



RAFAEL STONOGA

**METAPROGRAMA COMO FERRAMENTA DE
APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS DO
GERENTE DE PROJETOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Metaprograma como Ferramenta de Aprimoramento das Competências Pessoais do Gerente de Projetos**, elaborado por Rafael Stonoga e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 19 de fevereiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A Instituição Pública Paraná Previdência, representada neste documento pelo Sr. João Carlos Jakubiak Jr, Engenheiro Civil, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Metaprograma como Ferramenta de Aprimoramento das Competências Pessoais do Gerente de Projetos, realizados pelo aluno Rafael Stonoga, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016

João Carlos Jakubiak Jr

Engenheiro Civil

Paraná Previdência

DECLARAÇÃO

A empresa MVC Soluções em Plásticos, representada neste documento pelo Sr. José Antonio Latini, Gerente Comercial, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Metaprograma como Ferramenta de Aprimoramento das Competências Pessoais do Gerente de Projetos, realizados pelo aluno Rafael Stonoga, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016

José Antonio Latini

Gerente Comercial

MVC Soluções em Plásticos

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rafael Stonoga, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Metaprograma como Ferramenta de Aprimoramento das Competências Pessoais do Gerente de Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 19 de fevereiro de 2016

Rafael Stonoga

Aos meus pais, Inês Carolina e Antonio.

Agradecimentos

Especial agradecimento à Vera Boeing, que disponibilizou todo seu material de estudo e, com paciência e muito interesse pelo assunto, forneceu informações importantes que só pela experiência de uma excelente profissional pode ser adquirida.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Gianfranco Muncinelli, M. Sc., pela disposição em me atender em rápidas reuniões, porém produtivas e essenciais para o alinhamento das idéias.

Resumo

O Gerenciamento de Projetos envolve diversas ferramentas, habilidades e técnicas, que aplicadas às atividades do projeto visam atender seus objetivos. Neste contexto, o Gerente de Projetos deve buscar o aprimoramento constante de recursos técnicos e competências relacionais para bem exercer sua função. As competências recomendadas pelo PMCD *Framework* do PMI estão classificadas em conhecimento, desempenho e pessoal. O presente estudo tem o objetivo de propor o Metaprograma como ferramenta de aprimoramento das competências pessoais do Gerente de Projetos. Através de estudos de caso, elaborados por entrevista e feedback dos participantes, correlacionou-se o Metaprograma com as competências pessoais e observou-se situações práticas em que o Gerente de Projetos se beneficia da utilização desta ferramenta.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos; Habilidades Interpessoais; Competências Pessoais; Metaprograma.

Abstract

The Project Management involves several tools, skills and techniques that applied to project activities aim to meet your goals. In this context, the Project Manager should seek the constant improvement of technical resources and relational skills to do their jobs even better. Skills recommended by PMI PMCD framework are classified into knowledge, performance and personal competencies. This study aims to propose Metaprogram as a tool to improve the personal competencies of the Project Manager. Through case studies, prepared by interview and feedback from participants, the Metaprogram was correlated with personal competencies and observed some situations where the Project Manager get benefits using this tool.

Keywords: Project Management; Interpersonal skills; Personal skills; Metaprogram.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: COMPETÊNCIAS PESSOAIS	14
TABELA 2: PROCESSO DECISÓRIO	17
TABELA 3: MAPA DE METAPROGRAMAS	22
TABELA 4: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE MOTIVAÇÃO DOS FILTROS DOS METAPROGRAMAS	29
TABELA 5: RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS DE TRABALHO DOS FILTROS DOS METAPROGRAMAS	31
TABELA 6: METAPROGRAMAS IDENTIFICADOS - CASO PARANÁ PREVIDÊNCIA.....	33
TABELA 7: METAPROGRAMAS IDENTIFICADOS - CASO PROJETO JAPERI	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	PROBLEMA	11
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.3	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
1.5	METODOLOGHIA	12
2	DESENVOLVIMENTO.....	13
2.1	COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GERENTE DE PROJETOS	13
2.2	A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA	19
2.3	METAPROGRAMAS.....	20
3	PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	32
3.1	O CASO PARANÁ PREVIDÊNCIA	32
3.2	O CASO PROJETO JAPERI.....	34
4	CONCLUSÕES	38
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
6	ANEXOS.....	43
6.1	ANEXO A: INVENTÁRIO DE METAPROGRAMAS E VALORES	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Ferramentas de Programação Neurolinguística podem contribuir com o aprimoramento das habilidades interpessoais e competências pessoais do Gerente de Projetos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é propor o Metaprograma como ferramenta de aprimoramento das competências pessoais do Gerente de Projetos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar competências pessoais necessárias ao Gerente de Projetos segundo o PMCD do PMI;
- Identificar habilidades interpessoais importantes para o Gerente de Projetos;
- Definir conceitos da PNL e sua relação com as habilidades interpessoais;
- Investigar características comportamentais do Gerente de Projetos;
- Correlacionar as competências pessoais PMCD com o Metaprograma.

