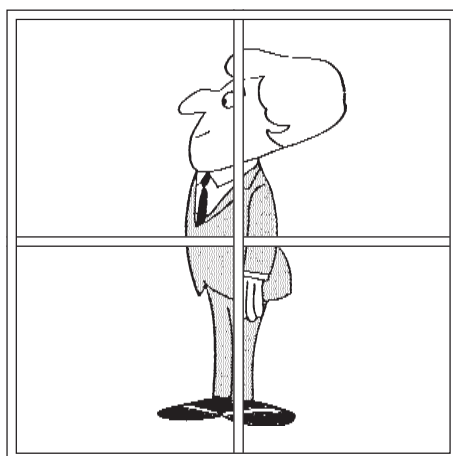


# *A JANELA DE JOHARI*

*Guia do Instrutor*



Uma produção

**SALENGER**

distribuída no Brasil por



**SIAMAR**

recursos para treinamento

Rua Adib Auada, 289 • Granja Vianna • 06710-700 Cotia - SP

Telefone:: 11-4613-5522

<http://www.siamar.com.br>

Este Guia do Instrutor contém orientações e sugestões para a aplicação em treinamento do filme/vídeo **A JANELA DE JOHARI** produzido por *Salenger Educational Media* e distribuído no Brasil por SIAMAR TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.

É vedada a sua reprodução sem autorização dos produtores, assim como é terminantemente proibido copiar, ceder, alugar ou transferir o vídeo a terceiros. É vedada sua transmissão por emissoras de televisão. Todos os direitos reservados.

Título original:  
... *AS OTHERS SEE US*

Copyright © by **Salenger Educational Media**

# INTRODUÇÃO

*A JANELA DE JOHARI\** é considerada um modelo popular de dinâmica interpessoal, e se aplica a qualquer estudo ou discussão sobre a comunicação interpessoal e outros temas correlatos, como abertura, *feedback*, confiança, atitudes defensivas etc. O filme ilustra algumas das causas da eficácia e da ineficácia nas comunicações, e descreve alguns dos problemas enfrentados pelos gerentes na administração do processo de comunicação.

\* O modelo foi criado por Joseph Luft e Harry Ingham, que lhe deram o nome (JO + HARI). É descrito em detalhe no livro *Of Human Interaction*, de Joseph Luft, publicado pela Mayfield Publishing Company em 1969.

*A JANELA DE JOHARI* é um ponto fundamental do estudo da dinâmica intrapessoal como, por exemplo, o desenvolvimento da auto-imagem e o papel desempenhado pela percepção no processo de comunicação.

O filme é um desenho animado, que mostra uma forma extremamente eficaz de apresentar a Janela de Johari, visto que ela trata de imagens (percepções) e não exatamente da visão física que temos das pessoas. Ele pode ser utilizado como ponto de partida para a discussão da própria teoria da Janela de Johari e/ou sua aplicação na compreensão do relacionamento interpessoal.

O modelo da Janela de Johari descreve os relacionamentos interpessoais, baseando-se na suposição de que qualquer interação entre duas pessoas se compõe de fatos ou elementos conhecidos e desconhecidos para cada uma delas. Colocando-se essas possibilidades em forma gráfica, temos dois conjuntos de duas alternativas cada: conhecido/desconhecido por um, e conhecido/desconhecido pelo outro. A intercepção de cada par forma quatro áreas que influenciam o relacionamento: a área **aberta**, a área **cega**, a área **oculta** e a área **desconhecida**.

## SINOPSE

A boa supervisão depende de um relacionamento interpessoal eficiente. Quando as pessoas vêem a si mesmas da mesma forma como são vistas pelas outras, tudo as leva a trabalharem melhor com aquelas que as cercam. Entretanto, muitas vezes, a nossa auto-imagem é diferente da imagem que os outros têm de nós, o que gera conflitos que causam ansiedade, confusão, atitudes defensivas e outros comportamentos inadequados.

