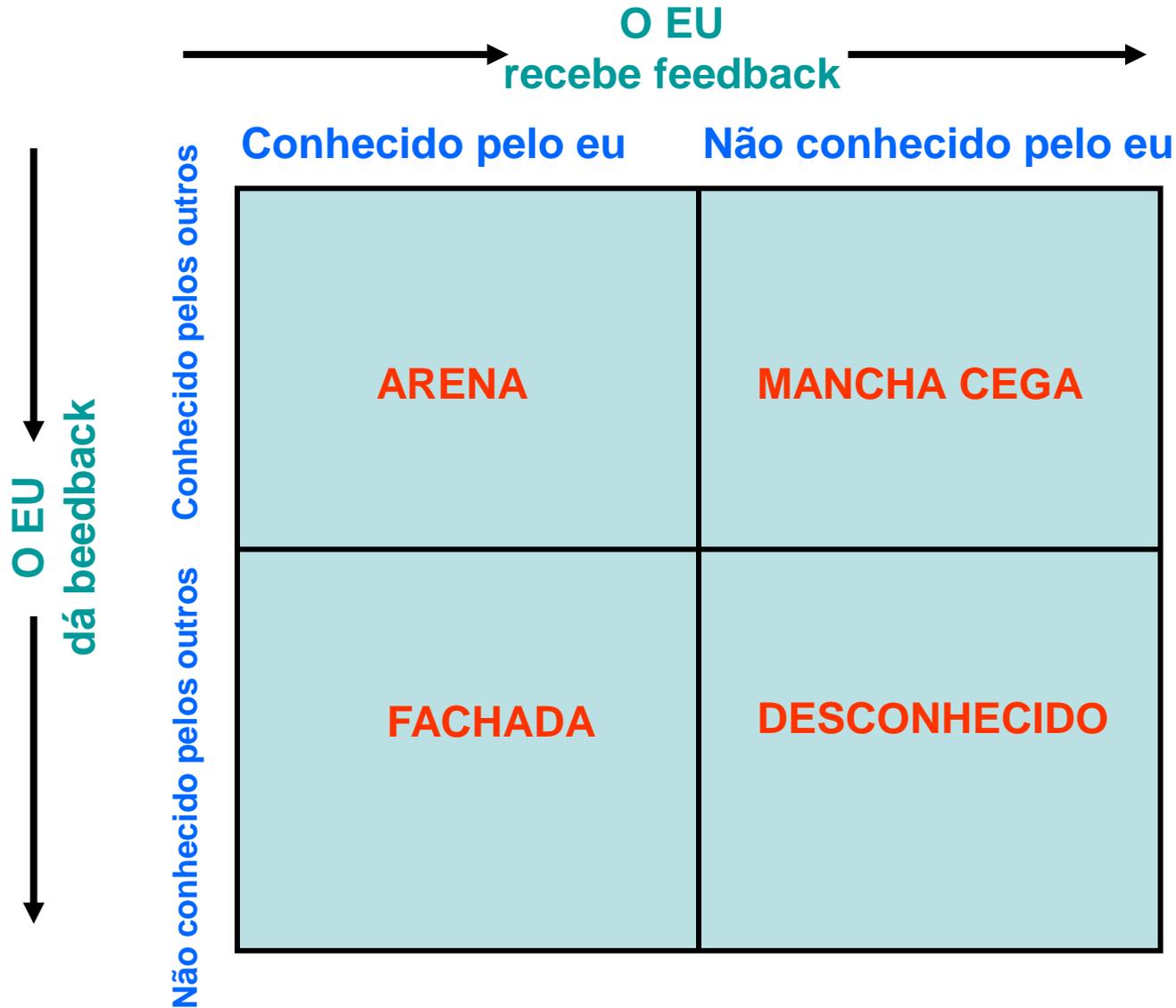


# A JANELA DE JOHARI

Trata de ilustrar o processo de dar e receber feedback.



## ARENA

**Conhecido pela pessoa e pelos outros.**  
Aquilo que eu sei a meu respeito e que os outros também sabem.  
Se caracteriza pela troca livre e aberta de informações entre o eu e os outros.  
O comportamento é público.  
Ex. Nosso modo de trabalhar, nosso comportamento, etc.

## MANCHA CEGA

**Desconhecido pela pessoa, mas conhecido pelos outros.**  
Aquilo que desconheço de mim, mas é conhecido pelos outros. Passamos informações aos outros pela nossa maneira de agir, nosso jeito de falar, etc.

## FACHADA

**É aquilo que conhecemos de nós mesmos, mas não é conhecido pelos outros.**  
Mantemos oculto por medo que se o grupo vier a saber dos nossos sentimentos, percepções, opiniões a respeito dele, não nos aceite.

