será substituída por outras (exploratória, por exemplo) ou, quando tal for possível e o erro não for perigoso, não será usada e o emissor não intervirá.



ORIENTAÇÃO

A orientação introduz novas informações no sistema comunicante, o que obriga a maior esforço.

Consequentemente, deve ser dada apenas quando é pedida (pedido de informação) e não corre o risco de ser inadequada (quando a sua utilidade e adequação ao outro é visível).

Atitudes de orientação sobre assuntos pessoais, íntimos, dos outros devem ser muito comedidas e cautelosas.



APOIO

A atitude de apoio mantém ou aumenta o estado emocional do sistema comunicante. Por este facto, está indicada para situações de alegria e entusiasmo.

Em situações de tensão, perturbação, dor ou pânico, o seu efeito comportamental vai no sentido de se manterem esses estados. Usada só, não está, por isso, indicada; deve ser acompanhada por outras, como a exploratória ou a empática. Quando a dor deriva de uma situação irremediável (uma morte, por exemplo) é geralmente adequado utilizar uma atitude de apoio de pouca intensidade.



EXPLORAÇÃO

A atitude de exploração manifesta o desejo de colher informações. Por este facto, o comportamento do outro variará, consoante essa recolha de informação lhe parecer legítima ou abusiva.

No primeiro caso, esta atitude facilitará o fluxo informativo; no segundo caso, criar-lhe-á barreiras.

Tem de ser usada com tacto, sempre que o assunto envolva os sentimentos do outro.

Uma forma aceitável desta atitude é, nesse caso, a escuta atenta e silenciosa.



INTERPRETATIVA

Esta atitude é útil para se passar da descrição factual à formulação teórica explicativa.

Dado que facilmente se torna agressiva, convém ser enquadrada por atitudes de apoio e empáticas.

Quando o outro reagir negativamente a esta atitude, evite-se sempre argumentar ou tentar justificá-la. Passe-se antes a outro assunto e reveja-se o próprio comportamento.



EMPÁTICA (Compreensão)

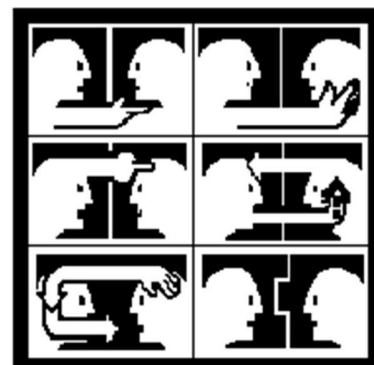
O efeito principal desta atitude é o aumento da percepção da situação (aumento da lucidez) e a redução da intensidade afectiva dos comunicantes. Por este facto, é uma atitude indicada para situações de perturbação, de angústia, stress ou outras do mesmo tipo (quando são resolúveis; em situações irresolúveis parece mais indicada a atitude de apoio moderado).

Nas situações de euforia e entusiasmo, em que se procura a intensidade do sistema e não a lucidez, esta atitude é desaconselhável, pois aparece como um balde de água fria.



4. EFEITOS DAS ATITUDES COMUNICACIONAIS SOBRE O CLIMA RELACIONAL

| PROCESSO COMPETITIVO | PROCESSO RESOLUTIVO |
|----------------------|---------------------|
| Avaliação | Apoio |
| Orientação | Exploração |
| Interpretação | Compreensão |



1) EFEITOS DO PROCESSO COMPETITIVO:

- Aumento: - tensão e agressividade;
- intolerância e preconceitos.
- Diminuição: - capacidade de ouvir os outros;
- percepção das razões dos outros;
- inteligência prática dos interlocutores
(soluções e decisões piores).

Conclusão:

Deve-se procurar diminuir a frequência destas atitudes na comunicação com o(s) interlocutor(es), já que os seus efeitos sobre o clima relacional são negativos.

2) EFEITOS DO PROCESSO RESOLUTIVO:

Favorece a centração dos interlocutores sobre o(s) assunto(s) em questão, e não sobre as emoções;

Assim (efeitos opostos a (1)):

- Aumenta - tolerância relativamente às divergências
- capacidade de ouvir os outros e de perceber as suas razões;
- inteligência prática dos interlocutores
(soluções e decisões melhores).

Conclusão:

Deve-se procurar aumentar a frequência destas atitudes em situações de comunicação profissional já que facilitam o desenvolvimento de uma relação interpessoal construtiva.

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

- INTRODUÇÃO
- O QUE É UMA "ENTREVISTA"?
- AS REGRAS DE UMA COMUNICAÇÃO FRUTUOSA

REGRAS PARA A COMUNICAÇÃO E ESTRATÉGIAS DA ENTREVISTA

INTRODUÇÃO

O nosso objectivo é proporcionar aos profissionais alguns princípios e métodos próprios para os ajudar a melhorar a qualidade e a eficácia das entrevistas que devem conduzir, assim como a sentirem-se mais à vontade nessas situações, proporcionando também aos seus interlocutores um maior à vontade.

O QUE É UMA “ENTREVISTA”?

Uma entrevista profissional possui certas características que a distinguem de outras situações de comunicação.

UMA ENTREVISTA É UMA SITUAÇÃO...

FUNCIONAL:

É centrada sobre a tarefa, as relações, o exame dos papéis e das funções. Integra-se num processo de trabalho.

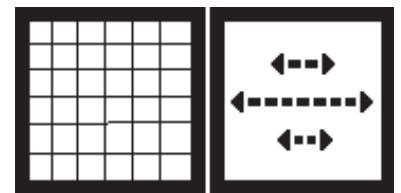
FINALIZADA:

Encontra-se num fim preciso, o qual determina a natureza da entrevista que se vai conduzir.

DUPLAMENTE ESTRUTURADA:

Uma estrutura aparente, que é a da metodologia (regras do jogo, técnicas, etc.) e uma estrutura subjacente, ligada aos parâmetros afectivos e psicológicos da situação.

- * As conversações de café, interrogatórios policiais, confissões, debates de opinião, declarações de amor, são também situações de comunicação, que podem ter uma ou diversas características das referidas, mas ultrapassam o nosso objecto de estudo.



AS REGRAS DE UMA COMUNICAÇÃO FRUTUOSA

Alguns princípios e algumas técnicas de “base” da comunicação devem ser referidas para preparar o estudo e a prática da entrevista.

UMA COMUNICAÇÃO A QUATRO TEMPOS

Quatro verbos podem resumir em que consiste o acto de comunicar eficazmente:

- ESCUTAR
- QUESTIONAR
- REFORMULAR
- EXPRESSAR-SE

Quantos pensam ainda que a “comunicação” é EXPRESSAR-SE?

De facto, geralmente reduz-se a comunicação ao seu objectivo parcial: TRANSMITIR A INFORMAÇÃO. Certamente que isso é muito importante, mas também é insuficiente.

Comunicar visa também OBTER A INFORMAÇÃO. A técnica de ESCUTA ACTIVA, que consiste em ESCUTAR, em QUESTIONAR e em REFORMULAR permite atingir este outro importante objectivo.

Vejamos alguns conceitos práticos para uma boa utilização destes meios:

ESCUTAR, uma disciplina da atenção e dos signos

Tornou-se comum dizer que, se a natureza nos dotou de duas orelhas e de uma só língua, foi para escutar 2 vezes mais do que o que falamos.



Portanto:

Não é espontâneo, nem fácil escutar realmente. Escutar requer um exercício da atenção e uma mobilização de várias fontes:

- os ouvidos, claro, e o cérebro, para escutar o que é dito, para compreender o que o outro quer transmitir e que não diz forçosamente, para apreender o seu quadro de referência e a sua linguagem, para descobrir a sua diferença;
- mas também os olhos, para “entender” a linguagem de seu corpo, sua postura, sua expressão, suas mímicas, seus gestos; “escutar é observar” dizia MIRABEAU.
- a sensibilidade, enfim, para reconhecer os seus sentimentos e para acolher a sua palavra tal como ela é, para se sentir com confiança, e sentir a sua diferença reconhecida e aceitável.



Diversos signos tendem a mostrar que existe escuta, ou não, tendo em conta as seguintes condições:

| OS SIGNOS INSTANTÂNEOS DA ESCUTA | |
|--|--|
| O OUTRO SABE-SE ESCUTADO QUANDO... | EU SEI QUE ESCUTO QUANDO... |
| <ul style="list-style-type: none"> - pode falar sem ser interrompido; - constata e sente que "a via está livre"; - tem a impressão de ser entendido, compreendido; - se sente cada vez mais à vontade. | <ul style="list-style-type: none"> - me calo; - respeito os silêncios; - olho o outro (sem o examinar); - acrescento "sim", "mm", tomo uma ou duas notas de vez em quando; - me sinto à vontade, respiro tranquilamente, o meu corpo está distendido, os meus olhos atentos, a minha atenção concentrada nele e não em mim. |



QUESTIONAR, para ir mais longe

Mesmo a melhor escuta, só por si mesma, raramente permite compreender tudo.

Consequentemente, o simples facto de deixar o outro exprimir-se não chega sempre para lhe permitir explicar-se bem, ou para encontrar uma solução para o seu problema.

As técnicas de interrogação são um meio de conduzir o processo de CLARIFICAÇÃO e de INVESTIGAÇÃO permitindo ir mais longe.

As questões postas podem ser de diversos tipos, segundo o que se procura obter:

| TIPOS DE QUESTÕES | |
|-----------------------|---|
| ABERTAS | São questões exploratórias. Visam fazer reflectir o outro e fazê-lo falar. Têm como característica começar por: quem, o quê, onde, quando, como, quanto, porquê (QQOQCCP) Ex: Que quer dizer por...? Que pensam vocês de ...? Como é que vocês vão...? Porque é que vocês não querem...? |
| FECHADAS | Apelam a uma resposta precisa, ou seja, apenas sim ou não, uma informação pontual, uma verificação Ex: Vocês têm experiência em tal domínio? Vocês irão à reunião? |
| ALTERNATIVAS | Orientam a resposta no sentido de uma escolha restrita, para determinar uma tendência. Ex: Vocês preferem um encontro no início ou no fim do dia? |
| DE ESCOLHAS MÚLTIPLAS | Permitem verificar, testar uma ou diversas hipóteses. Ex: Segundo vocês, porquê estas dificuldades: deficiência de controlo, falta de efectivos, necessidade de formação? |



REFORMULAR, para relançar e acompanhar

Para além da clarificação e da investigação que isto permite, interrogar manifesta o nosso interesse pelo outro e pelo que ele diz.

Um outro meio de mostrar este interesse e, sobretudo, de fazer progredir o diálogo, consiste em seguir o discurso do interlocutor e a relançá-lo, pontualmente, reformulando o que ele disse.

Chama-se REFORMULAÇÃO à intervenção que rediz de uma maneira mais concisa ou mais explícita o que o outro acabou de exprimir.

No seio da discussão, diversos modos de reformulação podem ser utilizados, segundo o objectivo visado.

Em todos os casos, eles são o signo de uma atitude de COMPREENSÃO, ao mesmo tempo que os meios essenciais desta.



DIFERENTES MODOS DE REFORMULAÇÃO

REFLEXOS:

Para verificar que se compreendeu, e enunciá-lo: retoma-se, em termos equivalentes, o essencial do que foi dito.

Ex: “Se eu o compreendi bem, você quer dizer que...”

ECO:

Para conhecer a significação dada ao que parece ser uma “palavra-chave”: retoma-se o termo.

Ex: “A psicologia é perigosa. Perigosa, diz você?”

CLARIFICAÇÃO:

Para tentar esclarecer o que é confuso, disperso, inorganizado: oferece-se uma tradução de diferentes elementos de informação numa ideia essencial.

Ex: “O nó da questão, em tudo o que diz, é talvez que você já não está de acordo com a nossa maneira de trabalhar. Que pensa disso?”



INVERTIDA:

Para revelar o implícito de uma formulação e provocar uma mudança de ponto de vista: reorganizam-se as ideias reinvertendo figura e fundo.

Ex: “Não é possível trabalhar com eles, eles nunca dizem nada”. “Na equipa, você é o único a dar verdadeiramente informação, é isso?”

DEDUTIVA OU INDUTIVA:

Para verificar uma hipótese, para ajudar o outro a explicar a sua posição: retoma-se a ideia emitida e enuncia-se a hipótese.

Ex: “Você diz-me que quer ganhar mais dinheiro. Isso quer dizer que quer tomar mais responsabilidades?”

APOIO:

Para prender uma fase do diálogo: sublinha-se uma informação mostrando que se trata de uma espécie de ponto de referência, de um dado adquirido.

Ex: “Bom, de acordo, faltam-nos meios técnicos...”

ENVIESADA:

Para orientar a discussão em função de uma escolha: valoriza-se um ou outro dos elementos enunciados pelo outro.

Ex: Se alguém mistura opiniões e factos, pode-se reformular somente os factos.

INTERROGATIVA:

Para levar o outro a encontrar ele próprio a solução do seu problema: devolve-se a sua questão ou transforma-se o seu propósito em questão.

Ex: “Se eu compreendo bem, a questão é saber se você decide...”

EXPRIMIR-SE, para se posicionar

Expressar-se, é dirigir-se a alguém, quer este seja apenas uma ou mais pessoas.

Em qualquer caso, é pois importante saber a “quem” se fala, quando procuramos expressar-nos: a capacidade de fazer passar bem a informação depende, sempre em primeiro lugar, da capacidade de a obter da parte de outro(s).

Respeitar esta condição permite àquele que se exprime adaptar a sua mensagem - e a forma de o dizer - ao seu interlocutor: sua linguagem, seu quadro de referência, seu grau de conhecimento num dado domínio, seu nível de informação, suas resistências, suas motivações, etc.

Contudo, isto ainda não é suficiente. Para ter o máximo de oportunidades do seu lado, aquele que quer fazer passar uma mensagem deve também respeitar a “regra dos 5C”.



| EXPRIMIR-SE: A REGRA DOS 5C | | | | |
|-----------------------------|---------|-------|----------|---------------|
| Curto | Conciso | Claro | Completo | Compreensível |



| 1) PARA CADA ENTREVISTA, DETERMINAR: | |
|--------------------------------------|--|
| QUAL A SUA RAZÃO DE SER? | Para que serve, isto é, o seu objectivo principal. |
| DE QUE SE TRATA? | Definição do contexto que necessariamente implica ou justifica a entrevista. |
| QUANDO A CONDUZIR? | A partir de que momento é útil e possível conduzi-la. |
| COMO CONDUZI-LA? | <p>PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - regras de acção baseadas num julgamento de valor; - ou, noções importantes às quais está subordinada uma prática. |
| | <p>CONSELHOS PRÁTICOS:</p> <p>Técnicas, métodos, saber-fazer, saber-estar ajustados às características da situação.</p> |



| 2) GUIA DE ENTREVISTA: | | |
|--|---------|---|
| IDEIA-FORÇA: um princípio, uma ideia própria para guiar o pensamento e a acção | | |
| FASES | DURAÇÃO | MEIOS-ESTILO |
| As etapas da entrevista desde o acolhimento até à conclusão | | Recomendações para cada etapa da entrevista |
| OBJECTIVO DE SAÍDA: o que se quer ter obtido no fim da entrevista | | |



FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

- INTRODUÇÃO

1. SILÊNCIO

2. SORRISO

3. OLHAR

4. MÍMICA

5. APARÊNCIA

6. GESTOS

7. OUTROS

INTRODUÇÃO

Todas as observações e análises referidas sobre o comportamento não verbal são, no fundo, a "leitura de uma linguagem através de uma outra linguagem". Estas são de naturezas completamente diferentes e, por vezes, mesmo incompatíveis. Qual a margem de erro de semelhante processo, quando uma simples tradução implica sempre uma certa distorção para se possibilitar a adaptação/correspondência final?

Apesar desta necessária relativização do rigor possível, a priori todas as informações sobre este tema são de vital importância para a inteligibilidade do processo comunicacional, que só é possível através de um conhecimento profundo sobre o "não verbal", além de outros aspectos da comunicação.

Em síntese, este documento pedagógico identifica pistas a investigar, sinais a descodificar e significados a descobrir, para que seja mais fácil a elaboração individualizada de uma grelha de observação do comportamento não verbal e, conseqüentemente, mais acessível a possibilidade de um auto-aperfeiçoamento progressivo, funcional e mais consciente.

1. O SILÊNCIO

"O silêncio é de ouro", segundo o dito popular. Mas se, a priori, o silêncio é não verbal, poderá ser considerado como um signo de comunicação?

