

1. Introdução

O resultado de qualquer atividade profissional ou pessoal depende fortemente da interação entre as pessoas envolvidas. As informações transferidas necessitam ser completas e precisas para evitar esforços em direções diferentes aos desejados e, portanto, inúteis ou prejudiciais ao bom andamento dos trabalhos e relacionamentos.

São mais comuns do que o desejado situações em que um trabalho é solicitado por um chefe a um funcionário ou por um empresário a um consultor, e o realizado é bastante diferente do que era esperado pelo solicitante. Muitas carreiras ficam em jogo neste momento, pois a culpa pelo mau entendimento das informações sempre recai sobre o funcionário ou o consultor.



Figura 1. Problemas de comunicação são frequentes em empresas.

No caso do desenvolvimento de produtos e serviços as consequências de falhas na comunicação entre as pessoas são mais perceptíveis, podendo causar desde atrasos até a inadequação do produto ao mercado.

Na metodologia geral para o desenvolvimento de produtos (Kaminski) existe uma fase chamada “estudo de viabilidade”. Esta fase começa com a percepção de uma necessidade ou oportunidade e termina com alternativas para satisfazer a necessidade detectada, desenvolvidas o suficiente para tornar possível a escolha da mais adequada. As outras duas fases imediatamente após o estudo de viabilidade são: o “projeto básico” que começa com a escolha da solução mais adequada ao contexto específico do projeto e termina com a solução escolhida tecnicamente resolvida; e o “projeto executivo” que gera todas as informações necessárias à fabricação ou implantação do produto. O estudo de viabilidade pode ser subdividido nas etapas apresentadas na figura 2.

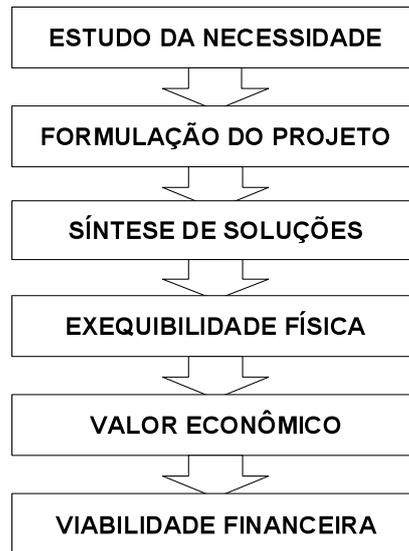


Figura 2 – Etapas do estudo de viabilidade.

Na fase “estudo da necessidade” é necessário entender exatamente o que o cliente (o mercado) deseja. É fundamental uma comunicação precisa com o consumidor que, para a maioria dos produtos, não se trata de um técnico.

Na fase seguinte, “formulação do projeto”, são definidas as especificações técnicas do produto, ou seja, o que o produto deve ser ou fazer para atender as necessidades do cliente. As especificações resumem-se em um conjunto de valores para grandezas, que se atendidas por um produto, garantem que este irá satisfazer o cliente. Para um carro a formulação envolve valores do tipo: consumo máximo, autonomia, volume para carga, custo máximo, etc.

Pode-se concluir que se a formulação do projeto não for feita convenientemente, o projeto poderá não atender aos desejos do cliente e fracassar, e a formulação do projeto depende das informações obtidas no estudo da necessidade vindas diretamente do mercado consumidor.

A precisão das informações obtidas mostra-se fundamental para o sucesso de um projeto. Infelizmente garantir a precisão destas informações é uma tarefa extremamente difícil dependendo muitas vezes de habilidades subjetivas dos responsáveis pela coleta de informações. Existe, portanto, a necessidade de um tratamento mais objetivo da questão da comunicação.

É necessária uma ferramenta que garanta a precisão das informações em qualquer atividade em que estas devam ser obtidas de consumidores, fornecedores, consultores, etc. Exemplos típicos são as atividades de Engenharia do Valor ou de Análise do Valor, onde a qualidade das informações considerada está em relação direta com sucessos obtidos.

A neurolingüística estuda o impacto da comunicação verbal nos pensamentos e nas emoções. Possui poderosas ferramentas de comunicação que podem ser adaptadas para uso em situações de projeto.