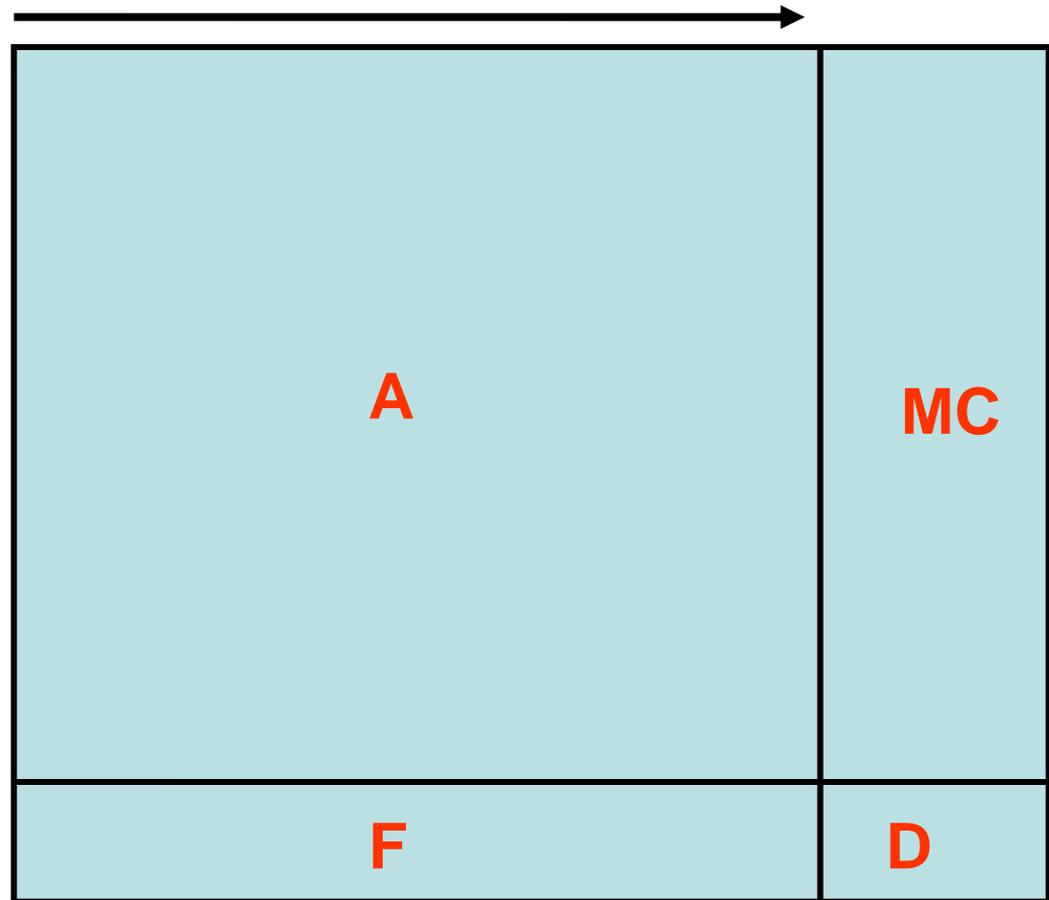
## DESCONHECIDO

**Desconhecido por mim e pelos outros.**  
São nossas motivações inconscientes.  
Dinâmica interpessoal, potencialidades, ocorrências da primeira infância, etc.

# DIVERSAS POSIÇÕES DA JANELA

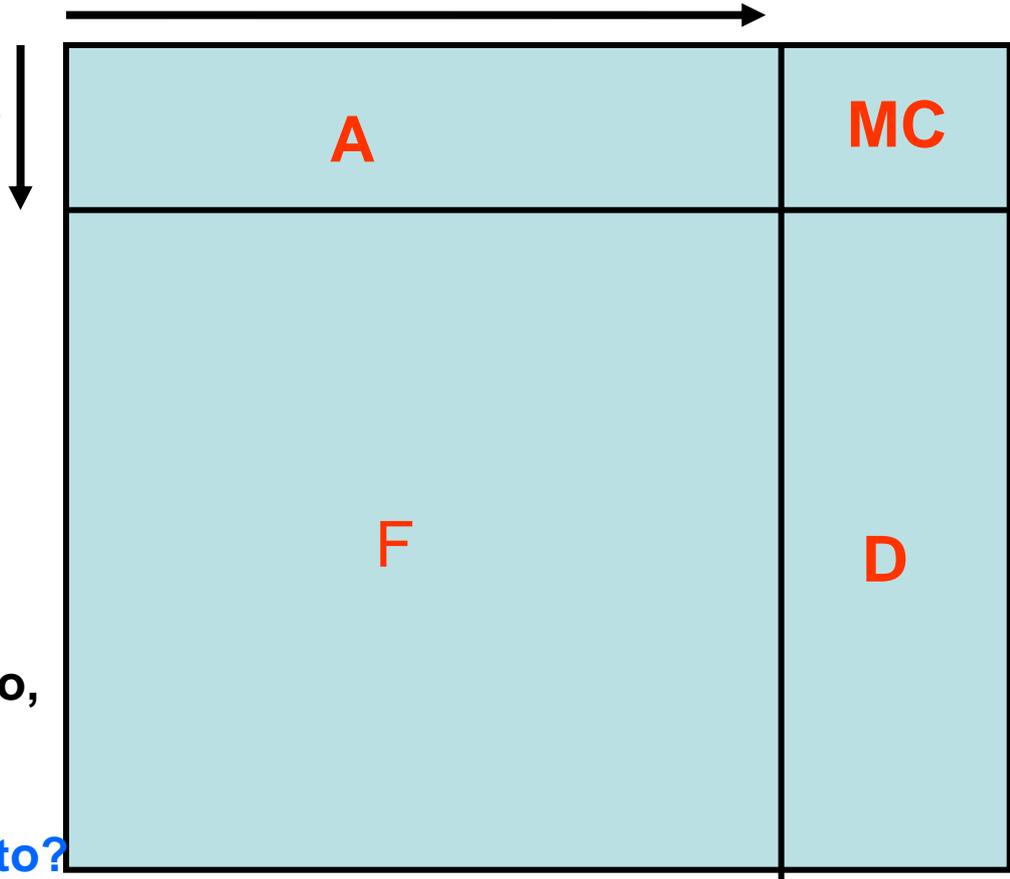
## A janela Ideal

Numa situação grupal ou qualquer relacionamento significativo para a pessoa.  
O tamanho da arena aumenta à medida que cresce o nível de confiança no grupo e os critérios desenvolvidos de dar e receber feedback.  
A arena amplamente aberta indica que grande parte do comportamento da pessoa está liberado e aberto aos outros membros do grupo.