O desenho animado *A JANELA DE JOHARI* ilustra alguns dos problemas enfrentados pelos gerentes em consequência desses conflitos, e sugere que examinemos nosso próprio comportamento interpessoal, para compreendê-lo melhor e aprimorá-lo, com este recurso simples e eficaz que é a Janela de Johari.

# OBJETIVOS DO FILME

1. Ajudar o gerente/supervisor a reconhecer a importância da compreensão de si e das outras pessoas.
2. Demonstrar como a Janela de Johari pode ser usada para melhorar o relacionamento entre as pessoas.
3. Conscientizar o gerente/supervisor da importância de se dar e receber *feedback* para uma comunicação mais eficaz.
4. Mostrar como resolver o conflito entre a nossa auto-imagem e a percepção que outras pessoas têm de nós.
5. Sugerir como reduzir a ansiedade, a insegurança e a defensividade, decorrentes de conflitos de imagem.
6. Ajudar a identificar problemas inerentes ao processo de comunicação e propor alguns modos de resolvê-los.

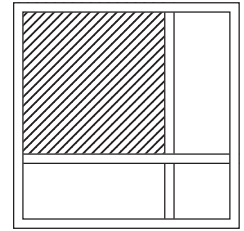
## MATERIAL DE APOIO A JANELA DE JOHARI

Criada por Joseph Luft e Harry Ingham, a *Janela de Johari* é um modelo que descreve as relações interpessoais, com base no princípio básico de que qualquer interação envolve elementos conhecidos e desconhecidos. A interação do que é conhecido ou desconhecido por nós com aquilo que é conhecido ou desconhecido pela(s) outra(s) pessoa(s) forma quatro áreas que influenciam o relacionamento. Estas áreas recebem os nomes de área **aberta**, área **cega**, área **oculta** e área **desconhecida**.

	CONHECIDA POR NÓS	DESCONHECIDA POR NÓS
CONHECIDA PELOS OUTROS	<b>área aberta</b>	<b>área cega</b>
DESCONHECIDA PELOS OUTROS	<b>área oculta</b>	<b>área desconhecida</b>

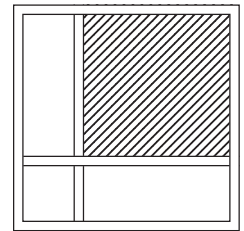
## A ÁREA ABERTA

A área **aberta** consiste de informações mutuamente conhecidas e compartilhadas por ambas as pessoas que se relacionam. Esta área abrange tudo o que os outros vêem e que nós também vemos em nós mesmos. Se, por exemplo, alguém nos vê como uma pessoa que trabalha muito, e nós temos a mesma impressão de nós mesmos, esta visão compartilhada fará parte da área aberta.



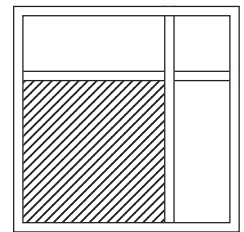
## A ÁREA CEGA

Diferentemente da área aberta, a área **cega** engloba as coisas que os outros sabem de nós, mas que nós mesmos desconhecemos. Nesta área, as informações sobre como somos vêm de outras pessoas. O conceito que alguém tem de nós, nesta área, é modelado pelo julgamento e *feedback* que nosso interlocutor tem, de outras fontes. Somos criaturas sociais e, neste caso, outras pessoas servem de espelho para refletir a nossa identidade. Através de interações verbais e não-verbais, transmitimos mensagens às outras pessoas, de modo a permitir que elas nos conheçam melhor. Observando nossos trejeitos ou expressões faciais, os outros podem reconhecer traços de personalidade em nós, dos quais não temos consciência. Até mesmo as palavras que usamos para descrever alguma coisa podem revelar nossos preconceitos e tendências. Existem sempre aquelas coisas que “*nem o seu melhor amigo lhe diria*”. Por exemplo, nossas frustrações ou ansiedades em relação a algo que esteja por acontecer podem ser facilmente notadas por outras pessoas, sem que nós mesmos cheguemos a perceber.