Em entrevistas individuais, por exemplo, é utilizada uma técnica de investigação silenciosa (exemplo: encorajamentos mímicos como acenar a cabeça, silêncio, hum... hum, etc.).

Assim, o silêncio pode ser utilizado, com grande economia de esforços, para produzir uma **forte pressão para comunicar**. De facto, quanto mais se prolonga o silêncio, mais forte é a tentação de o romper.

Frequentemente, no diálogo, os "SIM" e os "NÃO" por si só, não têm qualquer significado. Contudo, se o silêncio que os segue for breve, cerca de dois a três segundos e logo rompido pelo emissor, exprimem aprovação. Se, pelo contrário, o silêncio se prolongar para além de seis ou sete segundos, poderá ser interpretado como o pôr em causa do que se acabou de enunciar, a negação de uma afirmação ou a expressão de um desacordo.

Em síntese, geralmente o silêncio desapercibido não "quer dizer nada". Por outro lado, se o silêncio em entrevista for observado e esperado pelo outro, ele é então portador de **aprovação quando é breve e é sinal de recusa se se prolonga**.

2. O SORRISO

Considerando vários tipos de sorrisos, desde o "comercial" ao "mau", existe uma vasta mímica com significados muito diversificados. Esta poderia suscitar a caracterização de inúmeros exemplos, como o sorriso "ignorante", "bom", "frio", "franco", "inocente", "malicioso", "irónico", "hipócrita", "vingativo", etc...

Contudo, antes de qualquer análise, é fundamental distinguir "o sorriso por si, expressão não controlada de um estado passageiro de felicidade, do sorriso dirigido aos outros, sinal explícito de um humor que se manifesta". (cf. T. DEVERS)

Exemplos de diferentes comunicações do "sorriso" e respectivas interpretações possíveis em função das expectativas/attitudes iniciais do outro.

| EXPECTATIVAS / ATTITUDES DE A... | EXPRESSÃO DE B... | INTERPRETAÇÕES DE A... |
|-------------------------------------|----------------------|--|
| Neutralidade | Não sorri | "Não nos conhecemos. B... não tem nada a dizer-me. B... é sério." |
| | Sorri | "B... quer dizer-me qualquer coisa, conhecemo-nos. B... chama-me. B... quer seduzir-me." |
| Hostilidade | Não sorri | "B... compreende a minha hostilidade, leva-me a sério." |
| | Sorri | "B... não compreende? B... é palerma, B... está a gozar comigo?" |
| Simpatia | Não sorri | "B... é-me hostil? Não me vê?" |
| | Sorri | "Acordo tácito, prazer partilhado." |

No quadro anterior estão implícitas algumas regras correntes de interpretação dos sorrisos, que permitem tratar alguns exemplos comuns da vida profissional.

Nesse sentido, o sorriso "comercial" pode servir para transmitir uma boa notícia mas não para convencer, e seria bem imprudente e ineficaz ostentá-lo insistentemente. Paralelamente, também não se espera um sorriso sistemático de advogados nem de peritos de contabilidade. Por outro lado, os comportamentos de sedução permanente estão associados a certas profissões. Assim, por exemplo, nos aviões espera-se sempre o sorriso de uma hospedeira.

Finalmente, é importante ter sempre em consideração que, regra geral, tem-se prazer em receber um sorriso e prefere-se supor que ele é sincero, o que constitui um importante factor de erro na percepção deste poderoso signo da comunicação não verbal. De facto, só quando se desconfia do outro é que o sorriso se torna inaceitável.

Qualquer que seja o significado de um **sorriso**, é o **humor do momento** que conduz a aceitá-lo ou a rejeitá-lo, a julgá-lo bom ou falso, enfim... positivo ou negativo.

3. O OLHAR

Este signo é objecto de muitas investigações científicas realizadas sobretudo na área da psicologia, o que permite enunciar um importante conjunto de regras:

1- "O OLHAR SERVE DE CANAL E DE SINAL"

Numa reunião pode-se suscitar a intervenção de um participante através do olhar, sobretudo quando acompanhado de silêncio. Trata-se de um sinal emitido pelo olhar do emissor, e que é recebido pelo olhar do receptor, enquanto canal. Esta função de canal é essencial uma vez que a maior parte dos signos de comunicação não verbal são percebidos pelo olhar. Conforme a caracteriza T. DEVERS "ela assegura metade do cimento da linguagem falada".

NOTA: Trata-se de um fenómeno cultural e não universal; assim, por exemplo:

- > Europa e América do Norte
Hábito de se olhar quando existe troca verbal, implica dificuldade em manter silêncio com o olhar.
- > Japão
Olhar insistentemente não é bem acolhido e olhar alguém na face é indelicadeza.
- > Países Árabes e América Latina
Olhar muito discretamente significa frieza ou traição/falsidade.

2- "NUMA DISCUSSÃO ENTRE DUAS PESSOAS DE ESTATUTOS DIFERENTES, A QUE É DE ESTATUTO INFERIOR OLHA MAIS OUVINDO DO QUE EXPRIMINDO-SE. PARA A DE ESTATUTO SUPERIOR, NÃO EXISTE VARIAÇÃO DE FREQUÊNCIA NEM DE DURAÇÃO DOS OLHARES ENTRE ESCUTA E FALA."

Esta situação não se verifica apenas entre pessoas de estatutos diferentes, mas também entre dominador(es) e subordinado(s) num contexto mais geral de liderança (ex: ao nível da comunicação estabelecida entre os parceiros da negociação).

4- "ALEGRIA E SIMPATIA ESTÃO DE ACORDO COM UM AUMENTO DOS OLHARES, ENQUANTO ABORRECIMENTO OU ANTIPATIA SÃO ACOMPANHADOS POR UM EVITAMENTO DO OLHAR."

Aplica-se esta regra apenas fora de situações conflituais, devido a não considerar a função de ameaça do olhar.

Além da necessária relatividade na observação dos signos da comunicação não verbal, as regras previamente citadas ensinam que a interpretação de um signo isolado é difícil e que somente a variação (ou a estabilidade) dos comportamentos não verbais é que constitui uma informação provavelmente significativa.

4. A MÍMICA

Exemplos de observações e conclusões que é possível desenvolver numa interacção com quatro interlocutores:

| INTERLOCUTOR | BOCA | OLHAR | SOBRANCELHAS | CONCLUSÃO |
|--------------|-------------------------------|----------|------------------------|-----------------|
| PRIMEIRO | Sorridente mas torcida | Direito | Normais | Não descontente |
| SEGUNDO | Fechada | Baixo | Ligeiramente franzidas | Triste |
| TERCEIRO | Fechada - linhas descendentes | Direiro | Franzidas | Colérico |
| QUARTO | Fechada - fazer beija | Desviado | Ligeiramente franzidas | Desgostoso |

De facto, através destes signos de comunicação não verbal, é possível reconhecer as emoções que os interlocutores quiseram exprimir.

Contudo, é sempre indispensável ponderar sobre a sinceridade das mímicas observadas. Assim, é necessário reflectir sobre certas regras fundamentais, como por exemplo evidencia P. EKMAN:

- 1) "Quase todas as mímicas verídicas desaparecem ao fim de quatro ou cinco segundos."
Deste modo, uma expressão breve tem boas hipóteses de ser sincera enquanto que uma mímica muito longa é certamente sinal de uma "máscara facial".
- 2) "As mímicas assimétricas são em geral falsas."
A partir desta regra, pode-se pôr em questão a sinceridade do primeiro interlocutor cuja boca sorridente estava um pouco "torcida".

5. APARÊNCIA

Ao analisar a aparência física é também importante observar a posição do corpo que, de uma forma geral, revela interesse (aproximação, atenção, etc.) do interlocutor quando inclinado ligeiramente para a frente e desinteresse (distância, defesa, etc.) quando encostado para trás na sua cadeira.

Relativamente à aparência física deve-se desconfiar da primeira impressão (uma vez que ela é muitas vezes "boa")... e sobretudo se ela é má! Além disso, a intuição é frequentemente "o primeiro peso de toda a pesagem" que se elabora quando apreciamos o outro.

Em síntese, deve-se registar a primeira impressão causada pelo interlocutor, não para tentar justificá-la por considerações biométricas, mas pelo contrário para considerá-la inversamente, para temperar a intuição e fazer um esforço para se conseguir maior objectividade.

6. GESTOS

De uma forma geral, os movimentos dos membros podem ser observados em termos de reforço da expressão verbal (como por exemplo fazendo gestos para a frente ao falar do futuro e para trás ao referir o passado). Além disso, deve-se ter em atenção que certos gestos são dissonantes em relação ao comportamento verbal, o que sinaliza uma necessidade de obter do interlocutor uma confirmação mais sólida da sua argumentação.

Nesse sentido, é também importante ter em consideração que os "braços cruzados" podem significar defesa (retracção, discórdia, etc.), enquanto que certos movimentos de abertura poderão estar mais relacionados com receptividade.

NOTA:

De uma forma mais específica, os gestos das mãos são um modo de expressão importante que:

- 1) Pode ser convencional, como por exemplo: os sinais dirigidos aos condutores de autocarros ou táxis, ou a mão levantada para pedir a palavra, etc. em qualquer caso trata-se sempre de um conceito perceptível pelo interlocutor.
- 2) Pode ser um reforço da expressão verbal:
os gestos das mãos servem sobretudo para apoiar a expressão de emoções. Nos casos não convencionais acentuam ou completam o conteúdo das palavras mas não podem ser compreendidos isoladamente.

Nunca esquecendo que a gesticulação e os seus significados são muito variáveis de um para outro país (diferença muito grande, por exemplo, entre italianos e nórdicos), é muito frutuoso observar as variações de frequência dos gestos das mãos do interlocutor em situação profissional, considerando que:

- Quanto mais as mãos estão em movimento, mais se percebe a emoção, o embaraço, a cólera...
- Quanto menos elas se movem, maior é o controle de si próprio, a confiança nos seus propósitos, a certeza...

Reciprocamente, afirma-se muito melhor a sua própria calma quando se impõe não gesticular. Uma estratégia clássica é pôr as mãos em prato sobre a mesa o que demonstra assertividade, ou colocá-las em posição de "abóbada" o que revela equilíbrio e reflexão.

7. OUTROS

O vestuário

Cada empresa admite um uniforme, um vestuário em sinal de reconhecimento, de pertença ao grupo. Os coletes, as camisolas e as riscas vestem-se bem na banca e na finança, as camisas amarelas, abertas de preferência, num pub, as vestimentas aos quadrados no comércio de grosso, os *jeans* na universidade. Para as mulheres, o *tailleur* "faz" a mulher de negócios, enquanto que o vestido afirma o direito à diferença e as calças constituem uma prova de independência.

A moda está situada transversalmente a estas simples categorias. Segui-la demonstra disponibilidade financeira e a necessidade de pertença aos grupos. Libertar-se dela é uma manifestação de individualidade, mas parecer "fora de moda" significa tristeza ou pobreza; a indiferença eventualmente real daquele ou daquela que se veste à sua vontade e sem constrangimentos por vezes conhece-se, mas é o próprio vestuário que se vê.

Mais ou menos cuidadosos com os seus clientes, as empresas preocupam-se, embora de forma variável, com maneira de vestir dos seus profissionais. Assim, por exemplo, uma excessiva elegância será vista como despropositada num entreposto frigorífico e como o mínimo, o indispensável numa ourivesaria do centro da cidade.

Numa palavra, é fundamental procurar uma boa adaptação à situação organizacional, isto é, sem deixar de usar o seu gosto pessoal conseguir apresentar-se de forma a contribuir para a boa imagem da empresa.

"Os avanços"

Geralmente, chama-se "avanço" a todo o comportamento amigável (ou expansivo e não agressivo) que aparece em ruptura com o comportamento esperado, por exemplo, um vestuário excêntrico, um abraço demasiado "popular" ou um improvisado "tratar por tu" em substituição do habitual tratamento por "você".

Segundo BURGOON e alguns psicólogos que o precederam em tais investigações:

- o "avanço" é bem aceite quando o seu autor goza de um estatuto forte;
- se, pelo contrário, aquele que se coloca à frente é pouco ou mal considerado, o "avanço" então contribui para diminuir o seu estatuto.

Os "avanços" mais frequentes manifestam-se por um "tocar" inesperado. Numa situação profissional corrente, como a entrevista individual, um "avanço" evidente consiste em aproximar-se do seu interlocutor. Este movimento apenas poderá ampliar a relação previamente estabelecida, amigável ou "difícil", nunca se podendo esperar que este "avanço" a transforme no oposto, assim como um sorriso não desarma totalmente uma hostilidade.

Os perfumes

O perfume, sobretudo discreto, nunca é descuidado. Perfumar-se significa "querer dizer" mas, assim como só se reconhece a gravação da própria voz com algum treino, também se domina mal o significado do perfume.

Com efeito, aquele ou aquela que se perfuma é o pior juiz do seu próprio perfume, pois "a sua mucosa olfactiva, solicitada permanentemente pelo perfume usado... fica rapidamente saturada". Na prática, se os seus colaboradores ou colegas se perfumam em excesso, é melhor preveni-los, pois há poucas hipóteses de eles próprios se aperceberem disso.

CONCLUSÃO

Em síntese, existem muitos signos de comunicação não verbal, mas a partir de uma observação cuidada dos mais significativos é possível obter muitas informações acerca do(s) nosso(s) interlocutor(es).

Exemplos: desde sinais como ansiedade, (in)segurança, hesitação, etc, até indicadores como liderança/submissão, nível de empatia, grau de reactividade, etc.

Finalmente, deve-se sobretudo ter sempre presente que grande parte da comunicação interpessoal se processa não verbalmente, embora muitas vezes não tenhamos sequer consciência de tal facto... por isso, tente evoluir.

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. O CUSTO DAS REUNIÕES
2. COMO PREPARAR UMA REUNIÃO EFICAZ
3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA UMA REUNIÃO EFICAZ
4. O DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO
5. A ELABORAÇÃO DAS ACTAS

PREPARAÇÃO E CONDUÇÃO DE REUNIÕES PROFISSIONAIS

Uma reunião é uma combinação programada para que um conjunto de pessoas se juntem numa dada altura e num dado lugar a fim de fazerem qualquer coisa, como por exemplo, trocarem informações ou tomarem uma decisão.

As reuniões são um elemento imprescindível em qualquer actividade empresarial ou social. Mas, potencialmente, as reuniões também são importantes factores de desperdício de tempo.

1. O CUSTO DAS REUNIÕES

Os gestores passam muito tempo em reuniões e, conseqüentemente, estas saiem caro. É importante desenvolver a percepção do custo financeiro das reuniões, no sentido de uma melhor gestão tanto do seu tempo como do dos outros. A tabela seguinte relaciona o custo do tempo com o salário.

| Os valores que se apresentam baseiam-se num ano de trabalho de 238 dias, em que cada dia é constituído por sete horas (as despesas gerais não foram consideradas). A tabela permite ver o custo do desperdício de tempo para cada nível salarial. | | | | |
|---|--------------------|---------------------|-----------------|----------------|
| SALÁRIO/ANO EUROS | 5 MINUTOS EUROS | 15 MINUTOS EUROS | 1 HORA EUROS | 1 DIA EUROS |
| 35.000,00 | 1,75 | 5,25 | 21,01 | 147,06 |
| 28.000,00 | 1,40 | 4,20 | 16,81 | 117,65 |
| 21.000,00 | 1,05 | 3,15 | 12,61 | 88,24 |
| 14.000,00 | 0,70 | 2,10 | 8,40 | 58,82 |
| 10.500,00 | 0,53 | 1,58 | 6,30 | 44,12 |

A questão óbvia que deve colocar antes de cada reunião é:

"Esta reunião é realmente necessária?"

- As pessoas reúnem-se demasiadas vezes só pelo gosto de se reunirem.
- Antes de convocar a próxima reunião pense noutras alternativas (carta, memorando, telefonema, encontros particulares), até porque elas podem ser mais económicas não só em termos de tempo como de dinheiro.

- Pense bem em quem é que deve convocar, para que a reunião não tenha mais gente do que o necessário.
- Estabeleça como regra repensar todas as reuniões em que participa através da folha de análise das reuniões regulares e aprenda a dizer que não quando tal se justifique.

REUNIÃO:
OBJECTIVO (numa única frase):
PARTICIPANTES:

FREQUÊNCIA:
DURAÇÃO MÉDIA:
ESCALA DE IMPORTÂNCIA:
(numa escala de 0 - inútil - até 10 - absolutamente essencial)
1) Para mim;
2) Para a organização.

COMENTÁRIOS:

DEVO PARTICIPAR: Em toda a reunião. Acção necessária:
 Só em parte.
 Ocasionalmente.
 Não devo participar.