Esta disciplina apresenta um modelo de comunicação baseado no conceito de filtros individuais, útil na aquisição de dados para projeto, bem como na comunicação interpessoal da equipe envolvida.

Este texto tem como objetivo apresentar uma aplicação dos conhecimentos de neurolingüística na comunicação empresarial, principalmente com a finalidade de desenvolver produtos e serviços. Não se tem a pretensão de desenvolver um curso de “Programação Neurolingüística”. Os assuntos de neurolingüística são apresentados na forma e profundidade suficientes para o entendimento das aplicações citadas.

Para informações mais completas, recomenda-se o estudo das referências bibliográficas apresentadas no final deste texto e para aqueles que se interessarem por um maior aprofundamento sugere-se freqüentar um dos diversos cursos e treinamentos de boa qualidade oferecidos pelas associações e instituições que estudam o assunto.

2. Modelos

Modelo é um termo muito usado entre os profissionais, especialmente os técnicos. Tão usado que seu significado real tende a se perder. Como os conceitos de qualidade em comunicação aqui tratados são baseados em um “modelo” de comunicação, é preciso esclarecer o que se entende por modelos neste texto.

A definição do termo “modelo” que será adotada é a seguinte:

Uma representação simplificada de um sistema ou fenômeno físico, social, econômico ou psicológico, com todas as hipóteses usadas na simplificação, descrição e explicação do sistema ou fenômeno.

Sempre quando se deseja resolver um problema, entender um fenômeno ou prever o seu comportamento em determinadas circunstâncias, define-se um modelo. Um modelo é construído através das chamadas hipóteses simplificadoras, ou seja, é desprezado tudo que tem pouca influência no resultado. O problema ou fenômeno é simplificado ao máximo de forma a ainda se obter resultados úteis dentro do contexto. O modelo ideal é o mais simples que fornece resultados que atendem à necessidade pela qual ele foi criado.

Por exemplo: deseja-se determinar a posição ao longo do tempo de um objeto em queda livre. Pode-se construir um modelo conforme o indicado na figura 3. É considerada a aceleração como valor constante, e, portanto, movimento uniformemente variado. Da cinemática (lembra-se do 2º grau ?) conclui-se que o modelo matemático é constituído pela equação $s=gt^2/2$ (com t representando o tempo e g a aceleração da gravidade), de onde se obtém a solução do problema.

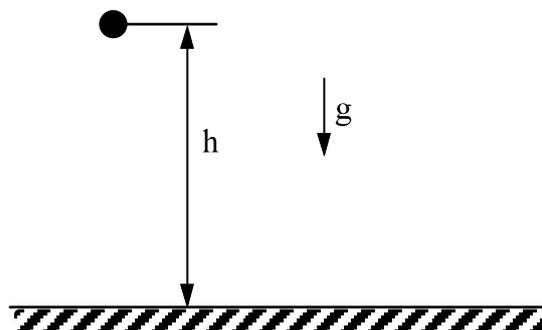


Figura 3 - Modelo físico para objeto em queda livre.

Muitas vezes o modelo é construído sem se ter consciência das simplificações que estão sendo feitas do fenômeno real. No caso do exemplo várias hipóteses foram feitas, dentre as quais: foram desprezados os efeitos da resistência do ar ao movimento e portanto a forma e a densidade do objeto não importam; considerou-se constante a aceleração da gravidade com a altura; o movimento de rotação da Terra (aceleração complementar) foi desconsiderado; dentre outras.

Os resultados obtidos a partir do modelo da figura 3 podem representar adequadamente o problema se altura h for pequena, por exemplo, 1 metro. Para um pequeno objeto caindo de 100 metros o erro devido ao fato de se desconsiderar a resistência do ar aumenta de forma considerável. Se o objeto cai de 10000 metros pode ser necessário considerar mais efeitos no modelo, como por exemplo, a variação da aceleração da gravidade e o efeito da rotação da Terra. Portanto, cada modelo é adequado a um determinado contexto onde ele tem significado e os seus resultados são “bons” o suficiente para serem aproveitados.