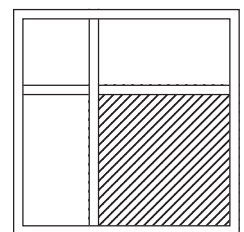
## A ÁREA OCULTA

A terceira área da Janela de Johari é a área **oculta**. Ela se compõe daquilo que sabemos sobre nós mesmos, mas que preferimos esconder dos outros. Estes vêm nesta área uma pessoa falsa ou propositalmente evasiva. A maioria das pessoas passa anos desenvolvendo uma *fachada* que possa ser apresentada aos demais, e que encubra coisas como insegurança, timidez, falta de confiança etc. Às vezes temos a impressão de que se revelarmos algo disso, seremos julgados negativamente. Um exemplo da área oculta no trabalho poderia ser um funcionário que esconda o fato de estar trabalhando num projeto até encontrar um modo viável de concluí-lo. Devido ao temor (real ou imaginário) de ser considerado incompetente por não conseguir terminar o trabalho, a pessoa prefere ocultar seus atos em suas interações com seu chefe, colegas, subordinados etc.



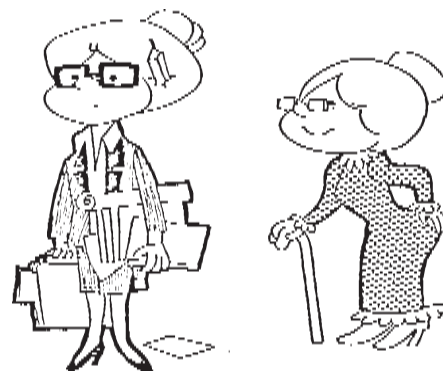
## A ÁREA DESCONHECIDA

A última área da Janela de Johari é a área **desconhecida**. Ela compreende as coisas que são desconhecidas tanto por nós como pelos demais. Esta área abrange os aspectos latentes, inexplorados. Se uma das pessoas (a própria, ou outra) descobrir algo desta área, a informação passará a integrar a área cega ou a área oculta. Quando essa informação for compartilhada pelas duas pessoas, passará à área aberta.



## RESUMO

A Janela de Johari é um instrumento valioso para a compreensão do relacionamento pessoal e do processo de comunicação. Um fato geralmente aceito é que as pessoas se comunicam de maneira mais eficaz na área aberta. Nesta, elas não terão de despende energia psicológica para manter impressões falsas ou máscaras, e nem terão problemas para comunicar informações novas, ameaçadoras ou geradoras de stress. A área aberta é a área de compreensão e acordo mútuos. De um modo geral, quanto maior for esta área, melhor será o relacionamento.



Todo relacionamento tem as quatro áreas (**aberta**, **cega**, **oculta** e **desconhecida**). A proporção entre essas áreas será diferente para cada relacionamento que tivermos. Devido à natureza conservadora da comunicação interpessoal, a Janela de Johari para cada indivíduo é relativamente constante. Todavia, temos condições de modificar essas áreas, em nossos relacionamentos.

### A NATUREZA DINÂMICA DA JANELA DE JOHARI

A representação gráfica da Janela de Johari nos parece um tanto estática, até considerarmos como as informações passam de uma área para outra. O filme A JANELA DE JOHARI permite mostrar o dinamismo da Janela de Johari em vários tipos de relacionamento.

Os processos básicos que alteram a forma da Janela de Johari são: *auto-exposição* (abertura de si mesmo) e *feedback*.

O processo de auto-exposição, através do qual a pessoa revela às demais informações sobre si mesma, é o mecanismo que transfere as informações da área oculta para a área aberta.

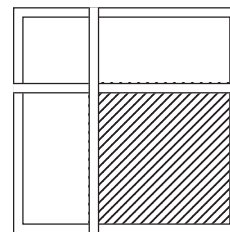
O processo de feedback, através do qual uma pessoa dá a outra informações sobre esta última, é o mecanismo que transfere as informações da área cega para a área aberta.