# DIVERSAS POSIÇÕES DA JANELA

## O ENTREVISTADOR



**A fachada ampla** indica uma pessoa cujo estilo característico de participação é de questionar o grupo, sem dar-lhe informações ou feedback. O tamanho da fachada é inversamente proporcional à quantidade de informações que a pessoa dá. Diante da exigência do grupo de que cada membro mantenha um nível razoável de participação, o **entrevistador** participa solicitando informações.

O que você pensa a respeito disto?

Como é que você teria agido se tivesse na minha pele?

Qual a sua opinião a respeito do grupo?

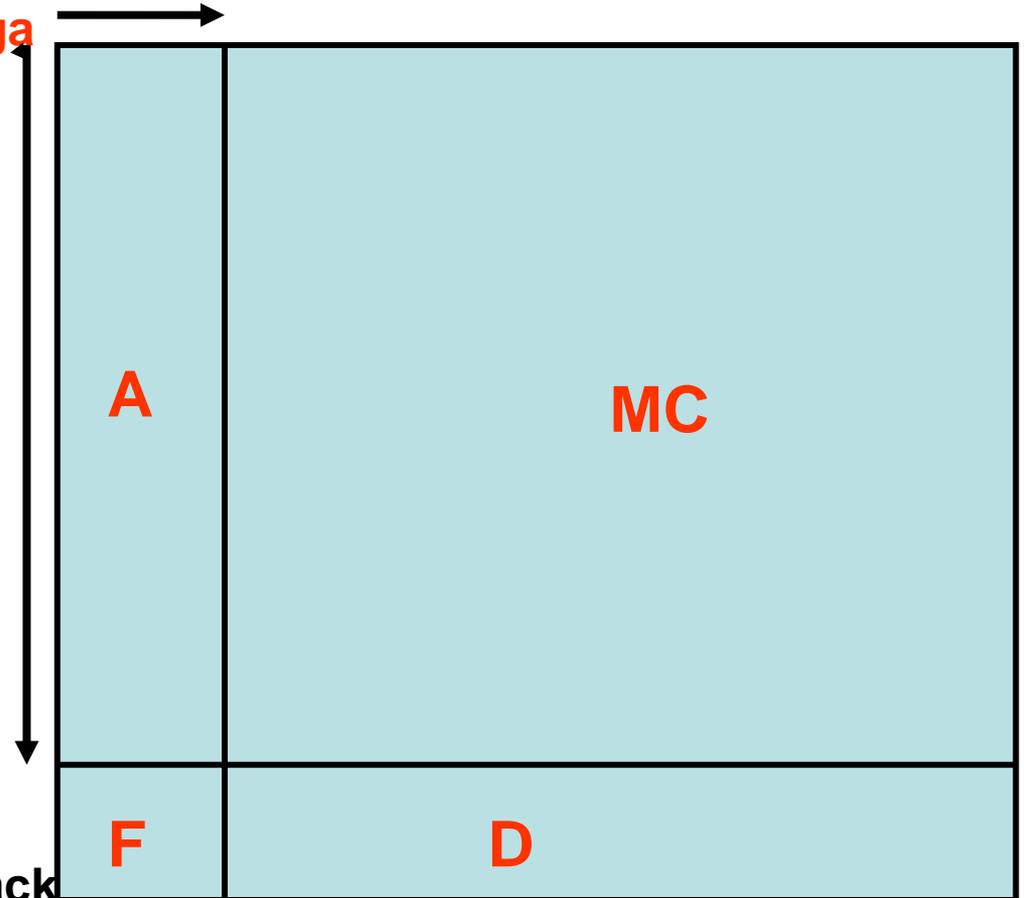
Ele quer saber a opinião dos outros antes de se comprometer.

Ele recebe feedback, mas dá pouco.

# DIVERSAS POSIÇÕES DA JANELA

## O MATRACA

A terceira janela tem a **mancha cega** **Ampla**. O indivíduo mantém seu nível de interação dando feedback mas solicitando muito pouco. Seu estilo de participação é o de dizer ao grupo aquilo que pensa dele, como se sente sobre o que está acontecendo no grupo e qual a sua posição a respeito das questões e problemas do grupo. Em alguns momentos pode até agredir membros do grupo ou criticar o grupo, acreditando que com isto está sendo aberto e conhecido por todos. Ele ou parece insensível ao feedback que lhe é dirigido ou não dá ouvidos ao que os outros lhe dizem. Diante de suas reações ao feedback o grupo pode relutar em continuar a dar-lhe feedback.