1.3 Delimitação do Tema

Identificação dos Metaprogramas para o uso na comunicação e gestão da equipe de forma singular, focando no indivíduo e objetivo final do projeto. O foco do trabalho é nos Gerentes de Projetos, que trabalham em empresas localizadas na cidade de Curitiba – Pr, sendo objeto de estudo uma empresa pública, uma privada.

1.4 Justificativa

A eficácia de um Gerente de Projetos, segundo o PMI (2013), está relacionada com um conjunto de habilidades técnicas, conceituais e interpessoais. A partir destas habilidades, o Gerente de Projetos desenvolve competências que permitem exercer a sua profissão com excelência.

A Programação Neurolinguística, PNL, fornece muitas ferramentas que permitem o desenvolvimento de habilidades interpessoais, através da compreensão da linguagem utilizada

pelas pessoas, verbal e não-verbal, bem como os mecanismos que estas utilizam para compreender o mundo, o que faz sentido para elas e o que as motiva.

Uma das ferramentas de PNL utilizada para recrutamento, seleção de pessoal, montagem de equipe, distribuição de tarefas, negociação, gestão de conflitos, motivação e outros, é o Metaprograma. Um conjunto de filtros que cada pessoa possui, que determinam a maneira de agir, de se motivar, de se interessar pelas informações, como por exemplo, se ela prefere as informações gerais ou detalhadas, se avalia os acontecimentos internamente ou através dos outros, se é proativa ou reativa, se prefere trabalhar em equipe ou sozinha, dentre outros.

A partir do momento em que o Gerente de Projetos conhece o seu Metaprograma e consegue identificar das partes envolvidas, ele possui uma poderosa ferramenta que o auxilia nas suas interações e para influenciar com integridade focando nas metas. Considerando ainda que, ao comunicar em conformidade com o modelo de mundo do interlocutor, este se sente respeitado, favorecendo responder com mais naturalidade e qualidade.

1.5 Metodologia

Para este trabalho foram realizados dois estudos de caso, nos quais foram entrevistadas pessoas na função de Gerentes de Projetos. A entrevista foi do tipo semiestruturada, seguindo um roteiro (disponível no Anexo A), mas também flexível para perguntas abertas quando houvesse necessidade de confirmação da informação relevante.

O resultado da entrevista identifica o Metaprograma da pessoa de forma contextualizada. Além disso, foi descrito o ambiente de trabalho, o contexto em que estão inseridos, com o objetivo de entender as dificuldades que os Gerentes de Projetos, deste estudo, encontram durante a realização de seus trabalhos.

Por fim, foi feita uma correlação entre competências pessoais necessárias ao Gerente de Projetos e o Metaprograma, possibilitando o entendimento da utilização da ferramenta nos casos estudados.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Competências e Habilidades do Gerente de Projetos

2.1.1 Competências do Gerente de Projetos

As boas práticas do Gerenciamento de Projetos incluem um universo de técnicas, ferramentas e conhecimentos que visam atender aos requisitos propostos da maneira mais eficiente. Para o PMI (2007), um Gerente de Projetos competente possui conhecimento em gerenciamento de projetos e comportamentos dedicados a atender os seus. As competências que o PMI descreve estão detalhadas no PMCD *Framework (Project Manager Competency Development)*, um livro sobre as estruturas de desenvolvimento das competências do Gerente de Projetos. Estas estão divididas em três dimensões: as Competências de Conhecimento, Competências de Desempenho e as Competências Pessoais do Gerente de Projetos.

As Competências de Conhecimento estão ligadas ao conhecimento de ferramentas, técnicas e processos do gerenciamento de projetos. Já as Competências de Desempenho dizem respeito às ações que visam atingir os requisitos do projeto de maneira eficiente, ou seja, como é aplicado o gerenciamento de projetos. Por fim, as Competências Pessoais retratam como o comportamento do Gerente de Projetos, características de sua personalidade e suas atitudes, as quais serão tratadas com maior profundidade neste estudo.