Assim, a janela se altera a cada interação que temos. E é através desse processo de dar e receber informações que, com o tempo, se adquire uma visão coerente de qualquer relacionamento, através das quatro áreas da janela de Johari.

Algumas interações se caracterizam por uma grande área aberta. Neste caso, duas pessoas conseguem um clima de franqueza, no qual desenvolvem confiança e interesse em seus relacionamentos, de modo que a abertura seja a característica dominante. Através do fornecimento de informações apropriadas e da aceitação do feedback dado pelos demais, o indivíduo consegue desenvolver um relacionamento no qual a maioria das informações sobre ambos os interlocutores se torne uma fonte legítima de discussão e entendimento.



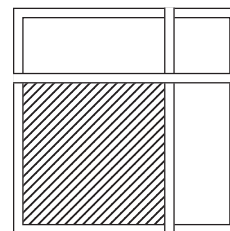
Entretanto, muitas interações, por algum motivo, deixam de conseguir uma grande área aberta, sendo caracterizadas por uma grande área desconhecida:



Nas empresas, este tipo de relacionamento é comum em organizações altamente burocratizadas, e quando a cultura organizacional sugere que os chefes não devam se envolver emocionalmente com os subordinados. Em qualquer relacionamento, basta que uma pessoa acredite que deve se manter distante e impessoal em relação à outra, para que a qualidade da interação seja diferente. Numa situação dessas, é evidente que nem a auto-exposição nem o *feedback* compensarão o esforço. Já que os envolvidos na interação preferem permanecer incomunicativos e rígidos, com o passar do tempo eles se tornarão efetivamente pessoas incomunicativas e rígidas. O grau de confiança será baixo, e as comunicações serão restritas e predominantemente unidirecionais, limitando-se a assuntos inerentes ao trabalho.

Entretanto, como a área desconhecida é inexplorada, ela oferece potencial para o desenvolvimento de relacionamentos construtivos. Como muitos relacionamentos profissionais se iniciam na área desconhecida, há oportunidades para interações construtivas, através de *inputs* e *feedback*. Esta é uma das áreas onde podemos aplicar nossas habilidades interpessoais para aumentar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

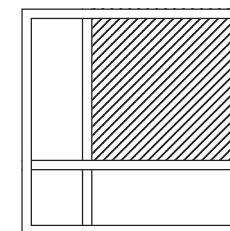
Além das situações abertas e fechadas ao extremo, há interações intermediárias, que enfatizam certas formas de comunicação, porém omitem outras. Se usarmos a Janela de Johari para caracterizar esses relacionamentos, veremos que a interação pode ser dominada pela área oculta, da seguinte forma:



Neste tipo de relacionamento, o indivíduo considera legítimo e apropriado obter o *feedback* da outra pessoa, mas mantém ocultos muitos de seus sentimentos sobre si mesmo. Isso pode ser devido ao fato de ele não confiar suficientemente no interlocutor para com ele compartilhar quaisquer problemas pessoais, ou por se sentir inseguro, com um conceito muito negativo de si mesmo, a ponto de achar que a outra pessoa não seria capaz de compreender ou avaliar corretamente a “verdade”.

Por outro lado, este indivíduo não teria nenhum problema para se comunicar com o outro, enquanto *esse outro* fosse o tema da conversa. Entretanto, a menos que este indivíduo tenha grandes atrativos para o outro, ou algum tipo de poder ou autoridade sobre ele, este método desequilibrado de receber *feedback gratuito* irá provocar uma ruptura nas comunicações, gerando desconfiança e ansiedade.

Finalmente, há um tipo de relacionamento em que o indivíduo se dispõe a fornecer informações sobre si mesmo, mas prefere não ouvir o *feedback* dos demais. Neste tipo de relacionamento predomina a área cega. Há bastante auto-abertura e um mínimo de recepção de *feedback*:



As pessoas que se utilizam deste tipo de comportamento geralmente acham que as suas opiniões valem mais que as dos outros. Essas pessoas se julgam fontes valiosas para outros indivíduos, acham-se alguém que vale a pena conhecer, que merece ser ouvido.