# DIVERSAS POSIÇÕES DA JANELA

## O tartaruga

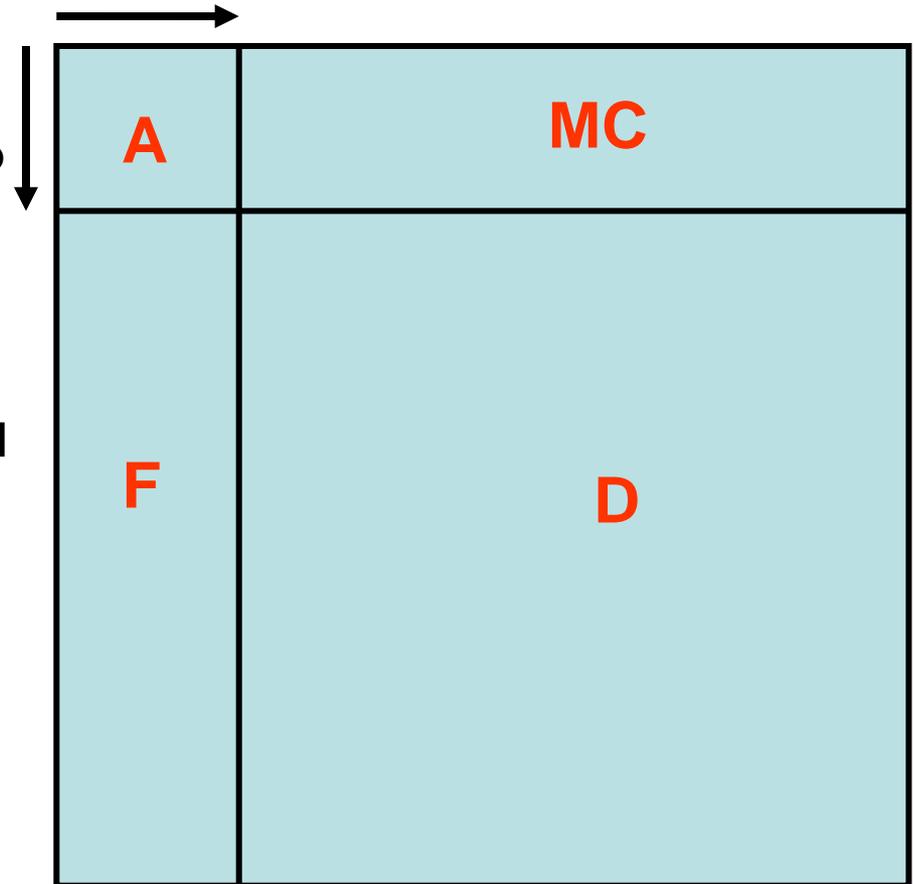
A janela com um amplo desconhecido representa a pessoa que não sabe muita coisa sobre si mesma e também o grupo não a conhece.

Poderá ser o **participante mudo ou observador do grupo**, que não dá nem recebe feedback.

É a pessoa misteriosa do grupo. É difícil os outros saberem qual a sua posição no grupo e do grupo em relação a ela.

Isola-se dos outros membros do grupo. Quando confrontada sobre sua falta de participação, pode responder que aprende mais ouvindo.

Esta pessoa é chamada de tartaruga porque a sua carapaça evita que as pessoas penetrem nela e também que ela saia de dentro de si e se exponha.



O objetivo de receber feedback e de expor-se ou dar feedback é mobilizar informações da mancha cega ou da fachada, onde elas estarão ao alcance de todos. Além disso, novas informações podem passar do desconhecido para a arena.

Não é fácil dar feedback de tal modo que ele possa ser recebido sem sombra de ameaça à outra pessoa. *Para que esta técnica seja eficaz se faz necessário uma aceitação de si e dos outros.*