DATA DA PRÓXIMA ANÁLISE:

2. COMO PREPARAR UMA REUNIÃO EFICAZ

Determinar a finalidade da reunião

Identifique os possíveis objectivos, por exemplo:

Troca de informações e de pontos de vista;
Tomar medidas;
Resolver problemas.

Explorar o assunto

Recolha de factos e de dados;
Identificação dos principais tópicos de discussão;
Previsão das mais prováveis diferenças de pontos de vista.

Fazer o esboço da discussão

Estabelecer o objectivo final;
Identificar os objectivos intermédios;
Preparar questões para fazer avançar a reunião;
Planear especialmente a introdução, incluindo nela a apresentação dos principais tópicos de discussão;
Estabelecer os limites de tempo para cada ponto.
Elaborar o programa da reunião

Ter tudo pronto

Enviar a tempo os convites e as informações;
Resolver o problema dos alojamentos;
Preparar os materiais necessários, incluindo os meios audio-visuais.

3. LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA UMA REUNIÃO EFICAZ

| COMEÇAR A HORAS | |
|-------------------------|---|
| OBJECTIVAR | APRESENTE OS OBJECTIVOS DE FORMA CLARA: <ul style="list-style-type: none">. Apresente o problema/a situação/a razão;. Defina as respectivas limitações;. Estabeleça a(s) tarefa(s) da reunião. |
| GUIAR | ASSEGURE UMA DISCUSSÃO EFICAZ: <ul style="list-style-type: none">. Introduza tópico(s) de discussão;. Apresente opiniões, pontos de vista e experiências;. Promova o interesse e o envolvimento do grupo;. Mantenha a discussão no âmbito da(s) tarefa(s) definida(s). |
| CRISTALIZAR | ESTABELEÇA AS CONCLUSÕES: <ul style="list-style-type: none">. Observe com atenção as diferentes reacções e as mudanças de opinião;. Sumarize os pontos de acordo e de desacordo;. Apresente as conclusões intermédias à medida que forem sendo alcançadas;. Verifique se há compreensão e aceitação. |
| AGIR | GARANTA A ACEITAÇÃO E O COMPROMISSO: <ul style="list-style-type: none">. Sumarize as conclusões e apresente-as claramente;. Obtenha o empenho necessário ao plano de acção;. Repita os nomes dos responsáveis pelas acções;. Assegure-se de que toda a gente compreendeu. |
| TERMINAR A HORAS | |

4. O DOMÍNIO DAS TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

O facto de o bom desenvolvimento da reunião exigir uma atitude dinâmica do condutor, não deve fazer esquecer um ponto essencial:

- . quanto mais o condutor é activo, mais o grupo é passivo;
- . quanto mais o condutor “produz” ele-próprio, menos o grupo produz.

Portanto, progredir, qualquer que seja o tema abordado, não é somente receber, compreender, mas é também e sobretudo agir: descobrir, experimentar, analisar as nossas experiências, identificar as nossas dificuldades para as ultrapassar, rentabilizar esta aquisição no decurso de uma nova experiência. É igualmente trocar, enriquecer-se da experiência e do saber dos outros e fazê-los partilhar os nossos. É implicar-se no vivido individual e colectivo onde somos actores “a tempo inteiro”.

Transmitir o seu saber, o seu saber-fazer, para o condutor, é pois essencialmente fornecer as condições que permitirão aos participantes adquiri-lo, apropriar-se dele activamente. Assim como o que tem a transmitir, ele deve importar-se também com a maneira como vai transmiti-lo.

Em reunião, a regra que, de resto, se aplica a todas as situações de comunicação, segundo a qual a forma condiciona o conteúdo, é essencial. E a forma, não é só apresentar bem, explicar bem, é também saber dar a iniciativa aos participantes e ao grupo, passar da função de produtor à de catalizador da produção e de facilitador da progressão do grupo.

Por este motivo, saber pôr as questões, saber ouvir, saber reformular, saber retirar-se para deixar agir o grupo sem intervir muito, é tão importante como saber exprimir-se.

As técnicas de comunicação são amplamente desenvolvidas nas obras que lhes são consagradas. Nós contentar-nos-emos em lembrar aqui as aplicações principais na condução de uma reunião.

SABER QUESTIONAR E SUSCITAR AS QUESTÕES DOS PARTICIPANTES:

- . Pôr questões abertas.
- . Preparar antecipadamente as questões que se poderá pôr ao grupo para suscitar a sua participação.
- . Não ter medo dos silêncios.
- . Saber insistir para obter uma resposta (reformular a questão).
- . Valorizar sempre as respostas obtidas sublinhando os seus aspectos positivos, no que fazem avançar os debates.
- . Em certos momentos, deixar os participantes dialogar entre eles a propósito da resposta à pergunta colocada.
- . Pôr questões que permitam aos participantes falar do seu vivido, da sua experiência, das suas preocupações.
- . Não hesitar em fazer “tour de table” pedindo a cada participante para pôr questões ou fazer comentários.

SABER OUVIR, REFORMULAR E RESPONDER:

- . Concentrar-se no que o nosso interlocutor nos diz e não no que lhe vamos responder.
- . Antes de responder, reformular a questão ou a observação (“Se compreendi bem...”).
- . Não hesitar em pôr questões para obter informações complementares sobre uma questão ou uma observação que se interpretou mal.
- . Tomar em consideração todas as questões colocadas pelos participantes, mas não necessariamente responder você-mesmo e imediatamente. Pode:
 - reenviar uma questão a quem a pôs “e você mesmo, o que pensa disso?”,
 - fazer responder uma outra pessoa ou o grupo,
 - transferir a resposta para mais tarde (neste caso, não esquecer voltar a ela),
 - fazer a síntese de todas as questões colocadas durante o “tour de table” e em seguida responder ponto por ponto.

SABER EXPRESSAR-SE

- . Ter definido o que se tem a dizer e dizê-lo bem (preparação das exposições).
- . Trabalhar a voz:
 - falar suficientemente forte para ser compreendido por todos,
 - articular bem,
 - moderar o seu “débit” (modo de pronunciar o discurso),
 - variar o ritmo, a entoação, o “débit” para evitar a monotonia (treinar-se previamente com o auxílio de registos sonoros).
- . Evitar ler (notas, acetatos).
- . Observar os seus interlocutores, dirigir o seu olhar sobre o grupo para evitar “fixar” sempre a mesma pessoa.
- . Nunca falar muito tempo sem suscitar um “feedback” e fazer participar.
- . Fazer gestos mas não muitos, mover-se na sala (mas não muito também).
- . Ficar de pé para as exposições magistrais, sentar-se durante as fases participativas (de pé, tem-se mais impacto, sentado, mais disponibilidade e ouve-se melhor).

5. A ELABORAÇÃO DAS ACTAS

Como linha geral de orientação, não deve ser você enquanto condutor a fazer a acta; esse trabalho deverá ser delegado, possivelmente na sua secretária.

As actas não têm de ser longas nem complicadas, mas devem cobrir os seguintes pontos-chave:

- Data, hora e local da reunião;
- Nome dos presentes e eventuais desculpas pela ausência;
- Todos os pontos discutidos, bem como as conclusões a que chegou, as decisões que foram tomadas e as acções acordadas;
- Os nomes dos responsáveis pelas acções;
- Em alguns casos, os principais argumentos ou passos que levaram às decisões;
- A hora a que a reunião terminou;
- A data e a hora da reunião seguinte e o respectivo local de realização.

A acta deve ser distribuída no prazo de dois ou três dias, especialmente se se tiver decidido empreender algumas acções pouco tempo depois da reunião. No caso de ser impossível apresentá-la em tão curto espaço de tempo, então deve fazer-se uma listagem das acções a empreender, fotocopiá-la e enviá-la imediatamente. Como responsável, você deverá assiná-la antes de a distribuir.

ANÁLISE CRÍTICA DA SUA ACTUAÇÃO NAS REUNIÕES

O exercício que se segue ajudá-lo-á a identificar as áreas em que deve melhorar:

No papel de presidente de reuniões, os meus pontos fortes são:

(Escreva apenas os pontos fortes que são corroborados por comentários ou *feedback* que tenha recebido de outras pessoas, de modo a poder basear-se em dado concretos).

As cinco áreas em que tenho de melhorar são:

(Faça uma lista de não mais do que cinco medidas bem definidas que pode tomar para ultrapassar as suas fraquezas actuais como condutor de reuniões)

Para melhorar o trabalho nas reuniões o meu grupo deve:

(Os grupos, tal como os indivíduos, adquirem maus hábitos. Se estivesse a planear dirigir uma sessão de formação para o seu grupo, quais seriam os cinco pontos que gostaria de debater?).

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO
MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO
“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

- ATITUDE PASSIVA
- ATITUDE AGRESSIVA
- ATITUDE MANIPULADORA
- ATITUDE ASSERTIVA
- A NATUREZA HUMANA: CONDIÇÃO DE VARIABILIDADE DAS FRONTEIRAS ENTRE AS DIFERENTES ATITUDES
- CONCLUSÃO

QUATRO ATITUDES PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

ATITUDE PASSIVA

Esta primeira atitude caracteriza-se por um "fechar-se sobre si mesmo" e uma profunda dissimulação. Levada ao extremo, é uma atitude de ermita, solitária, recusando qualquer comunicação. De facto, ela raramente se encontra sob esta forma, mas alguns julgam ser bom adaptá-la no quadro da vida profissional.

É frequente observar este comportamento de fuga em postos subalternos, rotineiros, ocupados há muito tempo e sem esperança de promoção. Os titulares estão pouco motivados, desiludidos, receiam a hierarquia, e procuram, sobretudo, a tranquilidade. Não desejam uma participação mais activa na vida da empresa, nem responsabilidades, mas sim um encaminhamento tranquilo para a reforma. Um mínimo de consideração é, muitas vezes, suficiente para restabelecer o diálogo com estes indivíduos, mas é difícil fazê-los dar o primeiro passo. Este comportamento pode ser encontrado, igualmente, nos homens de estudos ou de pesquisa, acostumados a trabalhar sozinhos, e que consideram que o tempo consagrado à comunicação é tempo perdido, devendo, antes, ser orientado para a reflexão, a única digna da sua atenção.

A falta de comunicação não é o único sintoma da atitude passiva. Em situação de trabalho, os que se refugiam nesta atitude podem adoptar outros comportamentos.

- A *inacção* (o comportamento mais frequente), segundo a qual os trabalhadores apresentam um interesse reduzido pelo trabalho, negligenciam-no, ou executam-no de forma a preencher melhor os seus dias "vazios". Estes indivíduos são capazes de realizar numa semana o que se poderia executar em algumas horas, ou mesmo passar longos períodos sem fazer nada (o que origina, muitas vezes, um estado depressivo). São aqueles para quem o trabalho segue a "lei do comportamento dos gases perfeitos": seja qual for o volume de trabalho que se tem a realizar, tem-se todo o tempo ocupado.
- Paradoxalmente, a *agitação* pode igualmente resultar de uma atitude passiva: sem conceder atenção real a nenhuma das tarefas a realizar, os indivíduos passam de uma para a outra sem avançar, propriamente, em qualquer uma delas. Permanentemente sobrecarregados por falta de organização e interesse no trabalho, eles "esgotam-se", fazendo crer uma sobrecarga insuportável.
- A *sobre Adaptação* (adaptação excessiva): incapazes da mínima iniciativa, limitam-se a realizar, ponto por ponto, tudo o que é pedido, não estabelecendo, por eles próprios, uma hierarquia ou prioridade. É a recusa completa de toda a organização e iniciativa. Concretamente, este comportamento traduz-se muitas vezes por formulações do género: "Pelo dinheiro que me pagam, já faço demasiado."

- A *violência*: raramente dirigida contra os outros, (ao contrário da atitude agressiva), ela é, normalmente, imposta sobre os próprios indivíduos observando-se, frequentemente, sintomas como o absentismo repetido devido ao aparecimento de doenças psicossomáticas, enxaquecas, úlceras, problemas de coluna, estados depressivos, etc.

Quem adopta esta atitude tende a evitar os conflitos com os outros a todo o custo, dificilmente diz "não", e tem dificuldade em afirmar as suas necessidades, uma vez que é muito sensível à opinião dos outros e tenta agradar a todos. A sua "cor" é a do ambiente onde está inserido. Tende a fundir-se com o grupo por medo, ao que chama de "realismo" e "adaptação".

Esta atitude acarreta, como consequências, um "mal-estar" pessoal ligado a sentimentos de medo, angústia, ansiedade, e somatizado em enxaquecas, tensões e dores lombares, além de estados depressivos devidos a um sentimento negativo acerca de nós-próprios ("não estou à altura"; "não sou capaz",...).

A atitude passiva limita toda a forma de comunicação e os que a adoptam rejeitam qualquer tipo de satisfação ou prazer no quadro profissional. O remédio que preconizamos é uma mudança progressiva de atitude para passar do "fechar-se" completo a um mínimo de interesse pelos outros. Para atingir este objectivo, o melhor método é procurar, na empresa, parceiros que pareçam partilhar alguns dos seus valores e estabelecer, com eles, uma relação privilegiada. Esta iniciativa poderá desenvolver-se, em seguida e naturalmente, até ao limite que deseje fixar-lhe.

Argumentos utilizados para os seus comportamentos

- "Não quero ser o único a queixar-me..."
- "É preciso não dar nas vistas."
- "Não estou à altura de tratar disto."
- "Não se pode fazer tudo."
- "Não quero dramatizar..."
- "É preciso deixar as pessoas à-vontade."
- "Tenho receio de ferir os outros."

ATITUDE AGRESSIVA

Os agressivos estão convencidos da sua eficácia pessoal, e acreditam que os outros, muito menos eficazes, têm necessidade de serem socorridos. Pequenos ou grandes chefes, eles fazem reinar o terror na sua unidade e dificilmente admitem a contradição. Temidos, desprezados e, muitas vezes, odiados pelos seus colaboradores, são frequentemente vaidosos e presunçosos e não têm consciência nenhuma da sua imagem. Normalmente, na postura de emissores, avaliam o carácter do seu próprio comportamento como não agressivo, e não consideram o ponto de vista do receptor. Muito exigentes, muitas vezes com eles próprios, não têm qualquer respeito pelos seus colaboradores, não se dando conta do clima desastroso que instauram e do rendimento mínimo de trabalho que frequentemente resulta dessa situação.

Só uma atitude assertiva da parte da sua equipa é capaz de o levar a pôr em causa este comportamento, suscitando, deste modo, múltiplos conflitos, que poderão fundir, pouco a pouco, esta agressividade. Frequentemente, os agressivos reservam esta atitude somente para o seu quadro profissional e demonstram uma atitude mais passiva ou reservada na sua vida pessoal.

Entre os comportamentos agressivos contam-se a *ironia*, a *competitividade* (ganhar contra os outros), a *intolerância* (atitudes com um objectivo de não deixar o outro exprimir-se livremente), a *sabotagem* (impedir que o adversário atinja os seus fins), e a *pretensão* (achar que é melhor ou tem mais do que os outros e fazer sentir isso).

Como consequência relacional desta atitude, as pessoas que recebem a agressividade retraem-se, fecham-se, acabando por não dar à pessoa que reage agressivamente, informações que lhe são úteis (o que se observa particularmente no meio profissional).

Argumentos utilizados para os seus comportamentos

- "Prefiro ser lobo a ser cordeiro."
- "Neste momento é preciso um homem saber impor-se."
- "Só os fracos e os demasiadamente sensíveis é que podem sentir-se agredidos."
- "Os outros são todos uns imbecis!"
- "Se não tivesse aprendido a defender-me já há muito que tinha sido devorado."
- "As pessoas gostam de serem guiadas por alguém com um temperamento forte."

ATITUDE MANIPULADORA

Esta terceira atitude resulta, simultaneamente, de um certo interesse pelo outro e de uma dissimulação selectiva, tendo por objectivo fornecer apenas mensagens que permitam atingir os seus fins. Muitas vezes eficaz, o perigo da manipulação reside no facto de este poder ser percebido, perdendo-se, conseqüentemente, a confiança daquele que foi a vítima.

Os manipuladores existem em todos os níveis de hierarquia. Frequentemente inteligentes e, ao mesmo tempo, "manhosos" e dissimuladores, eles progridem à custa dos seus pares até ao momento em que são descobertos perdendo, então, a sua credibilidade e a confiança da hierarquia.