Para conseguir a “qualidade na comunicação” será desenvolvido um modelo da comunicação. O sistema complexo que os seres humanos possuem para a percepção e processamento das informações que recebem do meio será simplificado e constituirá um modelo. Ainda, este modelo será o mais simples que represente de forma adequada à comunicação (com precisão suficiente) para as necessidades que surgem no desenvolvimento de produtos e serviços.

O objetivo identificado para o curso pode ser enunciado como:

Desenvolvimento e aplicação de um modelo de comunicação para o ambiente de desenvolvimento de produtos utilizando as hipóteses da neurolingüística.

3. Filtros Individuais

Algumas vezes ao observar-se duas pessoas conversando, tem-se a impressão de que não estão falando a mesma língua (mesmo quando ambas falam em português). Uma pessoa diz uma coisa e a outra responde algo de um assunto diferente. Para poder entender um pouco melhor este fato, deve-se analisar um pouco como funciona o cérebro humano.

Diferentes pessoas têm diferentes percepções da realidade que as rodeia. As informações provenientes da realidade são alteradas por mecanismos conhecidos como filtros individuais que são formas particulares de cada pessoa para interpretar a realidade. Os filtros individuais dependem da experiência de vida, da condição física e do conhecimento de cada pessoa.

Existem diversos tipos de filtros individuais, sendo necessário o entendimento de alguns deles para se poder realizar comunicação precisa necessária a uma boa pesquisa de informações.

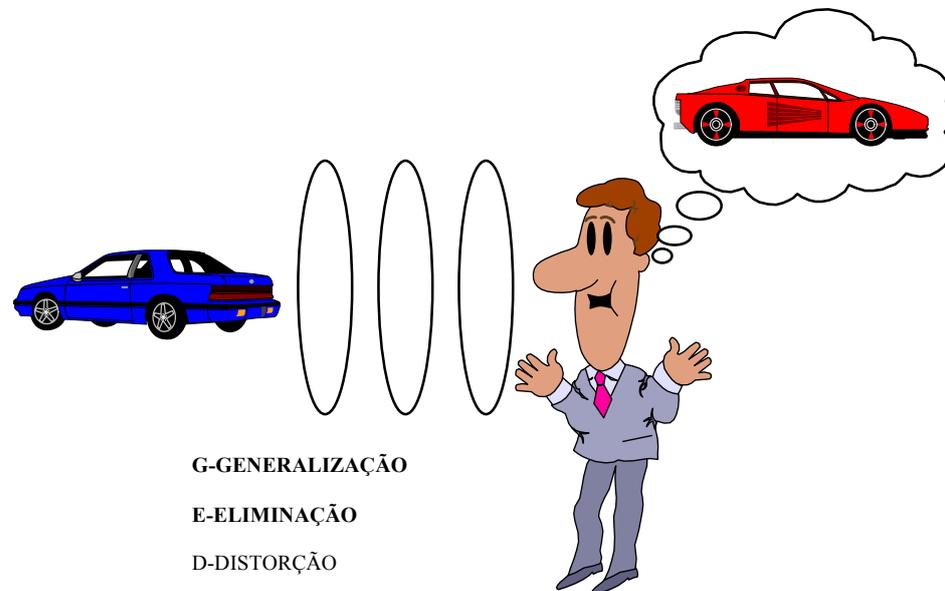


Figura 4. Filtros individuais mais comuns.

3.1. Generalização

A generalização consiste em tomar um fato particular em uma regra geral. A generalização é extremamente útil para o aprendizado, pois faz com que uma pessoa aplique um determinado conhecimento ou habilidade em uma situação diferente daquela em que o aprendeu. Por exemplo, um indivíduo que aprende dirigir um carro pode dirigir qualquer outro sem ter de aprender tudo novamente, ou uma criança quando aprende a abrir uma porta consegue abrir outras, generaliza o conhecimento ou habilidade para outros contextos.