## ESTILOS INTERPESSOAIS

**Na teoria parece fácil o uso do processo de EXPOSIÇÃO e do FEEDBACK, mas não é tão simples.**

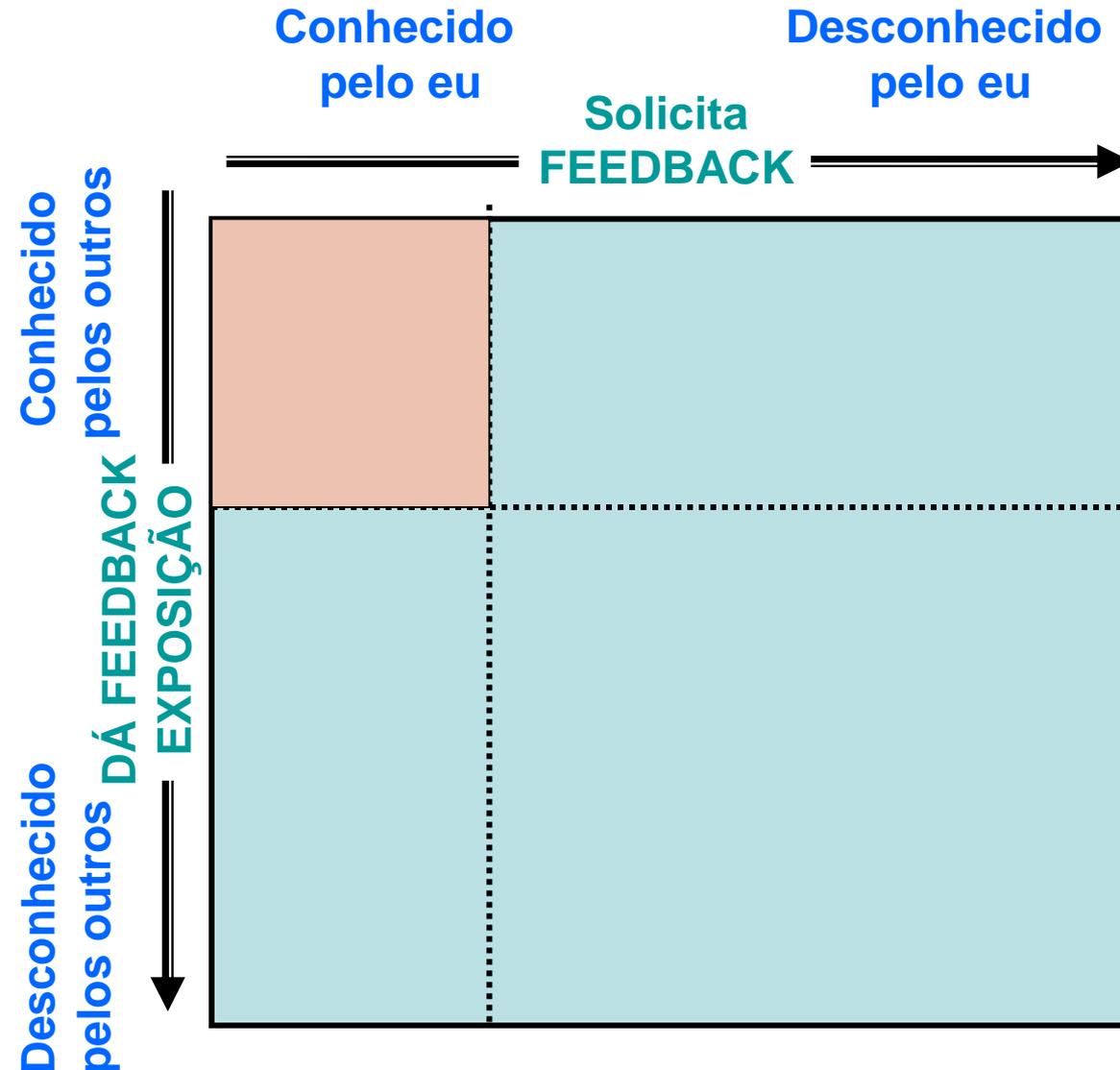
**Na prática, observa-se certa preferência para com a exposição em detrimento ao Feedback e vice-versa.**

**Tal situação provoca um desequilíbrio nas relações interpessoais criando tensões capazes de reduzir a produtividade de um trabalho.**

**Cada estilo traz consequências imprevisíveis de relacionamento.**

# ESTILOS INTERPESSOAIS

## ESTILO TIPO A



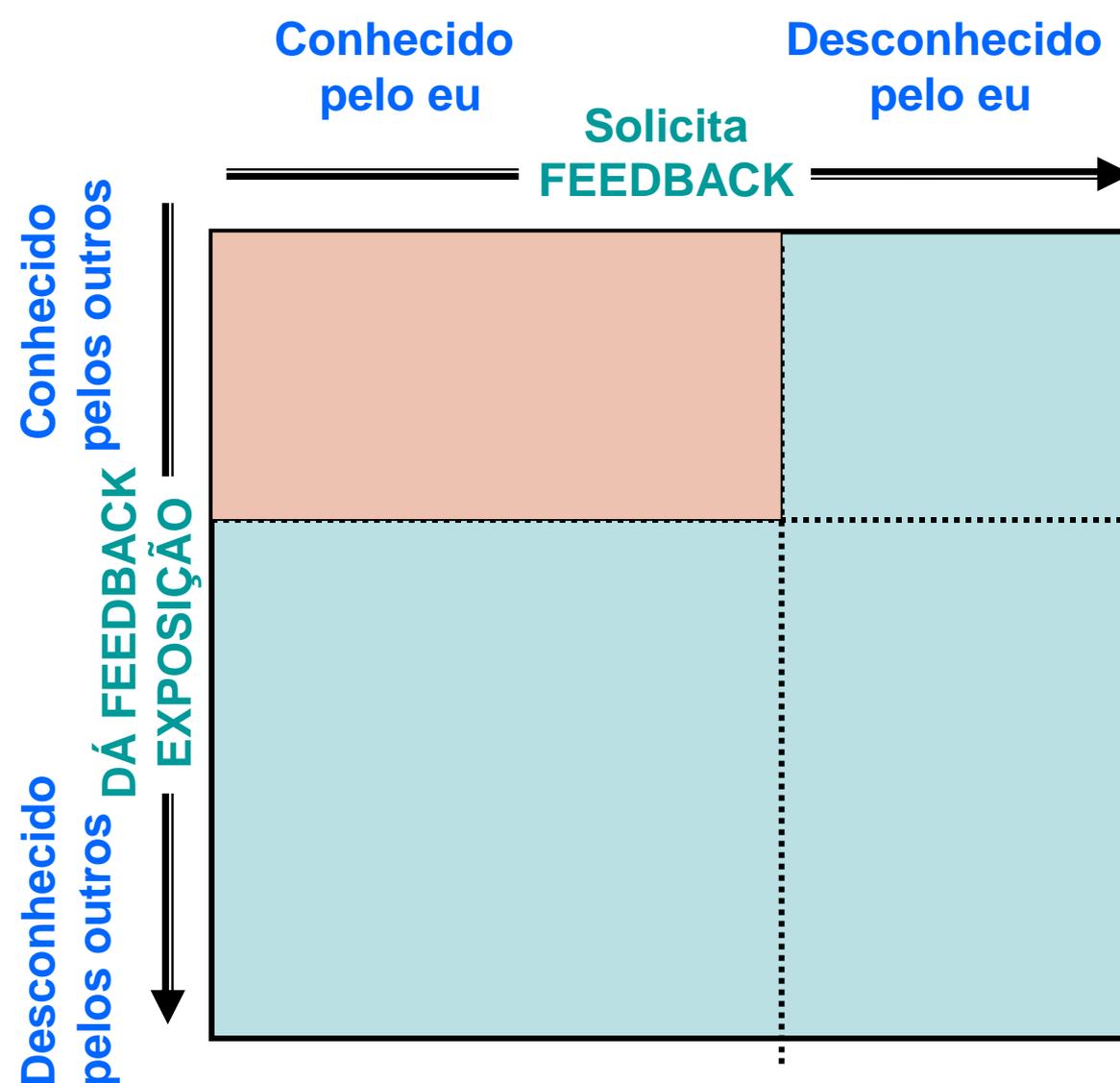
Este estilo reflete o uso mínimo da **abertura** e do **feedback**.