É bastante fácil ser-se excluído das suas manobras fazendo-os saber, na primeira ocasião, que não fomos enganados; de facto, estes indivíduos exercem os seus talentos de preferência sobre os que têm uma atitude passiva, pois aqueles que têm uma atitude assertiva conseguem desembaraçar-se rapidamente da sua presunção.

Trata-se de uma atitude que é mais fortemente condicionada pela nossa condição humana, pela nossa experiência e pela integração de experiências, do que as anteriores atitudes (agressividade e passividade).

Alguns psicólogos consideram que a educação não é mais que um sistema elaborado que tem por objectivo ensinar os indivíduos a manipularem os outros, de onde deriva uma norma muito comum que "justifica" os comportamentos de manipulação: "os que têm mais sucesso são aqueles que sabem enganar, iludir o adversário". Podemos dar alguns exemplos: "Bravo, meu filho, enganaste-os bem!" ou "Muito bem, filha, trazes os homens pelo beicinho!"

Simular a fraqueza é uma forma de manipulação bastante apreciada e frequente. Um grande número de pessoas manipula inconscientemente (sem se aperceberem disso), o que se compreende, já que se trata de uma atitude mais dissimulada, menos evidente a nível comportamental, o que favorece um menor feedback da parte dos receptores e, conseqüentemente, uma menor acção moderadora no indivíduo manipulador.

Frequentemente, estes indivíduos "culpabilizam" o próximo com o intuito de obterem aquilo que não se atrevem a pedir ou exigir mais francamente.

Quando os receptores fazem estes indivíduos tomarem consciência das suas "manobras" eles refugiam-se, normalmente, numa indignação ultrajada. O manipulador perde a sua credibilidade à medida que os seus truques são descobertos e dificilmente recupera a confiança dos outros. Nestes "interlocutores manipulados", desenvolvem-se sentimentos de desconfiança, o desejo de vingança, bem como o reforço frequente da sua própria passividade. Raramente se assume como responsável, em parte devido ao temor reforçado dos outros, e ao medo de perder o controlo da situação.

Argumentos utilizados para os seus comportamentos

- "Ser sincero e transparente é bom para os santos e os escuteiros."
- "É mais fácil e mais excitante puxar os cordelinhos do comportamento dos outros..."
- "É menos incómodo agir por interposta pessoa."
- "O fim justifica os meios. É inútil perdermos tempo com considerações morais."
- "Fazer jogo-franco é difícil, quase impossível."
- "Os meus pais sempre me disseram: «Mostra-te mais esperto que os outros.»"

ATITUDE ASSERTIVA

Esta última atitude provém, simultaneamente, de uma boa escuta do outro e de um bom nível de franqueza. Nada de hipocrisia, acrescido da vontade e da coragem de dizer claramente o que se pensa, o que se espera e o que se deseja. Esta atitude é bem ilustrada pela seguinte expressão:

"Nem ouriço-cacheiro, nem capacho"

O ouriço-cacheiro, frequentemente uma "bola de espinhos", põe em evidência o seu excesso de agressividade; o capacho, feito para ser calcado, demonstra um excesso de passividade.

A atitude assertiva é, quase sempre, a que obtém melhores resultados em virtude da flexibilidade entre os elementos envolvidos na comunicação; ela consiste em informar calmamente o seu interlocutor, seja ele quem for, das suas próprias dificuldades, necessidades, aspirações, sentidos, reconhecendo que ele tem o direito de dizer "não" e assumindo o risco correspondente.

Ser assertivo significa reflectir sobre o que se passa, sabendo "consultar" os seus próprios desejos, as suas necessidades, tomando em seguida a decisão que lhe pareça mais adequada, o que leva muitas vezes a negociar com os seus semelhantes, a fazer perguntas francas e directas, a exprimir com frequência os seus verdadeiros sentimentos.

Os comportamentos assertivos são todos os comportamentos que envolvem a expressão directa de sentidos, preferências, necessidades ou opiniões individuais de uma forma que não é percebida pelos outros como ameaçadora ou punitiva.

O comportamento assertivo é activo, directo e honesto. Comunica uma impressão de respeito próprio e de respeito pelos outros. Implica um aperfeiçoamento das convicções, atitudes, objectivos, expectativas, e que se traduz na escolha das palavras e na linguagem não-verbal.

Assumir comportamentos assertivos implica controlar a situação de comunicação ou de relacionamento, não permitindo que lhe "ponham o pé em cima" e, simultaneamente, fazendo jogo claro e negociando na base de objectivos precisos e pré-determinados. No fundo, manter uma relação mais assente na confiança recíproca e menos em relações de domínio ou calculistas; negociar mais na base do interesse mútuo do que na da ameaça.

Falsas atitudes de "assertividade"

1. *A falsa franqueza*

Cada um sente à sua maneira a necessidade de franqueza... mas evita assumir os riscos daí decorrentes. Invoca-a como um ideal longínquo, dizendo-se com muita frequência "se quisermos ser sinceros...", "francamente...", "honestamente...", "é convicção desta comissão que...", etc., embora tudo isto permaneça numa dimensão meramente formal.

Estes discursos estereotipados não fazem mais do que transmitir ilusões de transparência, escondendo as verdadeiras razões e intenções que lhes estão subjacentes.

2. *Estar "noutro comprimento de onda"*

A mensagem pode ser sincera, mas inapropriada em relação ao receptor, ao objecto da comunicação e às circunstâncias presentes. O emissor não "corrige a pontaria" em função das reacções do outro.

3. *Fraquezas esporádicas no comportamento*

Referem-se aqui as fraquezas episódicas na atitude assertiva ou as pequenas fraquezas ligadas a certas etapas ou modalidades particulares da comunicação (ex: erros ou problemas com "primeiro contacto", "conversa telefónica", etc.).

4. *Incoerências de estilos*

A atitude assertiva não impõe nenhuma retórica ou linguagem definidas. O que importa é a sinceridade. A forma da mensagem deve, tanto quanto possível, conformar-se às convenções do meio e ao estilo local. Assim, será uma falsa atitude assertiva assumir um tom demasiadamente "cooperante" num contexto onde se pratica exclusivamente a negociação de procedimentos.

5. *Confundir confiança mútua e entendimento cordial*

O postulado fundamental da atitude assertiva é de que o outro é, à partida, digno de confiança. O que não significa necessariamente que se esteja sempre de acordo com as suas opiniões, ou que haja absoluta uniformidade de interesses. Pelo contrário, a confiança mútua consiste precisamente no reconhecimento da eventual divergência de interesses, e na aceitação das diferenças de sensibilidades, procurando sempre a possibilidade de uma convergência realista.

6. *Querer "à viva força" ter êxito na atitude assertiva*

É necessário que o assumir da atitude assertiva esteja de acordo com as características pessoais de cada um. Isto pressupõe que cada um seja capaz de reconhecer serenamente os seus limites e fixar para si próprio objectivos realistas de mudança. Todo o perfeccionismo intempestivo, no sentido de assumir uma atitude assertiva de fachada, poderá conduzir a um decréscimo do grau de auto-afirmação "interna".

CARACTERÍSTICAS DOS DIFERENTES TIPOS DE ATITUDES

| CARACTERÍSTICAS | ATITUDES | | | |
|---|------------------|-------------|------------------|------------|
| | PASSIVO | MANIPULADOR | AGRESSIVO | ASSERTIVO |
| 1) Respeito de si e do outro | | | | |
| – Tem em conta os direitos, necessidades e sentimentos dos outros e deixa-os escolher por eles mesmos. | SIM | NÃO | NÃO | SIM |
| – Tem em conta os seus próprios direitos, necessidades e sentimentos e não deixa os outros escolher por si. | NÃO | SIM | SIM | SIM |
| 2) Comunicação | | | | |
| – Comunica clara e directamente necessidades e sentimentos. | NÃO | NÃO | SIM | SIM |
| – Comunica as suas necessidades e sentimentos de um modo e no momento apropriado para permitir um entendimento. | NÃO | NÃO | NÃO | SIM |
| 3) Eficácia do comportamento | | | | |
| – É eficaz para atingir um objectivo. | NÃO | SIM | SIM / NÃO | SIM |
| 4) Sentimentos resultantes | | | | |
| – Produz um estado de bem-estar sem ansiedade, depressão ou agressividade na própria | NÃO | SIM | NÃO | SIM |
| – Produz também um estado de bem-estar nos outros. | SIM / NÃO | NÃO | NÃO | SIM |

A NATUREZA HUMANA: CONDIÇÃO DE VARIABILIDADE DAS FRONTEIRAS ENTRE AS DIFERENTES ATITUDES

O conjunto destas quatro atitudes constitui um "modelo". E, como praticamente todos os modelos, proporciona uma representação muito simplificada de uma realidade complexa, sendo desejável precisar os seus limites.

Em primeiro lugar, ninguém tem permanentemente uma só atitude; passa-se de uma para a outra, embora seja a nossa atitude mais frequente aquela que cria a nossa imagem junto dos nossos interlocutores. É normal entregarmo-nos à agressividade, ou refugiarmo-nos na fuga em certas circunstâncias.

A manipulação pode trazer certas vantagens, e seria uma pena ignorar as possibilidades. Contudo, é a atitude assertiva que, na maioria dos casos, se apresenta como a mais satisfatória e que permite manter as melhores relações com o conjunto dos seus colegas. Aliás, as fronteiras que separam as quatro atitudes só são claras no esquema que será proposto mais adiante. A realidade é muito complexa, e as atitudes muito delicadas e difíceis de qualificar.

- A sua assertividade leva-o a fazer saber a um dos seus colaboradores que ele abusa no relacionamento que estabelece consigo: entra demasiadas vezes por dia no seu escritório, sem imaginar que o incomoda, interrompe-o no seu trabalho, etc. Assim, você decidiu dizer-lho para pôr fim a este comportamento. Se ele é muito susceptível, vai, sem dúvida, sentir-se fortemente agredido e sentir uma viva animosidade, mesmo que seja temporária, contra si... Ele percebeu como *agressiva* uma iniciativa que, no seu espírito, era simplesmente *assertiva*.
- Durante uma reunião, você faz um elogio merecido a um colaborador que conduziu bastante bem uma tarefa difícil. Ele, pouco assertivo, fica envergonhado, gagueja, sente-se muito constrangido,... e desconfia de que você procurou pô-lo numa situação constrangedora perante os seus colegas. Ele vê uma *manipulação* onde você procurou demonstrar *assertividade*.

Todos temos pontos de referência mais ou menos diferentes, o que torna a prática da assertividade, no mínimo, delicada. Só a escuta atenta dos seus interlocutores permitirá ter uma ideia exacta do local onde eles próprios colocam as fronteiras entre as diferentes atitudes. Então, poder-se-á ser assertivo sem precauções particulares para alguns, mais atento para outros, ou mesmo renunciar, em certos casos, à nossa liberdade de expressão, proporcionalmente às consequências negativas que se souber prever.

É, aliás, o que fará a diferença entre os que dominam realmente a assertividade e os outros; a assertividade não é um comportamento "standard" que se pode procurar manifestar em todas as circunstâncias. É um comportamento "à medida" de cada situação, que depende sempre do seu interlocutor, da escuta que você lhe concede, e da sua capacidade de compreender bem um outro ponto de vista e uma outra posição, ainda que distante da sua.

CONCLUSÃO

Cada indivíduo, tal como foi dito, adopta alternativamente os quatro comportamentos que foram definidos, de acordo com as circunstâncias, o seu humor e o seu interlocutor. Contudo, é possível identificar uma espécie de perfil-tipo que permite obter uma maior satisfação nas relações com os outros, conforme sugere E. SCHULER:

À priori, salvo raras excepções, a *atitude passiva* é a menos gratificante, a que menos satisfaz os seus interlocutores e a que mais degrada as suas relações com eles. Não há nenhuma razão para procurar desenvolvê-la; pelo contrário, será oportuno limitá-la tanto quanto possível, pelo menos no quadro do seu comportamento profissional.

A *atitude agressiva*, como foi visto, tem sérios inconvenientes quando é muito frequente. Contudo, face a certas agressões de que se pode ser vítima, ela parece desejável.

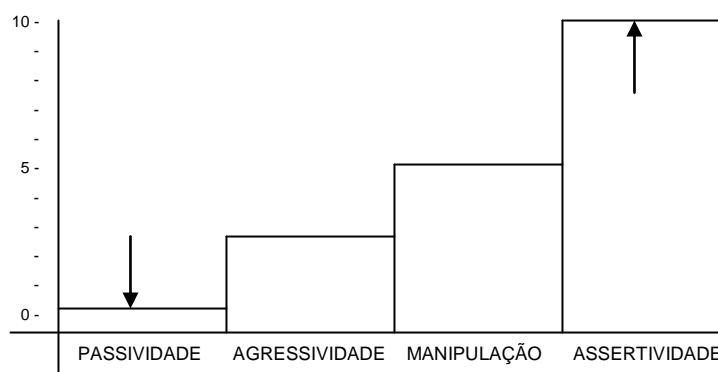
A *atitude manipuladora* depende muito do meio profissional no qual o indivíduo evolui: sem efectuar um julgamento de valor, parece que é um talento apreciado em certas profissões, enquanto que noutras é considerado como um defeito grave e inaceitável. Contudo, é necessário ver o mundo como ele é: perante certas situações, uma certa dose de manipulação hábil, consciente e ocasional pode ser muito benéfica.

Quanto à *atitude assertiva*, parece não haver nenhuma razão para limitar o seu desenvolvimento, visto as suas vantagens serem superiores a alguns inconvenientes que, por vezes, possa gerar.

Como é possível observar no perfil-tipo recomendado, a *atitude passiva* está reduzida ao mínimo; subsiste um mínimo de agressividade que é uma válvula de segurança a qual permite libertar a sua indignação face a certas situações; a atitude de manipulação conserva uma certa importância, sem ser dominante; e, evidentemente, é a atitude assertiva a mais frequente e a mais desenvolvida pois trata-se da mais confortável e eficaz para desenvolver boas relações com todos os que o rodeiam.

As duas setas indicam o que é mais útil para progredir:

- Limitar, tanto quanto possível, a atitude passiva, da qual é frequentemente difícil sair, e que só constitui um refúgio desconfortável;
- Desenvolver, sem limitações, a atitude assertiva, a qual ajuda a criar com os outros as melhores relações possíveis.



FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. PLANEAMENTO PROFISSIONAL
2. ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS
3. PLANEAMENTO DIÁRIO
4. UM INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: UM "CLASSIFICADOR DE TEMPO"

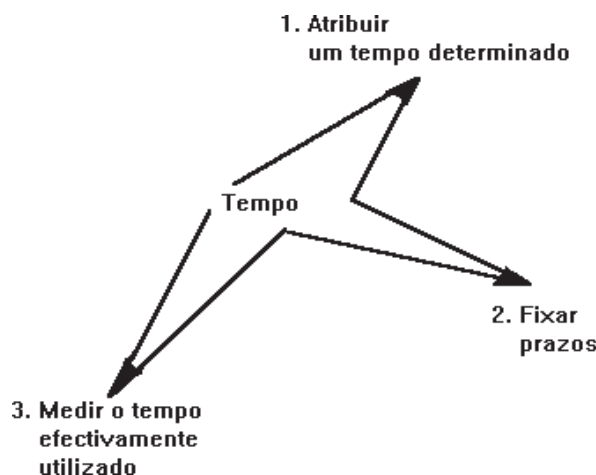
1. PLANEAMENTO PROFISSIONAL

*"Assegurem-se em saber bem como utilizam o tempo;
não dependam da memória, que é traiçoeira!"*

PETER DRUCKER, ...

Geralmente, planejar é pensar no futuro de uma forma sistemática. Trata-se de determinar as actividades a realizar, a sua sequência e, finalmente, estabelecer um tempo estimado para a sua conclusão. (M.E. DOUGLASS e D.N. DOUGLASS).

De uma forma mais esquematizada, a gestão do tempo em função de um planeamento profissional implica:



| | |
|--|--|
| 1. ATRIBUIR UM TEMPO DETERMINADO | Uma tarefa sem tempo determinado corre o risco de se prolongar mais do que o necessário. Sem previsão, não há correcções possíveis, úteis e transferíveis para outras situações ou para situações similares. |
| 2. FIXAR PRAZOS | Os prazos estimulam quando são realistas. São um ponto de encontro indispensável. Permitem usar indicadores de "perigo" em relação às actividades em curso, quando estão em risco de não serem respeitados. |
| 3. MEDIR O TEMPO EFECTIVAMENTE UTILIZADO | Nada é mais subjectivo que a duração, conforme as situações vividas e as tarefas a realizar. Essa medição dá-nos uma visão mais clara do tempo e permite-nos diagnosticar as melhorias a introduzir. |

Contudo, os planos variam em função do horizonte temporal que contemplam e da respectiva precisão. Para qualquer período de tempo, há sempre limite(s) para a realização possível da capacidade de planear.