O efeito indesejável da generalização é que ela pode causar falhas na interpretação da realidade. Os preconceitos surgem de experiências desagradáveis que são tomadas como regra. Se um indivíduo que dirige seu carro é “fechado” por outro motorista que usa um chapéu, pode ocorrer um pensamento absurdo do tipo: “Pessoas que dirigem usando chapéu são péssimos motoristas”. É preciso identificar quando fazemos generalizações a respeito dos fatos, ou pode-se interpretar a realidade e tomar decisões segundo essas generalizações.

3.2. Eliminação

Num mundo com saturação de informações a eliminação é uma dádiva. A eliminação é uma defesa da mente ao excesso de informações, permitindo que uma pessoa se concentre no que é importante e despreze o resto. Ao andar, não se presta atenção em tudo que ocorre com o corpo: a respiração, a batida do coração, o movimento das articulações, a contração e o relaxamento de músculos, etc. Se um indivíduo tomar consciência de todas essas informações, certamente ele ficará paralisado sem conseguir dar nem mais um passo. O motorista que trafega numa rua de uma grande cidade como São Paulo ou Rio de Janeiro, consegue encontrar o semáforo dentre as inúmeras faixas, placas, luminosos e fachadas devido à eliminação.

Infelizmente a mente pode eliminar uma informação importante, cuja presença pode modificar todo o entendimento de uma situação. Fatos podem passar despercebidos até que seja tarde demais, e então sempre se pergunta: “Como eu não percebi isto antes?”. Ou ainda, pode-se dar conta de que soluções que sempre estiveram “debaixo do nariz” foram adotadas por concorrentes.

3.3. Distorção

A distorção é a causa da grande variedade de gostos entre as pessoas. As experiências vividas por cada indivíduo levam a um arranjo específico dos neurônios que ocorre na infância até o início da fase adulta e que resultam em comportamentos diferentes e também em julgamentos diferentes sobre o que é bom. Assim, fica valendo a máxima: “Tem gosto para tudo!”. A beleza, a música, a poesia, etc., causam impressões distintas nos indivíduos: *onde um vê beleza outro não vê nada, onde um se inspira outro não dá atenção (Spritzer)*. A distorção causa interpretações diferentes da realidade em cada pessoa.

A distorção pode causar problemas se um fato é interpretado de forma diferente da realidade. Um sujeito chega distraído no escritório, pensando num projeto no qual está trabalhando e passa por colegas sem cumprimentá-los, um deles pensa: “Acordou irritado.”; outro: “Está bravo comigo.”; e outro: “Brigou com a mulher.”.

3.4. Modelo Mental da Realidade

Os três filtros mentais citados estão entre a realidade e a mente do indivíduo e podem levar a interpretações muito diferentes da mesma (figura 4).

Para gerar idéias de negócios e produtos, um bom entendimento do que o cliente ou consumidor procura e o que está realmente acontecendo no mercado, na fábrica, etc. Quanto mais completas e precisas são as informações maiores são as chances de sucesso, portanto, o que deve ocorrer é uma constante atenção no efeito dos filtros individuais. As pessoas tendem a adivinhar o que falta nas informações incompletas, desprezar o que não se encaixa no seu cenário atual da realidade e seguir a primeira interpretação dos fatos.

Cada pessoa possui um conjunto de filtros diferentes (daí vem o nome “filtros individuais”) formados em função de suas experiências anteriores, da família, de restrições físicas, de companhias, de empregos, do curso de graduação que fez, etc. A conclusão que se pode tirar disso é que cada pessoa percebe a realidade de forma diferente e ninguém a percebe exatamente como ela é. Existe uma máxima na neurolingüística que diz: *A realidade não muda, o que muda é o que você pensa dela.*

A principal consequência dos filtros individuais é que cada pessoa tem na sua cabeça um “modelo” da realidade. Isto é, uma versão particular de tudo que acontece em volta formada a partir de hipóteses geradas pelos filtros individuais.

Este modelo particular da realidade é a causa dos problemas de comunicação. A tendência é seguir cegamente o modelo: o que não se encaixa é jogado fora e o que está faltando é inventado.