As Competências Pessoais estão estruturadas conforme a Tabela 1.

Competências Pessoais	
6	COMUNICAÇÃO
	1 Escuta ativa, entende e responde às partes interessadas
	2 Mantém linhas de comunicação
	3 Garante qualidade da informação
	4 Mantém comunicação com o público
7	LIDERANÇA
	1 Cria ambiente para equipe de alto desempenho
	2 Constrói e mantém relacionamentos efetivos
	3 Motiva e orienta os membros da equipe de projeto
	4 Assume a responsabilidade pela entrega do projeto

	5	Utiliza habilidades de influência quando necessário
8	GESTÃO	
	1	Constrói e mantém a equipe de projeto
	2	Planeja e gerencia o sucesso do projeto de maneira organizada
	3	Resolve conflitos envolvendo equipe de projeto ou as partes interessadas
9	HABILIDADE COGNITIVA	
	1	Ter uma visão holística do projeto
	2	Resolve problemas com efetividade
	3	Utiliza técnicas e ferramentas adequadas de gerenciamento de projetos
	4	Busca oportunidades de melhoria para o projeto
10	EFICÁCIA	
	1	Resolve os problemas do projeto
	2	Mantém o envolvimento das partes interessadas, motivação e suporte
	3	Muda o ritmo de acordo com a necessidade do projeto
	4	É assertivo quando necessário
11	PROFISSIONALISMO	
	1	Demonstra comprometimento com o projeto
	2	Trabalha com integridade
	3	Lida com a adversidade pessoal e de equipe de maneira adequada
	4	Gerencia a diversidade dos recursos humanos
	5	Resolve com objetividade as questões individuais e organizacionais

Tabela 1: Competências Pessoais

Fonte: Project Manager Competency Development (PMCD) Framework (2007).

2.1.2 Habilidades Interpessoais

De acordo com o PMI (2013), para o Gerente de Projetos desenvolver seus trabalhos com as equipes de projeto, e também se relacionar com as partes interessadas, uma importante competência na gestão são as suas habilidades interpessoais, tais como: liderança, desenvolvimento de equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural da organização e do contexto, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e *coaching*.

1) Liderança

Segundo Maximiliano (2010), “liderança é o processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de objetivos”, sendo a mesma um atributo das pessoas, ou seja, diferente da autoridade formal atribuída pelo cargo. Verma (1996 apud Salgado, 2015) define liderança como o processo de criar uma visão para os outros e ter o poder de transformá-la em realidade e sustentá-la. Segundo a autora, “a maneira como o líder influencia os outros depende das habilidades e do poder que ele tem, como por exemplo, flexibilidade, ambição, inteligência, criatividade, etc.”. Tais habilidades podem fazer parte da personalidade da pessoa, mas podem, ainda, ser trabalhadas e desenvolvidas.

Gerentes de projeto têm a função de gerenciar projetos e pessoas, o que exige habilidades gerenciais e de liderança, com foco em gestão dos dados do projeto e liderança da equipe. Um grande desafio encontrado ao liderar equipes de projeto está relacionado ao gerenciamento de pessoas, o que constitui um risco que pode vir a prejudicar o andamento e resultados do projeto. Um bom líder deve estar preparado para identificar e analisar estes riscos.

A dificuldade em liderar equipes e gerenciar pessoas decorre, principalmente, da complexidade das relações interpessoais e diferenças culturais. Diferentes pessoas e culturas têm crenças, princípios, valores, sentimentos e hábitos distintos. Um bom líder deve ser capaz de entender estas diferenças culturais e fazer uso das características favoráveis de cada membro em prol do desempenho do projeto, garantindo que os membros de sua equipe estejam integrados e em equilíbrio.

2) Desenvolvimento de equipe

O desenvolvimento de equipe, de acordo com Raj (2010), além de unir pessoas orientadas a atingir um objetivo comum, está ligada a construção de valores, visão, missão e expectativas das mesmas em um projeto. Algumas práticas para o desenvolvimento de uma equipe, são o aperfeiçoamento das habilidades pessoais, envolvimento das pessoas no processo decisório, e organização do trabalho, que trazem benefícios como o aumento da eficiência do trabalho.