*"É sensato olhar-se para a frente, mas é disparate olhar-se
mais para a frente do que se consegue ver."*

WINSTON CHURCHILL, ...

De facto, existe um primeiro plano onde os objectivos se podem ver claramente e são mais depressa alcançáveis. Existe, depois, um plano médio que se encontra menos próximo, e também um último plano, mais distante, onde os objectivos são mais longínquos. Mas será que é possível fazer uma demarcação nítida entre eles?

Na realidade não, porque todos eles fazem parte de um sistema contínuo cuja forma se altera à medida que se avança e/ou se modifica cada um dos planos.

Planear, além de ser uma das principais funções da gestão, é sem dúvida a peça fundamental do enigmático *puzzle* que a gestão do tempo representa. Em síntese, a operacionalidade deste processo consiste em:

- . Estabelecer objectivos a longo prazo, assim como as metas que lhes estão associadas.
- . Estabelecer prioridades entre esses objectivos e metas com base na sua importância a longo prazo e urgência a curto prazo.
- . Conhecer o seu ritmo de actividade e em função disso esquematizar o seu "dia ideal" com base nas suas melhores horas de trabalho.
- . Criar um plano para o dia e escrevê-lo a partir dos: objectivos, prioridades, dia ideal.

Estão presentes, portanto, 3 tipos de planeamentos:

- **Planeamento a longo prazo:** visa desenvolver uma linha directiva como consequência da definição de metas estratégicas. No caso de surgirem obstáculos, problemas ou crises pode-se sempre modificá-las ou alterá-las à luz da experiência.
- **Planeamento a médio prazo:** visa desenvolver uma visão em "helicóptero" - capacidade e tendência para:
 - . Encarar os problemas com uma visão alargada, mantendo uma atenção simultânea aos pormenores mais relevantes.
 - . Perspectivar os factos e os problemas num contexto mais vasto, detectando imediatamente as suas relações com sistemas de alcance mais lato.
 - . Estruturar o trabalho nesse sentido, com base numa visão pessoal.
- **Planeamento a curto prazo:** visa desenvolver uma atitude para com o presente; centra-se no tempo imediatamente disponível. As agendas constituem instrumentos essenciais para este planeamento do tempo.

2. ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS

A escolha e a elaboração de objectivos é por vezes inadequada e inútil pois não coincide com a linha estratégica de intervenção organizacional e não é utilizada como verdadeiro guia de acção. Assim, importa partir regularmente em busca de objectivos que evoluam com o tempo, com as mudanças de situação e com as circunstâncias mutáveis.

2.1. FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

Para que sejam eficazes, os objectivos devem ter certas características como, por exemplo:

- Serem descritos em termos POSITIVOS
As palavras têm subjectivamente uma carga positiva ou negativa. A formulação dos objectivos em termos positivos (Ex. "quero respirar a plenos pulmões") é geralmente entendida mais agradavelmente do que em termos negativos (Ex: "vou deixar de fumar").
- Serem EXIGENTES
Um objectivo exigente constitui um factor motivacional permanente.
- Serem REALIZÁVEIS
Os objectivos devem estar adequados à realidade; quando claramente impossíveis destroem a motivação.
- Serem ESPECÍFICOS E MENSURÁVEIS
Os objectivos devem ser concretos e possíveis de serem quantificados e datados; deve-se poder prever a sua evolução, o(s) momento(s) em que será necessário verificar a eventual diferença entre o que se previu e o que se realizou de facto.
- Terem um PRAZO
Os prazos fornecem um sentido de urgência e, simultaneamente, um meio de acompanhar os progressos conseguidos. Estes elementos aumentam a probabilidade de atingir o(s) objectivo(s).
- Serem ESCRITOS
Para que não sejam esquecidos mas lembrados periodicamente com suficiente rigor.
- Serem COERENTES
Objectivos coerentes com o nosso estilo de vida; tendo em consideração as redes de relações sociais, profissionais e familiares com as quais estamos envolvidos.

- Serem FLEXÍVEIS

Neutralizar os efeitos negativos que certos obstáculos e/ou situações imprevistas podem ter na formulação de objectivos. Ajustar os objectivos, conforme as condições do ambiente externo.

- Terem CONCORDÂNCIA com os outros

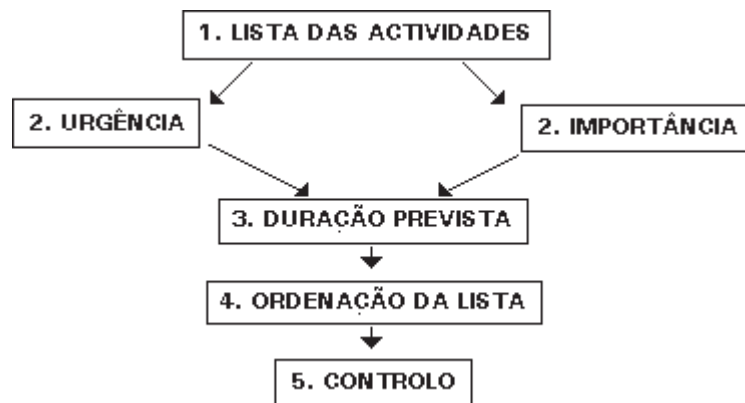
Se os responsáveis por atingir os objectivos participarem efectivamente na sua elaboração, provavelmente sentirão maior envolvimento e compromisso na sua realização.

2.2. CLASSIFICAÇÃO DE PRIORIDADES

A grelha de A. VERTADIER, constitui uma referência útil para a criação de um método de hierarquização das prioridades, o que permite, por exemplo, uma classificação dos objectivos por ordem de importância:

| PONTOS DE PASSAGEM OBRIGATÓRIOS | MÍNIMO INDISPENSÁVEL A FAZER |
|---------------------------------|--|
| 1. FAZER LISTA DAS ACTIVIDADES | É indispensável todos os dias, ainda que o imprevisível possa vir transformar os planos estabelecidos. E, curiosamente, é algo que demora muito menos tempo do que imaginamos. |
| 2. URGÊNCIA | São os dois critérios básicos das prioridades; são indicadores suficientes para gerir temporalmente os objectivos. |
| 3. DURAÇÃO PREVISTA | Calculá-la e atribuir um tempo determinado às tarefas importantes e àquelas em relação às quais desejamos ter uma visão mais realista. |
| 4. ORDENAR A LISTA | Atribuir um número de ordem a cada actividade: 1 2 3... Conforme a situação, será necessário recorrer à delegação ou optar pelo adiamento da actividade; neste último caso, é imperativo prever uma data-limite. |
| 5. CONTROLAR | É na altura da preparação do dia seguinte que se transferirá aquilo que não se pôde fazer, que se ajustará mais o emprego do tempo para obter maior disponibilidade, que se optará por fazer ou não fazer, etc. A simples verificação e, melhor ainda, a análise "previsto-realizado" é o <i>feedback</i> mais rico, que se torna absolutamente indispensável para quem quer progredir. |

Esquemáticamente, o desenvolvimento deste processo apresenta-se da seguinte forma:



VANTAGENS DE UMA DEFINIÇÃO EFICAZ DE PRIORIDADES:

- . Ocupar-se em primeiro lugar de tarefas essenciais/importantes
- . Ocupar-se das tarefas segundo o seu grau de urgência
- . Concentrar-se atentamente numa tarefa de cada vez
- . Concluir uma tarefa mais eficazmente num determinado momento
- . Realizar o melhor possível os objectivos fixados em função das circunstâncias
- . Delegar todas aquelas tarefas que os colaboradores possam realizar
- . Regular/controlar a realização das tarefas essenciais no final de um determinado período
- . Não deixar em *stand-by* tarefas que servem de referência na avaliação da sua eficiência pessoal

3. PLANEAMENTO DIÁRIO

O planeamento diário refere-se à organização eficaz do tempo imediatamente disponível, ou seja, o dia de hoje! Um dia é uma unidade de tempo natural. Dado que o dia de ontem já não existe e o de amanhã ainda está para vir, recorre-se ao dia de hoje como o centro da gestão táctica do tempo.

MÉTODO NERAC

Este método de planeamento é relativamente simples e necessita de apenas mais ou menos 8 minutos por dia. Visa ganhar **MAIS TEMPO PARA O ESSENCIAL** e organiza sequencialmente os seguintes momentos:

| |
|--|
| N - Notas sobre as actividades/tarefas a realizar E - Estimar a sua duração R - Reservar o tempo necessário à sua realização A - Arbitrar por prioridades (urgência, importância, etc.) C - Controlar comparativamente o previsto e o obtido |
|--|

FASE 1. Escrever tudo o que é importante

| |
|---|
| Anotar os encontros/entrevistas actividades - e duração |
|---|

Anote num formulário tipo "Plano do Dia" e nas rúbricas correspondentes, tudo o que deseja ou deve terminar nesse dia.

- . Seleccione numa *check-list* de tarefas a realizar, aquelas que são indispensáveis na semana e eventualmente no mês.
- . Anotar:
 - o que não foi possível concluir no dia anterior,
 - as tarefas novas que se acumulam,
 - os prazos a respeitar,
 - os telefonemas a fazer, a correspondência a tratar,
 - as tarefas que reaparecem periodicamente,
como por exemplo: reunião de serviço.

FASE 2. Avaliar o tempo de que necessita

Avaliar a duração
das actividades

Anotar, ao lado, por cada encontro uma hora de início e uma de final (mesmo se essa avaliação não for muito especificada) ou, pelo menos, a duração estimada.

O tempo é limitado. A experiência mostra-nos que frequentemente sobre-avaliamos o total do tempo planeado e prevemos mais do que na realidade podemos realizar; (1) esta situação frustra-nos inutilmente e torna desmotivante a elaboração de planos diários.

(1) NOTA:

Na perspectiva da "necessidade de realização", McCLELLAND postula que os supra-realizadores, ao invés dos infra-realizadores, preferem tarefas que exijam o máximo das suas competências e tendem a ter realizações superiores às suas capacidades. Frequentemente, escolhem situações de moderado risco já que em tarefas fáceis há poucas probabilidades de fracasso, logo não existe um verdadeiro desafio. Do mesmo modo, evitam tarefas extremamente difíceis, uma vez que oferecem poucas probabilidades de êxito. Têm um certo padrão de excelência e agem mais em função dos seus objectivos. Possuem também uma perspectiva temporal a médio e longo prazo, planeando as suas acções para atingir os objectivos que desejam. No trabalho, têm sempre como objectivo o aperfeiçoamento pessoal e, geralmente, não têm objectivos a curto prazo.

Em conclusão, os supra-realizadores vêm assim o tempo passar sempre muito depressa e receiam não ter tempo para fazer tudo o que desejam.

- . Avaliar - aproximadamente - o tempo requerido para a realização das actividades previstas.
- . Geralmente, também se utiliza mais tempo do que aquele que dispomos na realização das actividades. Caso haja um atraso concreto deve-se respeitar o limite fixado.
- . Fixando uma data ou uma hora para finalizar um determinado trabalho, a concentração será mais elevada e os factores de perturbação mais limitados.

FASE 3. Reservar um período disponível para a gestão do tempo

Reservar o
tempo disponível

Regra fundamental de planeamento do tempo:

"A experiência aconselha a planear cerca de 60% do seu tempo de trabalho".

Os imprevistos, os incómodos, as perturbações, os desperdiçadores de tempo e os eventuais "acontecimentos" súbitos de carácter pessoal e/ou social são razões para que o planeamento lhes reserve uma margem de tempo.

É necessário dividir o tempo em 3 partes:

- cerca de 60% para as actividades planeadas (utilizar o tempo do dia de trabalho).
- cerca de 20% para as actividades imprevistas (incómodos, perturbações e outros)
- cerca de 20% para actividades de carácter livre e social (momentos criativos).

Um princípio económico que incide mais particularmente na prudência refere até que: "convém mesmo não planear mais do que 50% do tempo de trabalho e deixar os outros 50% em reserva."

FASE 4. Limitar o trabalho do dia

Arbitrar por prioridades e tomar
decisões respeitando a hierarquização
das tarefas e as possibilidades
de delegação

Já que a tendência é planear mais do que 50% a 60% do tempo de trabalho de que se dispõe, a lista de actividades deve ser revista com rigor e, se for necessário, a carga de trabalho também deve ser restringida com realismo.

- . Determine as prioridades
- . Faça uma selecção/triagem
- . Delegue as tarefas possíveis

O resto deverá ser transferido, suprimido ou terminado fazendo horas extraordinárias.

FASE 5. Controlar o que não foi planeado

Controlar *à posteriori*
Transferir o que não foi concluído

Se uma actividade é adiada várias vezes, ela acaba por ser ponderada e existem duas possibilidades:

- . "Ataca-se" a actividade até ela ser finalmente concluída
- . Cancela-se a actividade, pois o assunto regulou-se por si próprio ou então já não é prioritário.

4. INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: "CLASSIFICADOR DE TEMPO"

*"Não é suficiente ir ao rio com o desejo de pescar.
É necessário levar a cana consigo". (Provérbio chinês)*

Os gestores bem sucedidos são aqueles que gerem com êxito o seu tempo. Aqueles que conseguiram dominar as suas actividades a tal ponto que têm tempo para o essencial. O segredo do sucesso de muitos responsáveis e gestores está na utilização de um instrumento de trabalho, o que lhes possibilita:

- Ter uma visão global de todas as tarefas a desempenhar,
- Planear sistematicamente (e em função do objectivo a alcançar) todos os projectos, prazos e actividades importantes, articulando-os entre si,
- Gerir e controlar a sua realização e o seu seguimento.

O "classificador de tempo" é um meio que permite trabalhar, estabelecer a ordem e auto-disciplinar-se. Pode também ser denominado classificador de trabalho, plano de trabalho, diário de "sucesso", sistema de planeamento de tempo, etc.. Uma agenda de planeamento é mais do que uma simples agenda que em geral representa uma ajuda de memória para reuniões e datas a não esquecer, mas não contém a lista de actividades, as prioridades, a sua duração e o estabelecimento dos objectivos desejados para as tarefas a realizar por si próprio ou para aquelas que vão ser delegadas.

O "classificador de tempo" é, em geral, um sistema prático de classificação, constituído por folhas móveis e que, por consequência, se pode sempre completar. Pode incluir simultaneamente:

- agenda de planeamento
- "diário de bordo"
- caderno de notas
- instrumento de planeamento
- "ajuda à memória"
- registo de endereços e números de telefone
- documentação de referência
- banco de ideias
- meio de controlo

Em síntese, sendo um fiel companheiro pessoal, é também uma memória escrita, um escritório móvel e um banco de dados em pequeno formato.

O "classificador de tempo" é a parte prática essencial de um planeamento do tempo consequente, ou seja a memória de trabalho pessoal de todos os planos do dia, de formulários e de grelhas de observação para a nossa prática do dia a dia.

O "classificador de tempo" zela com sucesso pelo planeamento de objectivos e pelo tempo pessoal, permitindo uma melhor utilização do tão precioso "tempo". Utiliza o princípio da planificação escrita do tempo. Tem-se permanentemente uma completa visão de conjunto da repartição das tarefas, dos tempos determinados, dos projectos importantes, e pode-se reagir de forma delicada a todos os imprevistos.

Apesar de algumas variações em função dos diferentes autores, a estrutura de um "classificador de tempo" é, geralmente, constituída pelas seguintes partes:

- . Calendarizada:
calendário anual, formulários-tipo de planeamento (ex: plano do dia) e páginas reservadas ao planeamento mensal e semanal.
- . Informações para uso profissional e pessoal:
páginas para notas, *check-lists* e informações diversas (ex: sobre o planeamento de projectos em curso, datas de feiras e salões, volume de negócios, tarifas postais, listas de livros, horários de aviões, endereços de hotéis, receitas e despesas, pagamentos fiscais, folhas virgens, "banco de ideias", etc.).
- . Listagem:
(endereços, números de telefone, fax, etc.)
- . Geral:
bolsas plásticas transparentes e carteiras para guardar cartões de visita, selos, cartões de crédito, cartões de empresas, bilhetes, fotografias, etc.

COMPARAÇÃO QUANTITATIVA ENTRE A AGENDA E O CLASSIFICADOR DE TEMPO

Uma simples agenda nunca poderá assumir as funções de um classificador previsto para a gestão do tempo.