Se uma pessoa diz para a outra: “Tenho um escritório na Avenida Paulista em São Paulo”, e não descreve como é este escritório o ouvinte visualiza imediatamente um escritório para não deixar parte do seu modelo em branco. Um escritório é inventado instantaneamente em detalhes. Passado algum tempo, este escritório inventado passa a ser o que se “sabe” a respeito do escritório do colega. O fato de que o escritório foi inventado é esquecido, passa de “alucinação” a realidade.

Quando se está levantando necessidades de clientes, ou identificando uma oportunidade de negócio, os filtros individuais continuam atuando podendo causar desde situações embaraçosas até prejuízos.

4. Falhas de Comunicação

Diversas falhas de comunicação são identificadas com o modelo de comunicação estabelecido no item anterior e podem ser agrupadas da seguinte forma:

- *Omissão de características.*
- *Omissão de agentes.*
- *Omissão de referências.*
- *Omissão de processos.*
- *Generalização simples.*
- *Regras.*
- *Obrigações.*

A seguir estão descritas cada uma das modalidades de falhas de comunicação listadas acima e com indicações de como se pode evitá-las.

4.1. Omissão de Características

“Eu moro em uma casa no Morumbi.” Quando alguém escuta esta frase imediatamente começa a imaginar como deve ser a tal casa no Morumbi. A mente tem a necessidade de completar o modelo da realidade a qualquer preço. Se a frase acima não contém as características da casa, o modelo de realidade fica incompleto e a mente se encarrega de escolher o conjunto de características que, segundo os filtros individuais, parece ser mais adequado para a casa daquela categoria de pessoa que disse a frase. São os filtros fazendo o seu papel. Depois de algum tempo a casa imaginada é interpretada como a “real” pela mente. Aí está a falha de comunicação!

Num ambiente de negócios se torna um tanto arriscado completar as características que não foram informadas. “Preciso de um equipamento novo”. “Vamos procurar um novo galpão”. “Quero fazer um bom negócio”.

Para evitar “alucinações” a respeito das características deve-se fazer o óbvio: PERGUNTAR !

“Preciso de um equipamento novo”.

Você precisa de qual equipamento especificamente ?

Como exatamente é este equipamento ?

“Vamos procurar um novo galpão”.

Que tipo de galpão especificamente ?

Como exatamente é este galpão ?

“Quero fazer um bom negócio”.

O que especificamente é um bom negócio para você ?

Quais características levam você a concluir que um negócio é bom ?

Uma frase comum hoje em dia é: “Este produto tem qualidade !”. É fácil começar a imaginar coisas, pois cada um entende o termo qualidade de forma diferente e subjetiva. Caberia aqui perguntar:

Quais características estão presentes num produto com qualidade ?

O que significa qualidade para você ?

O que exatamente você entende por qualidade ?

Termos subjetivos precisam ser caracterizados para evitar usar o significado presente no modelo mental da realidade e procurar descobrir o que exatamente o interlocutor está querendo dizer.

“A felicidade é o que eu busco na vida.”

O que exatamente você entende por felicidade ?

“Saúde é o mais importante para mim.”

O que especificamente significa saúde para você ?

“Nosso produto tem confiabilidade.”

De quanto é esta confiabilidade ?

O que caracteriza um produto com confiabilidade?

4.2. Omissão de Agentes

Muitas vezes uma frase não explicita o agente (sujeito) da ação (verbo): “Alguns funcionários não me respeitam”. Os problemas de comunicação ocorrem pela necessidade de completar as informações no modelo mental da realidade. Se ninguém diz os nomes dos funcionários a mente se encarrega de encontrar os mais “adequados” para a função de desrespeitosos. No caso poder-se-ia perguntar:

Quais funcionários não te respeitam ?

Esta pergunta leva à especificação dos agentes e evita a ação dos filtros individuais.

“Aquele lugar é sujo !”

Especificamente que lugar é sujo ?

Onde exatamente fica este lugar ?

“Eles estragaram tudo !”

QUEM EXATAMENTE ?

“O pessoal do Departamento de Compras causou estes problemas.”

QUEM ESPECIFICAMENTE DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS CAUSOU ESTES PROBLEMAS ?

O objetivo das perguntas é sempre esclarecer quem ou o que é o “agente” da ação, ou seja, especificar o sujeito da frase.