Por outro lado, aparentam dispor de pouco tempo para ouvir o que os outros têm a dizer, e podem até mesmo duvidar das informações que os outros tiverem. Não estando dispostos a ouvir os demais, a saber o que os outros vêem neles, eles ficam sujeitos à formação de pontos cegos, que são incapazes de eliminar. Muitas vezes, as pessoas aprendem a se comportar em relação a esses indivíduos de modo a perpetuar esses pontos cegos. Eles passam a omitir informações importantes, dando-lhe apenas um feedback selecionado. Este tipo de relacionamento geralmente causa ansiedade, ressentimento e defensividade em ambos os lados.

Compreendendo como a Janela de Johari reflete nossas relações interpessoais, poderemos aprender a trabalhar em direção a comunicações mais abertas e mais eficazes, alcançando um sucesso maior, tanto pessoal como profissionalmente.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Gibb, Jack.** *Defensive Communication*, in *The Journal of Communication*, vol. 11, no. 3, September 1961, pp. 142-143, publicado pela National Society for the Study of Communication, U.S.A.

**Hebb, Donald O.**, *The Mind's Eye*, in *Psychology Today*, May 1969, pp. 55-57, 67-68.

**Laing, R. D.**, *The Politics of Experience*. New York: Pantheon Books, 1966.

**Luft, Joseph**, *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: Mayfield Publishing Co., 1969

**Luft, Joseph**, *Group Processes*. Palo Alto, CA: Mayfield Publishing Company, 1970.



## PERGUNTAS SUGERIDAS PARA DISCUSSÃO

1. Quais as vantagens e os riscos de se expandir a área aberta de comunicação? Quais as maneiras mais eficazes de fazê-lo?
2. Quando é aconselhável e mais eficaz sermos abertos? Sempre? Ocasionalmente? Com todas as pessoas? Com quem?
3. Como podemos dar feedback a outra pessoa sem que ela se ponha na defensiva?
4. Quais são as atitudes que devemos assumir para que outros nos dêem *feedback*?
5. Como podemos utilizar a auto-abertura de modo eficaz, sem fazer com que a outra pessoa se sinta ameaçada, manipulada ou pressionada?
6. O que se pode obter, fazendo uma janela para cada relacionamento com outra pessoa?
7. O que cada um pode fazer para melhorar suas relações interpessoais?

## EXERCÍCIO

As duas páginas seguintes contêm um exercício de **Análise de Papel nas Interações**, para reprodução (autorizada mediante o aluguel ou a compra do vídeo ou filme A JANELA DE JOHARI) e distribuição aos treinandos.

Sugere-se a aplicação do exercício antes da exibição do vídeo, pois ele trata apenas do problema, e não de qualquer aspecto da Janela de Johari.

Após a exibição do vídeo, pode-se solicitar aos treinandos que desenhem a Janela de Johari como ela se apresenta na situação descrita no exercício. Pode-se então discutir diversas alternativas para solucionar o problema.

# EXERCÍCIO

## ANÁLISE DE PAPEL NAS INTERAÇÕES

Analise abaixo, conforme as perguntas, um de seus relacionamentos profissionais que você considera insatisfatório.

1. Compare sua auto-imagem com a imagem que acha que essa pessoa tem de você.

a. Vejo a mim mesmo como:

---

---

b. Enquanto essa pessoa me vê como:

---

---

c. Por que acho que temos percepções diferentes?

---

---

2. Compare os seus ideais em relação aos ideais que essa pessoa tem.

a. Creio que uma pessoa ideal no meu papel deveria:

---

---

b. Enquanto ele/ela crê que uma pessoa ideal em meu papel deveria:

---

---

c. Por que acho que chegamos a essa diferença de crenças?

---

---

3. Tente harmonizar as imagens.

a. Para harmonizar essa diferença, já tentei:

---

---

b. Mas ainda posso tentar:

---

---