Ao comparar-se os serviços prestados por uma simples agenda e os de um classificador de tempo pode-se identificar diversas vantagens decisivas na utilização deste instrumento de organização:

- . Desde que seja necessário sincronizar prazos, dispõe-se sempre de um instrumento pessoal de planeamento, controlo e manobra.
- . Tem-se todas as informações permanentemente "a mão" - por ordem sinóptica - em viagem, no momento de visitas de clientes, durante as reuniões, no escritório ou em casa.
- . Dispõe-se permanentemente de *check-lists* e de outros auxiliares de planeamento e de decisão.
- . Tem-se imediatamente "a mão" num espaço limitado todos os dados e informações necessárias.
- . Pode-se, em qualquer momento, ampliar, completar ou eliminar partes do classificador.

As agendas tradicionais que só se podem utilizar para anotar encontros são, por isso mesmo, inibidoras do sucesso da gestão e da optimização do tempo.

Utilizando e pondo em prática o sistema do classificador de tempo, pode-se planear, organizar e coordenar melhor o trabalho quotidiano, conduzindo-o de forma mais racional.

O classificador de tempo permite melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho pessoal. Com apenas cerca de 10% de racionalização, consegue-se 15 a 40% mais de tempo, podendo economizar-se 1 hora inteira por dia, graças à organização que oferece o classificador de tempo.

A utilização de um classificador de tempo
constitui o instrumento de trabalho
mais importante na sua
GESTÃO DO TEMPO

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE
DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

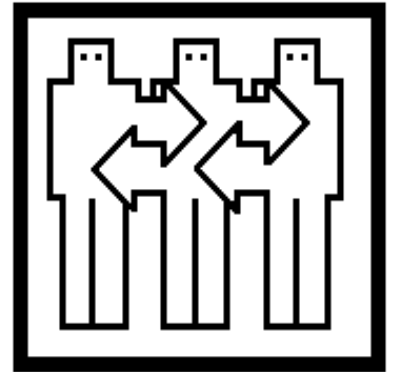
Sumário:

1. INTERACÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS
2. MEIO AMBIENTE E ORGANIZAÇÃO
COMO SISTEMA ABERTO
3. ORGANIZAÇÃO FORMAL-INFORMAL;
OBJECTIVOS OFICIAIS-REAIS
4. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E
SUCESSO ORGANIZACIONAL

1. INTERACÇÃO ENTRE INDIVÍDUOS E GRUPOS

JÁ EM 1969, E. SCHEIN ESCREVERA
(EM " *PROCESS CONSULTATION* "):

"O primeiro problema . . . é fazer compreender ao manager que as relações humanas e a direcção das relações interpessoais e de grupo são pelo menos, tão importantes como o rendimento imediato no trabalho."



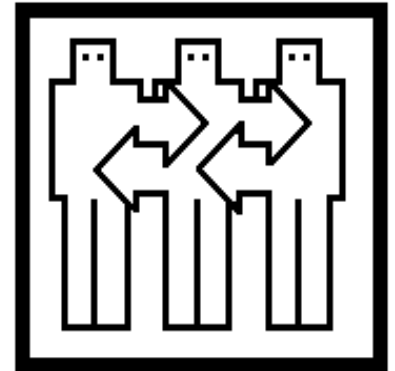
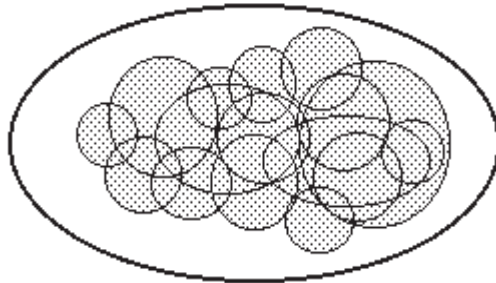
O primeiro problema de sensibilização da administração para a necessidade de formação dos recursos humanos nas empresas começa a estar resolvido!

O ser humano não vive isoladamente, mas em contínua interacção com os seus semelhantes.

De facto, a experiência social imediata do indivíduo é uma experiência de grupo (família, escola, trabalho, etc.). Uma equipa de trabalho numa empresa, um grupo sindical ou socio-cultural (etc.), são apenas partes de um todo mais vasto: a sociedade.

Contudo, pertencer a um grupo como estes é estar integrado numa organização e fazer parte de uma instituição.

O GRUPO É UM CONJUNTO DE PESSOAS UNIDAS



Por objectivos comuns

Com estrutura organizada e organizadora

Com interacção dos seus membros

CARACTERÍSTICAS NA VIDA DOS GRUPOS

DA PRESSÃO DO GRUPO À UNIFORMIDADE DE CONDUTAS, OPINIÕES, CRENÇAS

ADOPÇÃO DE FORMAS DE COMPORTAMENTO MAIS OU MENOS UNIFORMIZADAS COM ACEITAÇÃO DE DESVIOS, VARIÁVEL DE GRUPO PARA GRUPO E DE INDIVÍDUO PARA INDIVÍDUO DENTRO DO MESMO GRUPO

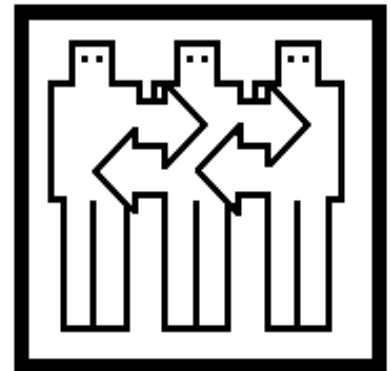
APARECIMENTO DE VALORES COLECTIVOS COM ATRIBUIÇÃO DE PRESTÍGIO AOS QUE OS REALIZAM E SANÇÕES (DESPREZO) AOS INFRACTORES

EXPLOSAO E CONTÁGIO DAS EMOÇÕES (QUANDO AS CONDUTAS SÃO, EM GRANDE PARTE, EMOCIONAIS)

CRIAÇÃO DE UMA ESTRUTURA AFECTIVA INFORMAL

Num grupo, existe todo um conjunto de fenómenos individuais ou colectivos, que escapam à análise racional possível e, em especial, os fenómenos afectivos:

As insatisfações, as frustrações, as tensões, os conflitos são muitas vezes inevitáveis. Não são forçosamente negativos. Mas se a expressão afectiva é demasiadamente reprimida, existe o risco de condicionar negativamente a vida da empresa e a saúde dos indivíduos que a compõem. Por outro lado, se a expressão afectiva não for considerada, acabará por surgir sob outras formas, mais ou menos indirectas, mas sempre prejudiciais para um grande número de pessoas. Além disso, é necessário que a liberdade individual e o nível de confiança nos grupos seja de tal forma que os sentimentos positivos e negativos possam exprimir-se sem riscos e sejam recebidos positivamente.

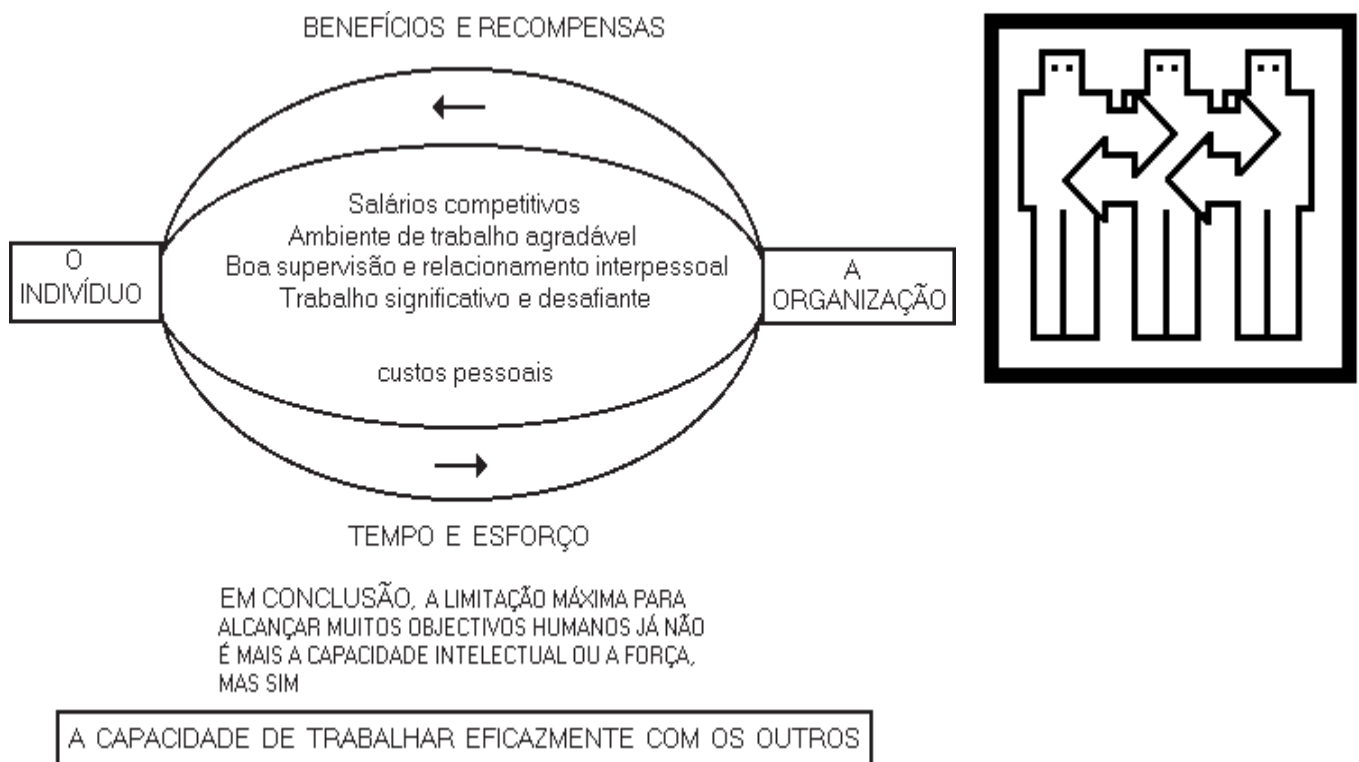


Sendo o ser humano um ser social e face às suas limitações individuais, as pessoas são obrigadas a cooperarem umas com as outras, formando grupos e organizações para alcançar certos objectivos que a acção individual isolada nunca conseguiria atingir.

Em síntese:

AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO NUMA COMPLEXA E INCESSANTE INTERACÇÃO MÚTUA.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.



A sociedade moderna é portanto uma sociedade de organizações.
Essas organizações são complexas e altamente diferenciadas.

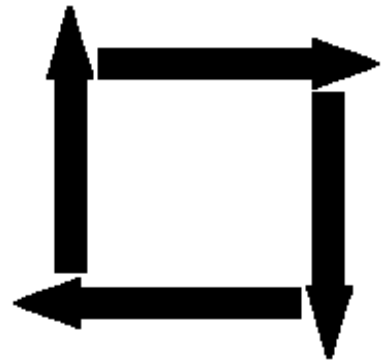
EXEMPLOS:

- | | | |
|------------------------|------------------|---|
| - Indústria | - Universidades | - Clubes desportivos |
| - Empresas comerciais | - Hospitais | - Igrejas |
| - Empresas de serviços | - Penitenciárias | - Órgãos militares e governamentais, etc. |

Na realidade, é difícil (ou mesmo impossível) separar as pessoas das organizações e vice-versa.

2. MEIOAMBIENTE E ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA ABERTO.

Assim, para facilitar o estudo do relacionamento interpessoal no mundo do trabalho, abordaremos as organizações, os grupos e os indivíduos como SISTEMAS ABERTOS.

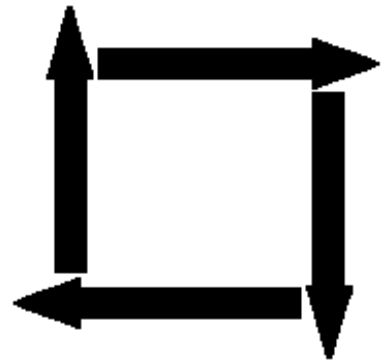
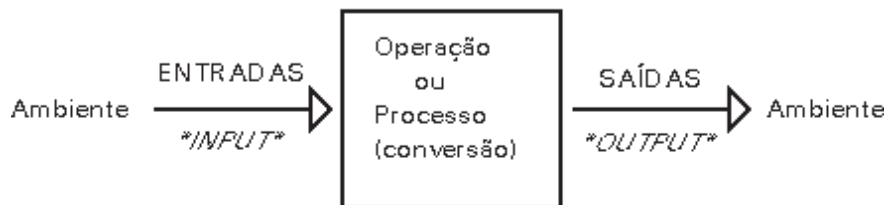


| UM SISTEMA É: | |
|---------------|---|
| a) UM | a) UM CONJUNTO DE ELEMENTOS |
| b) DIM | b) DINAMICAMENTE RELACIONADOS |
| c) QU | c) QUE DESENVOLVEM UMA ACTIVIDADE |
| d) PA | d) PARA ATINGIR UM OBJECTIVO OU PROPÓSITO |
| e) OPE | e) OPERANDO SOBRE DADOS / ENERGIA / MATÉRIA |
| f) COL | f) COLHIDOS DO MEIO AMBIENTE QUE CIRCUNDA O SISTEMA |
| g) PA | g) PARA FORNECER INFORMAÇÃO / ENERGIA / MATÉRIA |

NOTAS:

- a) que são as partes ou órgãos componentes do sistema.
- b) isto é, em interacção, formando uma rede de comunicações consequente da interacção entre os elementos.
- c) que é a operação ou processo do sistema.
- d) que é a própria finalidade do sistema.
- e) que são as entradas de recursos para o sistema operar.
- f) e com o qual o sistema interage dinamicamente.
- g) que são as saídas ou os resultados da actividade do sistema.

SISTEMA ABERTO



Ex:



Aspectos importantes:

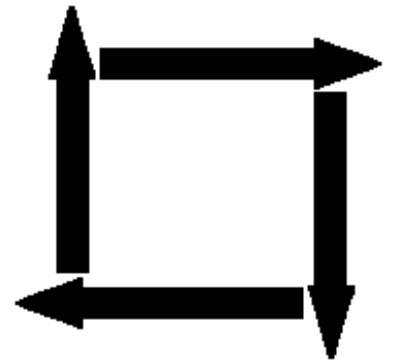
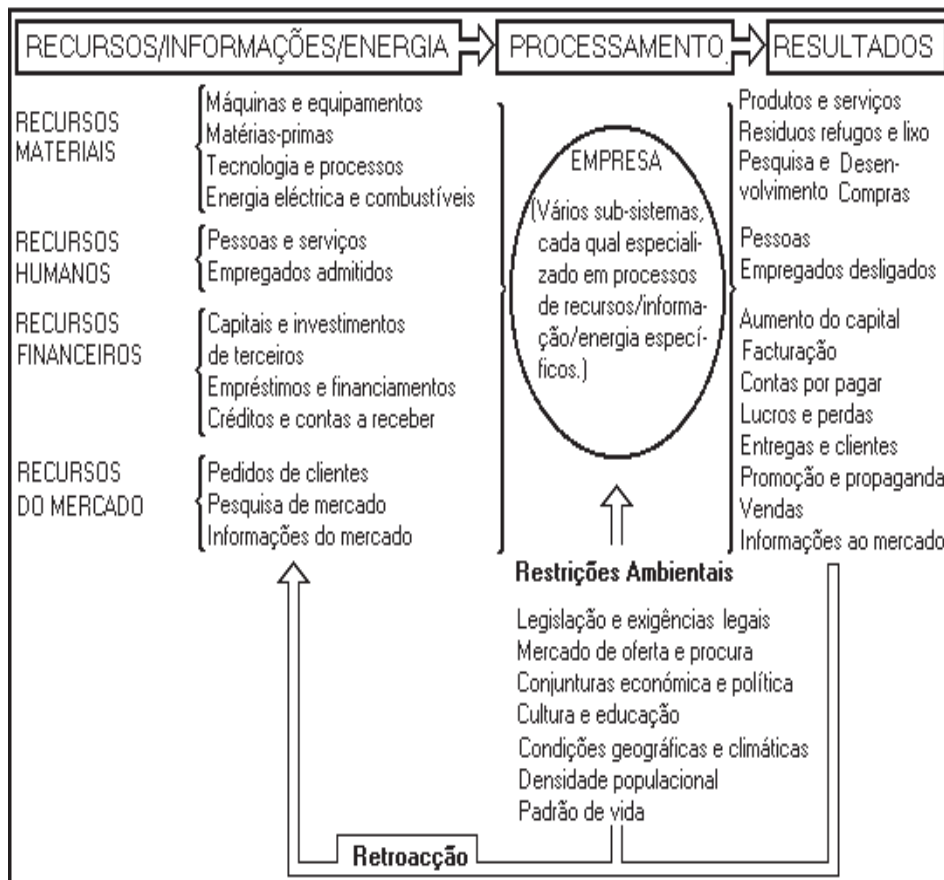
- O SISTEMA ABERTO apresenta interdependência com o meio ambiente.
- O SISTEMA ABERTO adapta-se* ao seu meio ambiente mudando a estrutura e os processos dos seus componentes (ou sub-sistemas) internos.
 - * (Ex. Máquinas novas; pessoal mais recente; inovação de estratégias da empresa; etc.).
- A ORGANIZAÇÃO pode ser considerada em termos de um modelo genérico de sistema aberto.