A atuação do Gerente de Projetos no desenvolvimento da equipe envolve todas as habilidades interpessoais aqui descritas.

3) Motivação

Fator muito importante para a equipe de projeto é a motivação dos indivíduos, que vai interferir no resultado do trabalho. A motivação está relacionada com o alinhamento dos valores da empresa e com os dos funcionários. Como cada pessoa é única, é importante a habilidade do Gerente de Projetos em conseguir expor a importância da função de cada membro da equipe, entender as necessidades individuais e o que as motiva.

4) Comunicação

Um executivo que deseja obter sucesso organizacional deve dirigir sua atenção, em primeiro lugar, às necessidades com o público interno. Segundo Marchiori (1995), essas pessoas serão as responsáveis pelo sucesso da organização. Marchiori trata os colaboradores como parceiros fundamentais da organização, pois visam não só sua permanência na empresa, como seu crescimento profissional e por isso são os principais interessados no sucesso das suas próprias atividades.

A falta de comunicação vem sendo apontada, cada vez mais, como uma das principais falhas e/ou causa de fracasso de uma organização. O assunto vem ganhando um grande destaque por diversos autores que vem realizando trabalhos de pesquisa e levantamento de dados sobre o assunto.

Um bom exemplo é o estudo de benchmarking feito pela PM SURVEY.ORG, uma iniciativa conjunta de diversos chapters do Project Management Institute para estudos de Benchmarking, em 2013, apontando que 62% das empresas participantes da pesquisa reconhecem a comunicação como uma habilidade valorizada num profissional do gerenciamento de projetos. No mesmo estudo, 42.2% das empresas apontaram a comunicação como a principal deficiência de um gerente de projetos.

5) Influência

O PMI (2013) considera que para influenciar é importante que o Gerente de Projetos se adapte ao estilo de cada pessoa, que seja referência de comportamento e claro nas informações.

6) Processo decisório

Segundo o PMI (2013), as decisões podem ser tomadas individualmente ou em equipe, e são afetadas pela restrição de tempo, confiança, qualidade e aceitação.

A tabela 2 ilustra o modelo utilizado por Gerentes de Projetos e equipes no processo decisório.

Processo decisório		
1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	Explorar, esclarecer e definir o problema completamente.
2	CRIAÇÃO DA SOLUÇÃO DO PROBLEMA	Prolongar o processo de criação de novas ideias por meio de <i>brainstorming</i> de soluções múltiplas e do desencorajamento de decisões prematuras.
3	IDEIAS PARA AÇÃO	Definir critérios de avaliação, avaliar os prós e contras das alternativas, selecionar a melhor solução.
4	PLANEJAMENTO DA AÇÃO DE SOLUÇÃO	Envolver os principais participantes a fim de ganhar sua aceitação e o compromisso de fazer com que a solução funcione.
5	AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	Análise pós execução, avaliação e lições aprendidas.
6	AVALIAÇÃO DO RESULTADO	Avaliar se o problema foi bem resolvido ou se os objetivos do projeto foram atendidos (extensão da fase anterior).

Tabela 2: Processo decisório
Fonte: Guia PMBOK, PMI (2013)

7) Conhecimento político e cultural

Esta habilidade é muito importante para se conseguir influência. Considerando que o Gerente de Projetos vai liderar pelo exemplo, é imprescindível o conhecimento das políticas organizacionais. Com relação à cultura, principalmente em projetos globais, o seu conhecimento e respeito facilitam no gerenciamento do projeto, pois promovem a confiança e a melhoram a comunicação entre as pessoas. Uma empresa multinacional que atua no Brasil, por exemplo, traz muito da cultura do país de origem e da companhia, fazendo os profissionais brasileiros se adaptarem, e mesmo assim, a empresa também precisa se adaptar à cultura brasileira.

8) Negociação

A negociação abrange habilidades interpessoais e processos para que seja bem realizada. Com relação aos processos, deve-se focar nos interesses e não nas posições, também exige preparo antes da negociação, que vai estabelecer qual é o objetivo e o mínimo aceitável. As habilidades interpessoais estão no entendimento do perfil do interlocutor, saber ouvir e comunicar com clareza. O objetivo final é buscar uma relação de ganho mútuo a fim de se estabelecer relações de parceria de longo prazo.