4.3. Omissão de Referências

No caso de comparações é preciso esclarecer qual é a referência que o interlocutor está utilizando ou até mesmo um valor que esclareça a intenção da comparação.

Na frase: “Vamos projetar um telefone bonito.” está implícita uma comparação com outro objeto (telefone) considerado bonito. Para evitar a ação dos filtros individuais é necessário descobrir especificamente qual é o objeto de referência:

Bonito com relação a que ?

Tão Bonito quanto qual telefone ?

Uma resposta poderia ser: “Tão bonito quanto o modelo X do fabricante Y” que define uma referência comum e o objetivo do interlocutor.

Numa reunião o presidente de uma empresa diz para seus executivos: “Vamos tornar nosso produto mais barato”. Se a reunião acabar com esta frase poderá ocorrer uma séria falha de comunicação. Todos os executivos entenderam que o produto deverá se tornar mais barato, mas cada um tem seu entendimento particular de “o quanto mais barato”. O modelo mental da realidade de um executivo o leva a acreditar que R\$1,00 é adequado como meta para “o quanto mais barato”. Outro executivo pode entender que R\$ 10,00 é o valor adequado e ainda um outro pode pensar em R\$34,76. Cada um trabalhará um objetivo diferente a cumprir e, portanto, tomarão caminhos diferentes para atingi-lo. Faltaria perguntar:

Exatamente o quanto mais barato ?

As perguntas que normalmente esclarecem as referências de comparações (grande, pequeno, feio, bonito, caro, barato, etc.) são:

Comparado como o que ?

O quanto exatamente ?

A primeira pergunta ajuda a esclarecer as referências em comparações de grandezas subjetivas:

“Este computador é feio.”

Feio em comparação com qual ?

Comparado com o que ?

A segunda pergunta é útil quando a comparação ocorre entre grandezas mensuráveis:

“Precisamos de uma caixa menor”

O quanto menor ?

De que tamanho exatamente ?

4.4. Omissão de Processos

Muitas vezes o processo que leva a uma conclusão a respeito de algo é omitido e se não for esclarecido a mente se encarrega de encontrar aquele que mais combina com seu modelo da realidade.

Um funcionário leva uma idéia para solucionar um problema até o seu chefe e escuta o seguinte: “Esqueça. Eu sei que isto não vai dar certo.” O funcionário pode aceitar este comentário e sua mente vai procurar os motivos que encaixem no seu modelo da realidade para justificar a conclusão apresentada pelo chefe, ou seja, identificar o processo. Pode ser porque ele (o funcionário) é incompetente mesmo, os cálculos estão errados, as hipóteses são falsas, ou porque se o chefe disse que não funciona então não funciona mesmo! Afinal ele está na companhia a mais de 20 anos!

Ao invés de fazer suposições, deixando os filtros agirem livremente, pode-se perguntar:

Como exatamente como você percebeu que a minha idéia não funciona ?

O que especificamente o faz pensar que não vai funcionar ?

A intenção das perguntas é identificar o processo que levou o interlocutor a formar a conclusão apresentada.

Algumas pessoas admitem possuir poderes telepáticos ! Parecem estar lendo a mente de outras pessoas: (Chung)

“Eu sei o que você está pensando.”

Como especificamente você sabe o que estou pensando ?

“Eu sei que o supervisor não gosta do meu trabalho.”

Como você sabe isso ?

O que te leva a pensar assim ?

Um cuidado adicional deve ser observado em informações que estabelecem uma relação de causa e efeito:

“Dias chuvosos me deprimem.”

Como especificamente isto ocorre?

“Vou ser despedido, meu chefe não me cumprimentou hoje.”

Como exatamente você sabe que o seu chefe não o cumprimentar significa que você vai ser despedido?

4.5. Generalização Simples

As generalizações devem ser evitadas sempre que possível. Para qualquer generalização deve-se buscar perguntas que levem a uma exceção:

“Nesta fábrica nada funciona.”

Nada ? Não existe nada que funcionou ou que funciona ?

O que exatamente não funciona e o que funciona ?

“Todos os alunos são desleixados.”