Há uma predominância da **ÁREA DESCONHECIDA**, representando um potencial irrealizável e inexplorado. Indica o medo de correr o risco pela abertura e pelo Feedback.

Essas pessoas têm uma responsabilidade mais rígida, fria, distante e não são muito comunicativas. Encontram-se em organizações burocráticas, onde evitam maior abertura com as outras pessoas.

# ESTILOS INTERPESSOAIS

## ESTILO TIPO B

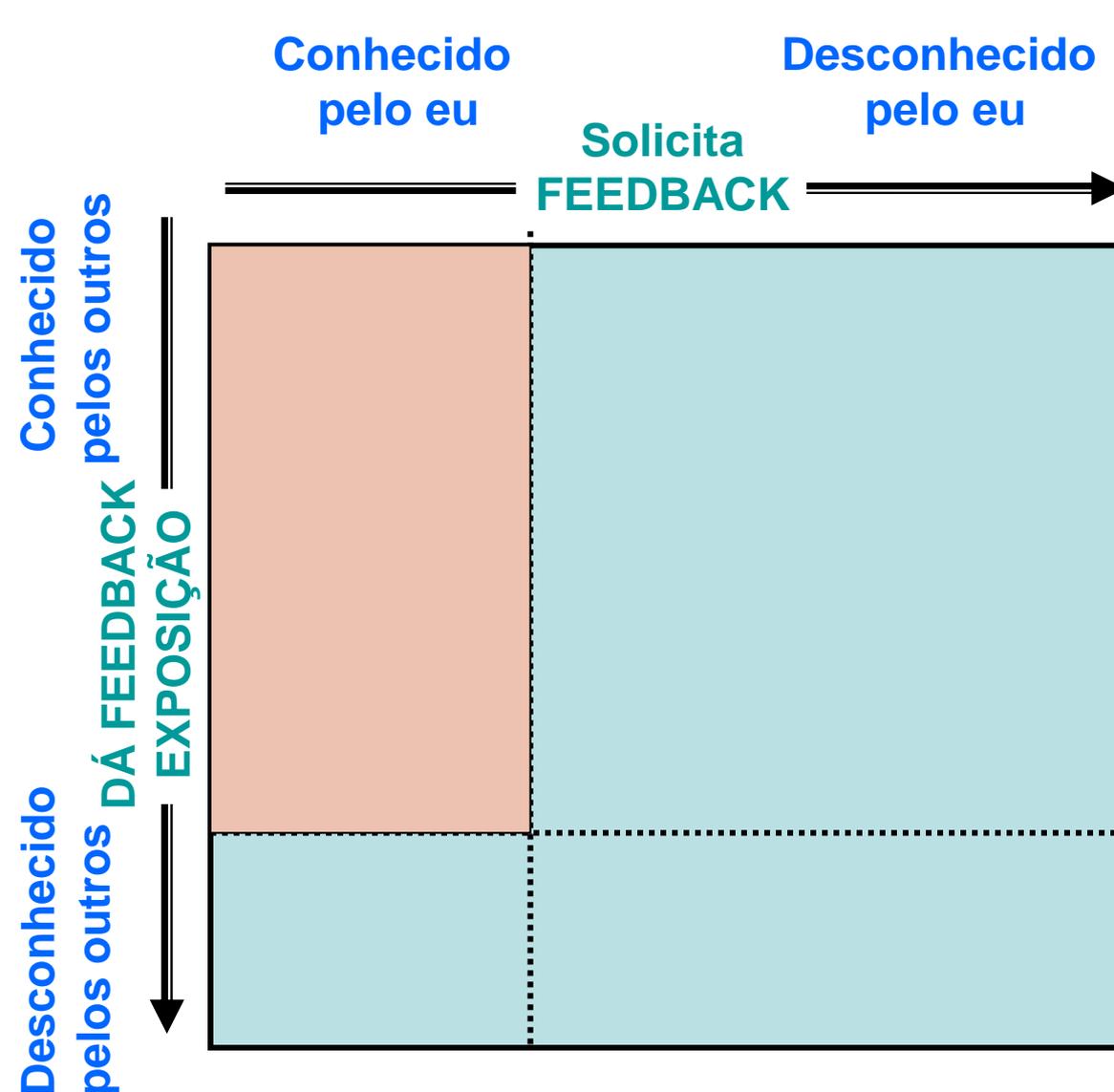


Existe uma **aversão à Exposição**, embora haja maior relacionamento do que o tipo A.