NOTA:

Toda a empresa pode ser vista como um sistema aberto que existe (e só pode existir!) pela troca de materiais com o seu meio ambiente.

Assim, os processos de entrada - operação - saída constituem o trabalho que a empresa tem de fazer para sobreviver.

A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO



NOTA:

A teoria dos sistemas oferece um esquema conceptual que permite, ao mesmo tempo, a análise e a síntese da organização num ambiente complexo e dinâmico. As partes da organização são vistas como subsistemas inter-relacionados dentro de um supra-sistema.

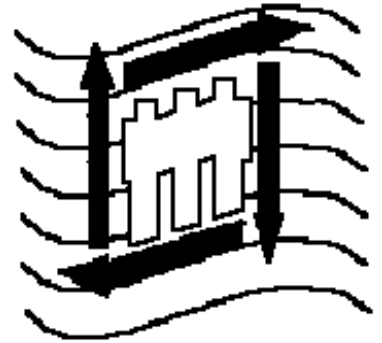
AS ORGANIZAÇÕES E O MEIO AMBIENTE

Organização como um “sistema aberto”, porque tem um meio ambiente instável:

Essa instabilidade é causada por inúmeros factores, como por exemplo: rápido desenvolvimento da tecnologia, expansão dos mercados, grandes mudanças sociais e económicas, etc.

Assim, produzem-se pressões para que a organização mude, se adapte e cresça, de tal forma que cumpra as exigências do meio ambiente. Deste modo, a interação contínua introduz um elemento de controle ambiental na organização: o FEEDBACK.

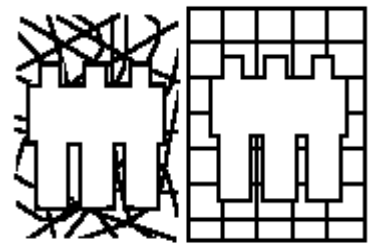
Em conclusão, as relações entre as organizações e o meio ambiente são altamente complexas, uma vez que as “organizações vivem num mundo humano, social, político, económico”.



NOTA:

Harold J. Leavitt, William R. Dill e Henry B. Eyring, “The Organizational World. A systematic View of Managers and Management” (p.285).

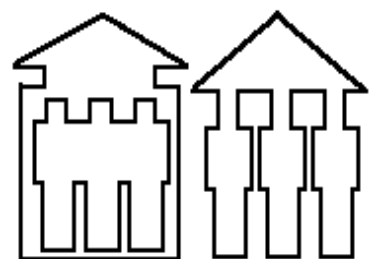
3. ORGANIZAÇÃO FORMAL-INFORMAL. OBJECTIVOS OFICIAIS-REAIS.



Assim, tentando definir ORGANIZAÇÃO, vemos que as posições dos autores varia muito, mas é possível encontrar:

3 POSTULADOS QUE ATRAVESSAM A MAIORIA DAS DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO

1. ASSOCIAÇÃO DE INDIVÍDUOS OU GRUPOS
2. EXISTÊNCIA DE OBJECTIVOS
3. ESTRUTURAS DESENVOLVIDAS COM O FIM DE ATINGIR OBJECTIVOS



Consideremos cada um dos postulados:

1. Nenhuma dúvida quanto à composição social.
Difícil por vezes estabelecer as fronteiras da organização no que se refere aos elementos que a compõem.
2. Dizer que uma organização tem objectivos coloca-nos face a um processo de reificação.
3. Se a estrutura concebida deliberadamente para a obtenção dos objectivos - organização formal - é um elemento importante na definição da organização, não podemos deixar de considerar uma outra estrutura: a organização informal.

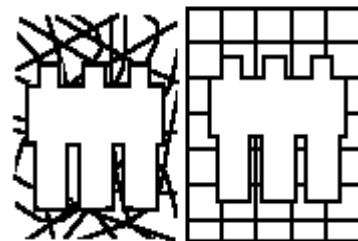
NOTAS:

REIFICAÇÃO - Atribuição a uma construção teórica duma realidade concreta e qualidades antropomórficas de pensar e de agir levando-nos a tratar os objectivos organizacionais como dados evidentes.

A ORGANIZAÇÃO FORMAL (Organigrama) - É aquela que foi planificada pelos seus criadores: prescrita e regulamentada, é o reflexo oficial dos seus postulados sociais, psicológicos e administrativos.

A ORGANIZAÇÃO INFORMAL - Não foi concebida: resulta da formação de grupos de afinidades e de ligações que se constituem infalivelmente quando os homens se interrelacionam diariamente.

(Paralelismo entre objectivos oficiais-reais e organização formal-informal).



Se só retivermos o “Objectivo da Organização” - Objectivo Formal - corremos o risco de:

- Privilegiar um objectivo único.
- Ignorar a existência de objectivos múltiplos.
- Limitar a possibilidade de detectar eventuais oposições e contradições entre os objectivos dos diferentes grupos sócio-profissionais.

Portanto, podemos concluir como CYERT & MARCH que "AS ORGANIZAÇÕES NÃO TÊM OBJECTIVOS, SÃO OS HOMENS QUE OS FIXAM".

Diferenciação entre:

- OBJECTIVOS OFICIAIS: razão social da organização e expressão dos seus dirigentes;
- OBJECTIVOS REAIS: objectivos verdadeiros seguidos pela organização e pelos diferentes grupos existentes no seu interior.

Assim:

Não há um objectivo formal único, mas múltiplos objectivos dentro de uma organização, que são defendidos de uma forma cooperante ou conflituosa.

NOTA:

Ora é evidente que na prática, para melhorar o relacionamento interpessoal no trabalho, os indivíduos e os grupos devem ter a capacidade de encontrar OBJECTIVOS COMUNS que rentabilizem ao máximo a vida da organização.

Assim, por exemplo, todos procuramos um aumento de produção na empresa, de qualidade de vida, etc.

4. EFICÁCIA, EFICIÊNCIA E SUCESSO ORGANIZACIONAL



Assim, para se atingirem esses “aumentos” que todos querem, é necessário verificar o conceito de EFICÁCIA ORGANIZACIONAL:

A eficácia - Relaciona-se com o alcance dos “objectivos da organização”.
Refere-se aos fins.

A eficiência - Está relacionada com a utilização dos recursos de que a organização dispõe, isto é, com a relação entre entradas e saídas.
Refere-se aos meios.

NOTA:

William H. Starbuck, “Organizations and Their Environments” in Handboock of Industrial and Organizational Psychology.

Para ARGYRIS, a eficácia organizacional depende de três espécies de actividades:

- 1) Alcance de objectivos
- 2) Manutenção do sistema interno
- 3) Adaptação ao ambiente externo

NOTA:

Chris Argyris, “A integração Indivíduo - Organização”.



CONCLUSÃO:

A eficácia e o sucesso organizacional constituem realmente um problema muito complexo, face às múltiplas relações com os elementos ligados à organização.

Contudo, a formação profissional desempenha um papel muito importante para se atingir a eficiência (fazer as coisas correctamente) e a eficácia (alcançar os objectivos) chegando assim ao sucesso organizacional.



FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E DA COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Prof. Manuel Firmino

Texto nº 9

ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPA



FORMING

- Educada
- Interpessoal
- Atenta
- Cautelosa
- Interessada pela estrutura
- Ansiosa
- Dependente do líder
- Hesitante (com sugestões, propostas ou decisões)
- Estabelece critérios para a relação dos seus membros
- Procura padrões seguros para a interacção, níveis de expectativas e conformidades



STORMING

- **Luta interna**
- **Confronto e imposição de opiniões**
- **Conflitos sem resolução**
- **Ruidosa**
- **Sem escuta**
- **Revolta perante o líder**
- **Sem iniciativa só reacção**
- **Trabalha sob controlo**



NORMING

- **Clarificação de papéis**
- **Desenvolvimento de competências**
- **Instituição de procedimentos para o desenvolvimento de *feedbacks* construtivos**
- **Abertura das “trocas”**
- **Alguma escuta**
- **Coesão de grupo**



PERFORMING

- Energia relacionada com as tarefas
- Orientação para os objectivos
- Elevados níveis de abertura
- Apoio de *inter-dependência* que estabelece confiança
- Maior funcionalidade das relações interpessoais
- Forte colaboração
- Unidade coesa
- Com identidade própria



**“O valor das coisas não está
no tempo em que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.
Por isso, existem momentos inesquecíveis,
coisas inexplicáveis e
pessoas incomparáveis.”**

Fernando Pessoa

FORMAÇÃO: COMO E PARA QUÊ?!

Um Administrador decide organizar uma corrida de barcos a remos entre as equipas de direcção dos seus diferentes estabelecimentos. No dia fixado, a competição desenrola-se sem problemas. Uma das equipas que representava um dos estabelecimentos chega, no entanto, com claro atraso em relação às outras.

A Direcção procura compreender a razão e recorre a um auditor que entrega o seu relatório observando que, em todos os barcos havia um timoneiro e oito remadores, mas que no barco que perdeu havia oito timoneiros e um remador. O auditor observa, relata os factos sem os julgar e não propõe solução.

A Direcção recorre então a um especialista em formação. Depois da “análise de necessidades”, este propõe o envio do remador para um estágio... que desenvolva a sua motivação!



Teamwork is the ability to work together toward a common vision, the ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives; it is the fuel that allows common people to attain uncommon results.



Trabalho em equipa é a capacidade de trabalhar conjuntamente, em direcção a uma visão comum, a capacidade de dirigir a realização individual para objectivos organizacionais; é o combustível que permite a pessoas comuns atingir resultados incomuns.

FORMAÇÃO PARA GERAR E GERIR O TRABALHO EM EQUIPA
FORMAÇÃO PARA GERAR E GERIR O TRABALHO EM EQUIPA

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO
PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”

(3º ano – 2º semestre)

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. "MICRO-MARKETING" OU MARKETING DE PESSOAS
2. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
3. COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

1. "MICRO-MARKETING" OU MARKETING DE PESSOAS*

O conceito de marketing tal como KOTLER o define, aplica-se a qualquer "coisa" capaz de prestar um serviço, isto é, satisfazer uma necessidade. Assim sendo, a sua aplicação ultrapassa o âmbito das empresas com fins lucrativos e atinge de igual modo instituições de utilidade pública, cidades, regiões, países e mesmo indivíduos.

Ao nível individual, neste momento, já não causa espanto ouvir-se falar em "Marketing Político". Todavia, muitos ouvidos ainda se ouriçam quando tal conceito é alargado a pessoas, nomeadamente quadros e sobretudo quando associada à gestão da sua carreira profissional. Iniciar ou gerir uma carreira profissional tem muitos aspectos em comum com a gestão de produtos, de tal modo que um quadro quando decide fazê-lo, mais não faz do que colocar-se na posição de "produto" à procura do seu "mercado".

O "Mercado de Trabalho" é tão exigente, inconstante e diversificado como o Mercado de Produtos. Ser "Marketing Manager" da sua própria carreira profissional exige:

- o estudo das necessidades das empresas (consumidores),
- a aquisição de competências (fabricação do produto),
- a negociação de condições contratuais (preço),
- a criação e manutenção de uma rede de contractos (distribuição),
- o dar-se a conhecer ou como dizem os franceses "faire savoir" (publicidade),
- uma apresentação cuidada, quer documental, quer pessoal (embalagem).

Para além deste mix, há outros aspectos como sejam a actualidade de conhecimentos, as experiências e o dinamismo da carreira (ciclo de vida do produto), bem como a satisfação da empresa pelo trabalho prestado (satisfação e fidelidade do consumidor), que devem igualmente ser levados em conta.

Trata-se, na verdade, de implementar uma verdadeira estratégia de marketing, a qual passa por um processo de análise de oportunidades, escolha de objectivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e sua implementação e controlo.

Marketing, Mega-Marketing e Micro-Marketing, são expressões em crescendo de utilização na linguagem dos meios empresariais. O objectivo desta comunicação é chamar a atenção para aspectos fundamentais que devem ser ponderados atentamente por todos aqueles que estão no mercado de trabalho.

*[in Resumo da Comunicação de FRANCISCO RICARDO publicado no III SIMPÓSIO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO EM PSICOLOGIA, Fundação Calouste Gulbenkian]

2. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

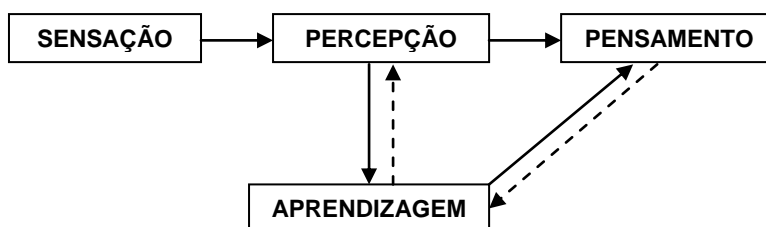
A sociedade em que vivemos caracteriza-se efectivamente pelo extraordinário valor que assume hoje esse novo capital que é a "informação". Contudo, a sua acessibilidade torna a sua gestão mais difícil já que a sua abundância massiça complica o processo de tomada de decisão desde a sua escolha e selecção até ao posterior tratamento e utilização.

Além disso, o valor acrescentado da informação depende actualmente não tanto da sua retenção exclusiva, mas sobretudo da sua máxima divulgação/distribuição possível em "tempo útil". Ora, se por um lado existe cada vez mais informação, por outro lado, o seu processo de renovação é também cada vez mais acelerado.

Como gerir então os nossos progressivos deficits cognitivos (físicos, etc.) face a este "bombardeamento" de informação num tempo progressivamente reduzido?

PROCESSO DE RECOLHA E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

- > **SENSAÇÃO:** resposta do receptor sensorial a um estímulo (energia física) e transmissão desta ao cérebro.
- > **PERCEPÇÃO:** processo de extracção de informação ou processamento da informação que medeia sempre a relação entre o ser humano e o seu meio ambiente.
- > **APRENDIZAGEM:** contínuo da extracção de informação à aquisição desta mnesicamente registada; capacidade de adaptação a circunstâncias mutáveis.
- > **PENSAMENTO:** do anterior tratamento da informação à resolução de problemas; a relação entre a aprendizagem e o pensamento evidencia a reversibilidade do processamento cognitivo:



NOTA: "A actividade psíquica que tem por objecto o conhecimento", resulta do plano intelectual que pode ser visto como uma caixa de ressonância do plano físico e do plano emocional nos seus aspectos conscientes ou susceptíveis de o serem.

OUTRAS VARIÁVEIS IMPLICADAS NO TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

-> ATENÇÃO:

"É um processo de selecção das diferentes informações que se apresentam ao «espírito», focalizando-se este sobre algumas delas, julgadas como pertinentes, significantes, em detrimento de outras que são ignoradas." in O. CLOUZOT

NOTA: O organismo humano dispõe com efeito, a cada instante, de uma massa considerável de informações potenciais que é muito superior às que ele pode tratar nas suas acções e nas suas respostas adaptativas aos estímulos interiores e exteriores que se lhe apresentam. É, portanto, através da atenção que ele vai efectuar esta triagem.

É importante proceder selectivamente com a informação através de um controlo mais consciente dos dois tipos fundamentais de atenção: concentrada e flutuante.

-> INTUIÇÃO:

É um meio de conhecimento directo e sintético, que vai directo ao objecto sem a ajuda da experiência ou da experimentação e sem a do pensamento analítico.

NOTA: 3 características (específicas e opostas às do pensamento):
imediatez; antecipação da procura de provas; profundidade que vai directamente ao coração do objecto que interpreta.
Intuição e pensamento completam-se. Para J. LOMBARD aquela é superior a este.
"Dispomos de dois cérebros para aprender" (cf. LINDA V. WILLIAMS)
Hemisfério esquerdo -> linguagem e pensamento analítico
Hemisfério direito -> Pensamento concreto e sintético, visão global e intuitiva da realidade.