Todos ? Nenhum aluno é caprichoso ?

Quais alunos são desleixados e quais são caprichosos ?

“Este processo sempre funciona.”

Sempre ? Nunca ocorreu um caso em que deu errado ?

Em que casos funciona e em que casos não funciona?

4.6. Regras

Regras são estabelecidas em determinados contextos e depois podem ser generalizadas para situações em que não são mais válidas. Deve-se perguntar de forma a esclarecer os fatos que levam (ou levaram) à formação da regra e a estabelecer em que contexto ela é válida.

“Manga com leite dá dor de barriga.”

Como você sabe disso ?

Sempre que eu comer uma manga e tomar leite eu terei dor de barriga ?

“É errado desobedecer aos pais.”

Existe alguma situação em que podemos ?

“É benéfico reduzir custos”

Benéfico para quem ? Em que situação ?

Existe alguma situação em que reduzir custos é ruim?

4.7. Obrigações

Para as obrigações as perguntas devem buscar as consequências por não obedecê-las:

“Temos que aumentar as vendas.”

O que aconteceria se não aumentássemos ?

“Não posso mudar de emprego.”

O que exatamente o impede de mudar de emprego ?

“Preciso ter horários fixos para trabalhar.”

E se você tivesse horários livres o que aconteceria ?

O que o impede de ter horários livres ?

5. Extração de Informações

5.1. A Obediência da Mente

A mente responde involuntariamente a qualquer pedido externo. Pode ser uma ordem: “Pense num limão.” Todos que escutam a ordem se lembram se um limão, querendo ou não. Pode ainda ser uma pergunta: “O que te leva a acreditar que esta alternativa é melhor que aquela?”. A resposta surge automaticamente na mente do interlocutor, podendo este escolher verbalizá-la ou não.

Este processo pode ser aplicado para a obtenção de informações precisas, basta fazer as perguntas certas. Por exemplo, se um funcionário de uma metalúrgica reclama com o supervisor: “Está difícil de trabalhar nesta máquina”, o supervisor pode por sua conta usando seu modelo individual da realidade imaginar os motivos mais adequados para aquela queixa, ou pode perguntar: “Como exatamente você percebe que está difícil trabalhar?” ou “O que acontece na máquina para você perceber isso?”. A resposta é o fato em si que causa aquela situação e não a interpretação do fato pelo modelo da realidade do funcionário.

Utilizando o processo de perguntas para evitar a ação dos filtros mentais pode-se obter informações que as pessoas eventualmente nem saberiam como contar.

5.5. O “Não”

Deve-se usar com cuidado a palavra “não”. O “não” é sem significado para a nossa mente.

Nos cruzamentos na cidade de São Paulo, foram colocadas placas de sinalização com a seguinte mensagem: “NÃO FECHER O CRUZAMENTO”. A mente entende esta frase sem o “não”, ou seja, “FECHER O CRUZAMENTO”. Depois de alguns problemas de trânsito as o texto atual nestas placas é: “NUNCA FECHER O CRUZAMENTO”.

Para se fazer entender é melhor dizer as coisas em termos positivos. Existe uma significativa diferença de percepção no significado das seguintes frases, embora elas sejam equivalentes: “Você NÃO precisa se preocupar, NÃO tem problema” e “Fique tranquilo, está tudo certo”.

5.6. O “Por que ?”

Para se esclarecer os fatos deve-se evitar perguntar “por que?”. Esta pergunta é entendida como ofensiva e admite qualquer tipo de resposta, inclusive aquelas completamente emocionais.

Uma pessoa diz para outra: “Eu sei que vai dar errado.” Se a outra pergunta “Por que?”, pode escutar respostas como:

- *“Porque sim !”*
- *“Porque eu estou dizendo.”*
- *“Não tenho que me justificar para você.”*
- *“O motivo está além de sua capacidade de compreensão”.*
- etc.

A pergunta mais adequada nesta situação é:

“O que exatamente te leva a pensar que vai dar errado?”

A mente irá obrigatoriamente responder explicitando os fatos que levaram àquela conclusão ou expor a ausência de fatos para sustentar a conclusão.