**Usa-se o feedback** para promover relacionamentos, e há uma aversão à exposição que pode ser interpretada como um sinal de desconfiança para com os outros membros do grupo. Há predominância da área da **FACHADA**, como resultado da falta de exposição. O uso exagerado do feedback cria situações de tensão e até certa hostilidade, tornando difícil o relacionamento interpessoal.

# ESTILOS INTERPESSOAIS

## ESTILO TIPO C



Caracteriza-se pelo uso da **Exposição** e pela ausência do **Feedback**.

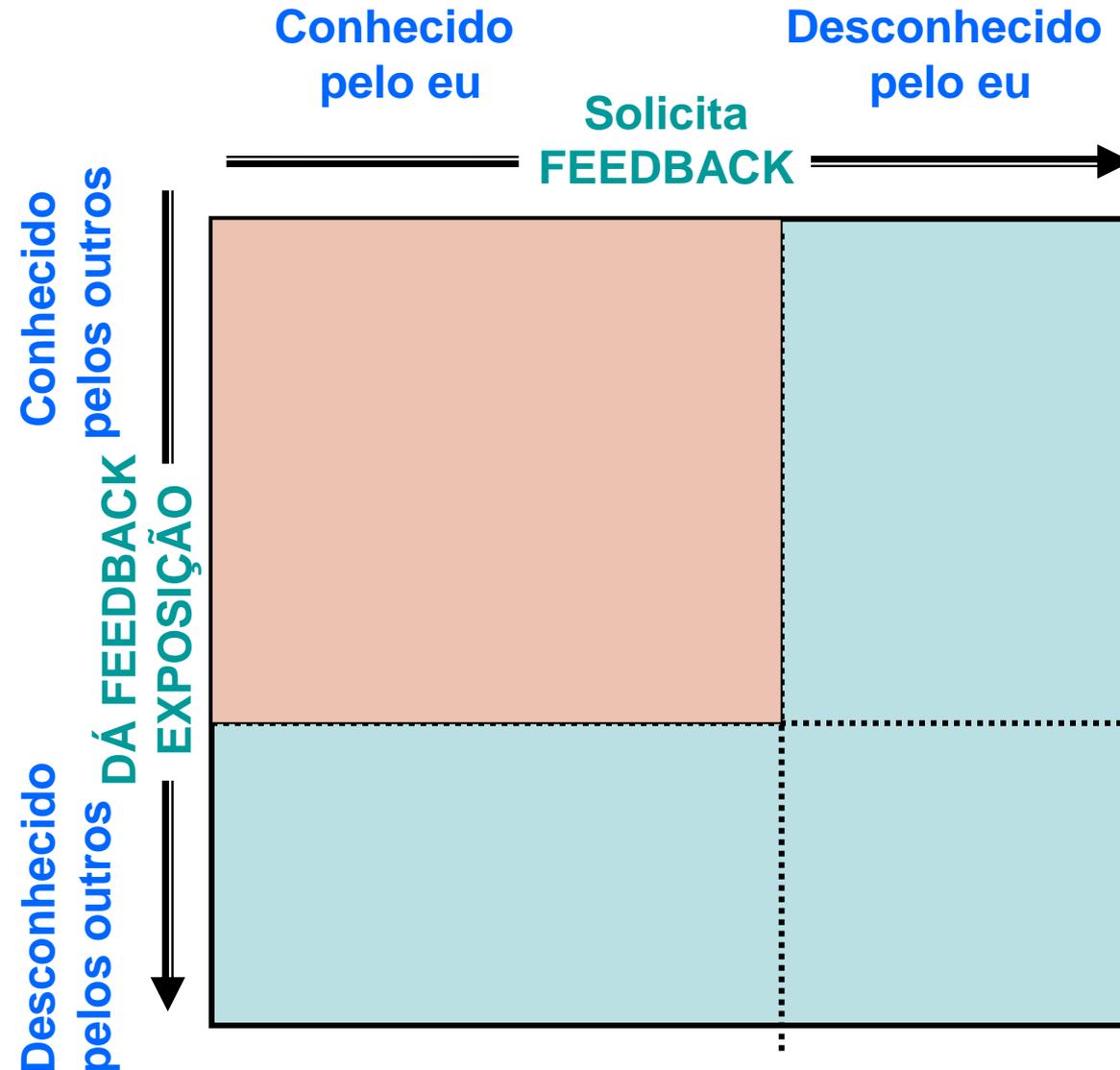
A predominância da **MANCHA CEGA** revela uma desconfiança em relação a opinião dos outros membros do grupo.

Tal situação cria um mal-estar no grupo, porque as pessoas sentem-se menosprezadas já que suas opiniões não são aceitas.

Este modo de ver provoca hostilidade, insegurança e ressentimentos, obrigando a pessoa a não fornecer mais Feedback como defesa Pessoal.

# ESTILOS INTERPESSOAIS

## ESTILO TIPO D



Com este estilo de relacionamento os processos **Da Abertura e do Feedback** são usados com naturalidade, proporcionando um clima de equilíbrio no grupo. A franqueza e a abertura casam-se perfeitamente com a sensibilidade e as necessidades dos outros, fazendo com que a participação seja a característica dominante deste tipo. Com o crescimento da Arena, este estilo promove maior participação e maior Produtividade.