É importante reservar também um certo espaço à nossa intuição para além do processamento racional que realizamos com a informação.

-> SILÊNCIO:

Pensamentos, atenção, intuição: três componentes fundamentais do plano intelectual, que não podem existir sem o silêncio interior. É na atenção ao silêncio do pensamento que a intuição tem a sua origem.

NOTA: "Artistas, poetas, filósofos, místicos (...) todos eles sabem que da atenção ao silêncio do pensamento, se enraíza toda a criatividade." in MARC DE SMEDT "Éloge du Silence"
ALDOUS HUXLEY mostra como o teólogo do séc.XVII MIGUEL DE MOLINOS distinguia já três tipos de silêncios: "o da boca, o do espírito e o do desejo".
HÉLÈNE TROCMÉ-FABRE em "Eu aprendo logo sou", insiste no contributo destes trabalhos e encoraja a pedagogia a utilizar momentos de calma como "pausas estruturantes" --> ("Silêncio é o cofre do pensamento").

É importante pôr o organismo em estado de repouso sensorial, e numa posição de relaxamento, o que permite diminuir a actividade geral do cérebro em proveito da sua única zona frontal ("estado de consciência activa").

UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COM A MEMÓRIA DE CURTO/LONGO PRAZO

-> MEMÓRIA: É uma estrutura mental que tem por função registar e recuperar a informação.

NOTA: A memorização depende primeiramente de um processo físico e fisiológico onde a informação é mantida temporariamente no circuito hipocampo-tálamo-mamilo-cingular (registo funcional - M.C.P.) que, por sua vez, desencadeia um processo químico de formação de macromoléculas de RNA (cuja possibilidade de combinação dos seus átomos constitui um número infinitamente grande de hipóteses diferentes), moléculas essas que depois de estabilizadas e armazenadas irão constituir os vários tipos de memória estável (registo estrutural - M.L.P.). Algum tempo após a sua formação, a molécula de RNA é ainda lábil, mas passados alguns minutos, começa a estabilizar-se, podendo, posteriormente, ser arquivada nas células nervosas de onde será evocada quando necessário.

É uma função psíquica complexa que integra várias outras funções. Assim, por exemplo, a sensação pode ser considerada como uma fase da memória (**fase 1**) porque, antes de se fixar qualquer informação, é necessário captá-la e codificá-la; depois, essa mesma informação tem de ser decodificada e categorizada, o que corresponde à percepção, a qual pode ser considerada, por sua vez, a fase subsequente da memorização (**fase 2**); a gravação a curto prazo (**fase 3**); a transferência (**fase 4**); para a gravação a longo prazo (**fase 5**); a busca de informação (**fase 6**); e, finalmente, o reconhecimento (**fase 7**).

Toda esta informação relativa à memória humana permite reorganizar e, sobretudo, rentabilizar a sua utilização. De facto, estes dados podem e devem ser integrados na perspectiva de evitar uma certa sobrecarga das funções mnésicas, situação a que todos os indivíduos estão sujeitos actualmente pelo facto de existirem numa sociedade que se caracteriza pelos disfuncionamentos causados pelo fenómeno "sobre-informação".

CONCLUSÕES E INDICAÇÕES PRÁTICAS

Assim, é frequente constatar-se que muitas pressões sentidas no plano individual e que originam o stress em contextos profissionais, advêm de uma deficiente gestão das capacidades mnésicas. Esta dificuldade parece estar sobretudo relacionada com a ausência de critérios que permitam compatibilizar mais eficazmente o uso de tais capacidades e a natureza e a utilidade da informação recebida.

Em contextos profissionais, os indivíduos são geralmente confrontados com um tipo de informação de uso mais permanente (como, por exemplo, o conjunto de parâmetros que são necessários para a orientação das diversas tomadas de decisão) e com um outro tipo de informação mais ocasional, cuja reutilização poderá ser mais esporádica

(como, por exemplo, certos dados específicos relativos apenas a uma situação pontual).

Se usarmos hipoteticamente o domínio das técnicas de negociação para demonstrar o valor acrescentado deste tratamento selectivo da informação que recebemos continuamente, pode-se imaginar facilmente dois casos:

- **Informação de uso permanente:** por exemplo, relativa a dados principais do produto que é comercializado, características importantes na divulgação da sua imagem profissional, regras de funcionamento da organização, etc.

A utilização deste tipo de informação reenvia ao uso da memória a longo prazo que proporciona um registo estável, mantendo sempre disponíveis as informações necessárias.

Teoricamente, esta memorização permanecerá constante, podendo no entanto verificar-se, por vezes, problemas de acessibilidade da informação, essencialmente por “excesso de trânsito”, ou seja, por sobrecarga das fases de busca e reconhecimento, o que apenas nos permite concluir que a informação está disponível, mas não acessível (por exemplo, quando se diz que “a palavra está mesmo debaixo da língua, mas não sai...”, geralmente opta-se por continuar, pois essa palavra acaba por surgir algum tempo depois e já sem qualquer esforço).

- **Informação de uso ocasional:** por exemplo, relativa a dados mais particulares fornecidos por um cliente específico com o qual só voltaremos a estar em contacto, provavelmente, bastante tempo depois.

A utilização deste tipo de informação reenvia preferencialmente ao uso da memória a curto prazo que apenas proporciona a retenção provisória da(s) informação(ões).

Uma vez que esta memorização lábil não proporciona uma retenção constante (até 60' máximo), sabe-se então que a informação se perderá se não transitar para a memória a longo prazo. Ora, se essa informação só for pontualmente necessária após um longo período de tempo, não existirá qualquer interesse em sobrecarregar a nossa memória a longo prazo, bastando para isso recorrer a um simples processo de registo físico dessa informação (ex: se imediatamente após a realização de uma entrevista com um cliente registarmos por escrito as informações mais relevantes sobre essa ocorrência, dispensamos facilmente o uso da memória a longo prazo; por outro lado, quando voltarmos ao contacto com esse interlocutor, poderemos simplesmente consultar essas anotações para voltar a inseri-las num registo a curto termo, permitindo-nos estar novamente na posse mnésica das informações recolhidas anteriormente, o que terá um escritório móvel e um banco de dados em pequeno formato.

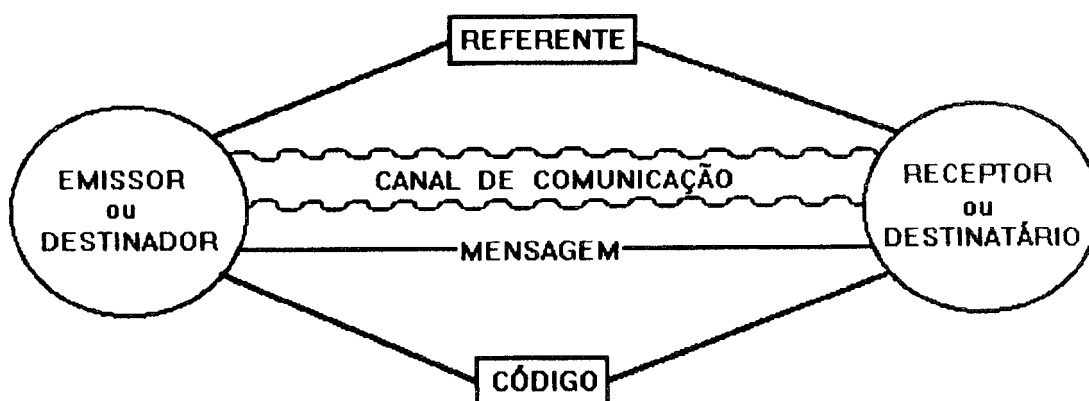
Finalmente, pode-se concluir que existe uma grande vantagem, em termos de economia de tempo e de esforço, em promover uma utilização mais eficaz da memória a curto e longo prazo, gerindo o uso da informação em função das necessidades temporais da sua aplicação.

3. COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

O ESQUEMA DA COMUNICAÇÃO

Existem vários tipos de comunicação: as pessoas podem comunicar pelo código Morse, pela escrita, por gestos, pelo telefone, por fax, por modem, etc; uma empresa, e/ou uma instituição pública podem comunicar com os seus membros por intermédio de circulares, cartazes, mensagens radiofónicas ou televisionadas, email, etc.

Toda a comunicação tem por objectivo a transmissão de uma mensagem, constituindo-se por elementos que são indicados no esquema seguinte (cf. F. VANOYE):



OS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Emissor ou destinador: é o que emite a mensagem; pode ser um indivíduo ou um grupo.

Receptor ou destinatário: é o que recebe a mensagem; pode ser um indivíduo ou um grupo, ou mesmo um animal ou uma máquina (computador).

Mensagem: é o objecto da comunicação; ela é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas.

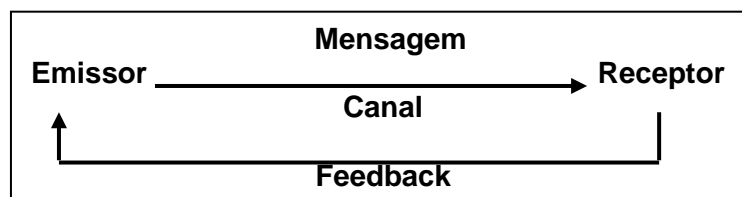
(NOTA: Qualquer mensagem envolve sempre uma percentagem de ruído)

Canal de comunicação: é a via de circulação das mensagens.

Código: é um conjunto de signos e regras de combinação destes signos; o emissor utiliza-o para elaborar a sua mensagem (codificação) e o receptor identificará este sistema de signos (descodificação) se o seu repertório for comum ao do emissor.

Referente: é constituído pelo contexto, pela situação e pelos objectos reais os quais a mensagem remete.

O modelo clássico de LASWELL é bastante mais simples:



Os diversos elementos têm um significado semelhante ao apresentado pelo outro autor. Contudo, um elemento essencial completa o sistema de comunicação, o **“feedback”**, que designa o conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da emissão da mensagem: se foi recebida ou não, compreendida ou não.

NOTA:

Pode ser uma resposta verbal ou não verbal; pode adquirir várias formas: repetição completa e sistemática das informações; verificação final através de uma pergunta do emissor; verificação, a medida que a comunicação se vai processando, através de várias perguntas do emissor; verificação através das perguntas do(s) receptor(es); verificação por meio de sinais não verbais do(s) receptor(es), em decorrência dos quais o emissor pode ajustar o seu discurso. O “feedback” favorece a comunicação; dissipa as inquietudes, os receios e as tensões no relacionamento entre emissor(es)-receptor(es).

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Podem ser apontadas a diferentes níveis:

Emissor:

- estudo do receptor e seu estado psicológico
- preparação da mensagem (material e psicológica)
- adequação da linguagem ao receptor
- congruência da mensagem

Receptor: - capacidade limitada de retenção
 - barreiras físicas, pessoais e semânticas

Mensagem: - codificação (emissor)
 - decodificação (receptor)

Canal: - acrescentos – eliminações - distorções

Segundo F. VANOYE, os "ruídos", ou seja, as perturbações que podem ocorrer no transcurso da comunicação oral podem ser de origem:

- física (verdadeiros barulhos, voz muito baixa, fala muito rápida);
- linguística (dificuldades de decodificação por parte do receptor);
- psicológica (falta de atenção, interferência de elementos passionais, etc.)

LINGUAGEM E PENSAMENTO

Os pensamentos apoiam-se sobre a linguagem - pois pensar, é um pouco falar-se a si próprio - e eles alimentam-na ao mesmo tempo, e a sua interacção permite dialogar com a realidade, como Edgar Morin nos explica:

"Graças a linguagem:

- toda a operação cognitiva, todo conhecimento adquirido, todo o fantasma pode ser denominado, classificado, armazenado, memorizado, comunicado, logicamente examinado, consciencializado;
- as palavras, noções, conceitos operam como discriminantes, selectores, polarizadores para todas as actividades do espírito;
- o espírito pode combinar infinitamente palavras e frases, e assim explorar ao infinito as possibilidades do pensamento.

(...)

Assim a linguagem é uma simplificação complexificante que permite utilizar uma parte da hiper-complexidade cerebral, de construir/reconstruir uma nova complexidade discursiva, e assim dialogar com a complexidade do real."

EDGAR MORIN: *La connaissance de La connaissance*

LINGUAGEM, PENSAMENTO E COMPORTAMENTO

D. MEICHENBAUM começa por colocar a questão "como conceptualizar os aspectos internos da consciência, isto é, quais os conceitos que melhor explicarão o que se passa nas nossas cabeças"?

Para responder propõe como objecto teórico o discurso interior ou diálogo interno, considerando o pensamento como uma linguagem interiorizada, que interfere com a produção ou não de certos conhecimentos.

A demonstração preliminar disto foi feita por dois autores da ex-União Soviética, VIGOTSKY e LÚRIA que mostraram, ao nível do desenvolvimento, a existência de uma relação complexa entre a linguagem, o pensamento e o comportamento; o iniciar ou o inibir comportamentos motores voluntários aparece sob o controle verbal. Assim, apresentam uma hipótese de desenvolvimento em três etapas:

- 1) A fala dos outros (adultos) controla e dirige inicialmente o comportamento da criança.
- 2) A linguagem aberta ("overt") torna-se depois o regulador efectivo do comportamento.
- 3) A linguagem interna ("covert") assume então, posteriormente, um papel auto-regulador.

APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

Numa perspectiva sistémica, J. HALLEY, do grupo de Paio Alto, propôs dois conceitos para reflectir sobre a modificação do comportamento; assim formula os comportamentos em dois tipos:

- 1) BITS: é uma linguagem clara e transparente, que define os comportamentos em termos da sua presença ou ausência. Por exemplo, "esforcei-me, mas não acabei a tarefa".
- 2) METÁFORA: é uma das possibilidades de analogia que existem. A analogia é um processo de raciocínio muito criativo e produtivo. No sentido restrito é como uma relação matemática do género $=$; no sentido mais amplo é qualquer forma de raciocínio que introduz uma comparação muito precisa do tipo "como se". Por exemplo, "naveguei, naveguei, mas não cheguei a bom porto".

Há, portanto, duas linguagens principais para descrever os comportamentos e a sua modificação: a linguagem digital (bits) e a linguagem analógica (metáfora). Estas duas maneiras de falar/pensar existem e são ambas pertinentes. Porém, há situações que se prestam mais a uma do que a outra:

- os bits adequam-se mais a qualquer acção humana ou científica sobre a natureza;
- quando se fala de interacção entre as pessoas é mais interessante utilizar analogias.

Importante contributo para a formação e comunicação profissional é o conhecimento de que: o que provoca a mudança é o facto de se conseguir outras metáforas, de se produzir uma nova imagem do mundo. Quando se consegue isto faz-se trabalhar o hemisfério cerebral direito e promove-se o desenvolvimento da criatividade.

EXPRESSÃO E COLOCAÇÃO DA VOZ

Associação do tom da voz e do débito verbal

Um débito verbal rápido associado a um tom agudo sugere um certo entusiasmo repentino ou exagerado (efeito de "embalagem"). Pelo contrário, um débito verbal lento associado a um tom grave tem um efeito sedativo.

Se o débito verbal é lento e o tom agudo, esta dupla insuficiência deve, para fornecer força a sua expressão, ser compensada por uma certa riqueza verbal ou por um vocabulário vigoroso.

Além disso, é ainda importante procurar obter o máximo de consonância entre a "forma" e o "conteúdo" na produção de um discurso.

Associação do tom da voz e da distância de comunicação

Com um tom de voz grave, deve-se procurar evitar uma excessiva distância social (1,20m - 3,60m) porque a intensidade de comunicação é fraca. Para reforçar a intensidade de comunicação conservando esta mesma distância, pode-se puxar um pouco o tom para o agudo, ou então, conservando o tom de voz, encurtar a distância social até a distância pessoal (1 metro).

A associação de um tom elevado e de uma distância de comunicação curta (pessoal) assegura uma forte intensidade de comunicação.

Associação do débito verbal e da distância de comunicação

Com um débito verbal lento e uma distância de comunicação longa (pessoal indo até a distância social, ou seja mais de 3 m) consegue-se acalmar o(s) interlocutor(es). Se se diminuir a distância até que ela seja pessoal ou íntima, pode-se exprimir e comunicar mais facilmente a nossa calma.

Um débito verbal rápido associado a uma longa distância de comunicação (distância social) transmite um efeito de frieza (por exemplo, os discursos militares).

Este débito verbal rápido associado a uma distância de comunicação pessoal pode fazer com que o interlocutor tenha dificuldade em seguir o discurso.