# PRINCÍPIOS DE MUDANÇA

- a) As mudanças em qualquer quadrante afetará os demais quadrantes
- b) Gasta-se energia ao esconder, negar ou ocultar uma conduta que se encontra envolvida numa ação recíproca.
- c) A ameaça tende a reduzir o conhecimento e a confiança mútua tende a aumentá-lo.
- d) Forçar um indivíduo a tornar-se consciente de certas coisas não é desejável e geralmente não é afetivo.
- e) Uma aprendizagem interpessoal levará a implicação da área livre e a redução das outras.
- f) A ampliação desta área facilitará o trabalho com os demais. Isto significa que muitos outros recursos e habilidades dos membros podem ser utilizados para o bem do grupo.
- g) Quanto menor o quadrante da área livre, mais pobre a comunicação.
- h) Existe uma curiosidade especial sobre o quadrante do desconhecido, mas esta é restringida por costumes, formação social, temores diversos, etc.

# PRINCÍPIOS PARA RECEBER FEEDBACK

Precisamos desenvolver uma atitude de receptividade de modo a incentivar os membros do grupo a nos darem o feedback.

É preciso ter **prontidão** para receber feedback, e para que se torne eficaz, é necessário que seja:

- 1. Aplicável:** dirigi-se aquele comportamento que pode ser modificado, mediante reconhecimento do ponto falho e esforço pessoal para corrigir o desvio.  
“Eu não gosto do seu modo de falar”. É uma informação inaplicável.  
“Você está falando ou costuma falar demasiadamente alto e isso é desagradável”.  
A mensagem contém dados concretos a serem explorados pelo receptor.
- 2. Neutro:** o feedback é antes descritivo do que avaliativo. Este critério se contrapõe a duas características muito comuns e que aumentam o problema de relacionamento e de feedback.
  - a) A censura, a reprovação ou avaliação negativa personalizada:**  
“Você tem mania de falar rebuscadamente”. (feedback avaliativo personalizado)  
“Esta parte do documento está rebuscada; é preciso tornar a linguagem mais direta” (feedback avaliativo neutro, não personalizado).  
Reduz a necessidade da pessoa reagir de forma defensiva.
  - b) “Interpretose” – ao invés de registrar o evento, o comunicador concentra-se em antecipar suas possíveis causas.**  
**Ex. “Você chegou depois da hora, certamente porque...”** (feedback interpretativo)  
**“Você está atrasado, algum problema especial”** (feedback neutro)

**3. Oportuno:** saber oferecer feedback é tão importante quanto saber como fazê-lo. deve ser oferecido no momento oportuno; ter consciência quanto ao melhor momento; se deve ser oferecido isoladamente ou em grupo.

**4. Solicitado:** o feedback deve ser solicitado, mais do que imposto. É muito mais efetivo quando a própria pessoa formulou a pergunta que permite ao observador oferecer uma observação. A pergunta pode ser verbal ou não.

**5. Objetivo:** para ser benéfico o feedback precisa: clareza de mensagem, focalização no problema, utilização de exemplos. **Ex. Este seu trabalho precisa ser revisado nas partes a e b; você pode fazer uma boa revisão.**

**6. Direto:** o feedback deve ser oferecido pessoal e diretamente, principalmente se o enfoque do mesmo for negativo de reprovação ou descontentamento. O feedback negativo pode ter o mais positivo dos efeitos, desde que transmitido apropriadamente.

**7. Específico:** quando o feedback é abstrato, pode acarretar um resultado negativo, pois o receptor não dispõe de informações suficientes para compreendê-lo e utilizá-lo.

**Ex. Se alguém diz a outro que o considera uma pessoa acomodada, este feedback se resumirá a uma simples declaração sem resultados significativos. Se ele tivesse dito “Esta não é a primeira vez que você se comporta assim em nossas reuniões. Sua atitude tem sido de não-participar e de isolamento.” A pessoa teria elementos para se auto avaliar.**

# PRONTIDÃO PARA OUVIR

**“O bom ouvinte colhe, enquanto aquele que fala semeia”.**

**Até há pouco tempo dava-se pouca atenção à capacidade de ouvir. A ênfase exagerada à habilidade de expressão levou a maioria das pessoas a subestimar a capacidade de ouvir.**

**Durante cinco anos o departamento de instrução para adultos das Escolas Públicas de Minneápolis, ofereceu diversos cursos com o objetivo de melhorar a maneira de falar e de escutar. Os primeiros estavam sempre cheios. O segundo não chegou a funcionar por falta de candidatos. Todos desejavam aprender a falar, mas ninguém queria aprender a ouvir.**

**O ouvir é algo mais complicado do que o processo físico da audição, ou de escutar.**

**A audição se dá através do ouvido, enquanto que o ouvir implica num processo intelectual e emocional que integra dados físicos, emocionais e intelectuais na busca de significado e de compreensão.**

**O ouvir eficaz ocorre quando o emissor é capaz de discernir e compreender o significado da mensagem do receptor. Só assim o objetivo da comunicação é atingido.**

# PRINCÍPIOS PARA APRIMORAR AS HABILIDADES DO SABER OUVIR:

- 1. Procure ter um objetivo ao ouvir.**
- 2. Suspenda qualquer julgamento inicial.**
- 3. Procure focalizar o interlocutor, resistindo a toda espécie de distrações.**
- 4. Procure repetir aquilo que o interlocutor está dizendo.**
- 4. Espere antes de responder.**
- 6. Procure recolocar com palavras próprias o conteúdo e o sentimento do interlocutor**
- 7. Procure atingir os pontos centrais do que houve através das palavras.**
- 8. Use o tempo diferencial para pensar e responder.**