9) Estabelecimento de confiança

Para exercer a liderança de uma equipe, para influenciar as pessoas, é necessário estabelecer confiança. Para que isto ocorra, o PMI (2013) recomenda que haja comunicação orientada para resolver problemas, informar sempre sobre o estado do projeto, compreender situações que afetam a equipe, compartilhar informações, abordar questões e preocupações de maneira direta, trabalhar pelo objetivo maior do que seus próprios interesses, se preocupar com os outros e seus interesses.

10) Gerenciamento de Conflitos

Conflito é inevitável no ambiente de projetos, que pode ser, até mesmo, resultado até do próprio comprometimento das pessoas na busca por resultados. E quanto antes o conflito for resolvido, menos danos trará ao projeto. Segundo Raj (2010), os níveis de conflito podem ser: intrapessoal, quando acontece internamente no profissional, como insatisfação com a função que ele desempenha; interpessoal, envolvendo membros da equipe, normalmente por diferenças de personalidade e interesses; intragrupal, que é entre um indivíduo e um grupo, como o não cumprimento de normas estabelecidas pela equipe; intergrupar, quando ocorre entre grupos, como por exemplo um conflito entre a equipe do projeto e equipes funcionais dentro da empresa.

O gerenciamento de conflitos demanda habilidades interpessoais e também técnicas gerenciais. Vema (1996 apud Raj, 2010) relaciona seis métodos para o gerenciamento de conflitos: retirar-se rapidamente, o qual não resolve o conflito; mudar o foco, enfatizando as concordâncias, o que resolve a curto prazo; empregar a força, o que pode gerar sentimento de vingança; firmar um compromisso, que fornece solução definitiva; resolver o problema, que trata o conflito como um problema e gera solução de longo prazo; negociar, que considera vários pontos de vista e resulta em solução de longo prazo.

11) Coaching

O Coaching aborda metas organizacionais e explorações apropriadas das necessidades do colaborador em termos de aprendizagem e aprimoramento de competências. O Coaching na liderança faz parte de um repertório maior de estilos de liderança. O gestor no seu papel de coach faz um trabalho importante de ligar as pessoas aos seus valores, enquanto estão se empenhando para realizar metas profissionais.

2.2 A Programação Neurolinguística

De acordo com O'Connor (2014), a Programação Neurolinguística pode ser entendida primeiramente através do seu nome, que reúne três áreas: programação, que está relacionada com as nossas ações para se atingir metas; neurologia, que trata da mente e da forma como pensamos; e a linguística, que diz respeito à linguagem verbal e não verbal, e como ela nos afeta.

O surgimento da PNL se deu nos Estados Unidos, através do trabalho de um matemático e programador de computadores, Richard Bandler, e um linguista, John Grinder, por volta do início dos anos 70. Ambos motivados pelos mesmos interesses, que envolvem psicologia e padrões de comportamento, se uniram para estudar como algumas pessoas se destacavam, atingindo excelência no que faziam e, ao mesmo tempo, exibiam capacidade em provocar mudança em seus pacientes, como por exemplo: Virginia Satir, renomada psicoterapeuta e uma das grandes fundadoras da terapia familiar sistêmica; Milton Erickson, que estudou medicina e psicologia tornando-se o maior hipnoterapeuta até o presente momento.

O resultado deste estudo comportamental permite modelar como pessoas e organizações conseguem resultados excelentes e ensinar a outros para que também o consigam. Isto inclui estudar crenças e valores do indivíduo, a interpretação feita por ele do mundo exterior, como isto é percebido e sua reação, com o objetivo de provocar a mudança no ser humano, corrigindo sensações e comportamentos que o atrapalham e os substituindo por atitudes, pensamentos e comportamentos orientados para o que se deseja obter.

2.2.1 A PNL na comunicação

A PNL possui pilares. Um deles são as pressuposições, princípios adotados como verdadeiros, mas não como verdades absolutas, sobre o nosso comportamento e de extrema importância para a comunicação, uma vez que cada indivíduo possui um mapa de mundo, ou seja, as suas experiências que geram interpretações sobre os acontecimentos. Isto explica que cada um tem um ponto de vista e não são necessariamente iguais.

De acordo com os pressupostos, o significado da comunicação não é simplesmente aquilo que se pretende comunicar, mas também a resposta que se obtém, ou seja, a responsabilidade da comunicação é do comunicador (O'CONNOR 2014). Portanto, é fundamental certificar-se, através de *feedback*, se a mensagem foi transmitida conforme o

esperado. E é importante também ter em mente que, se o resultado desejado não estiver sendo obtido, a mudança no e do modo como se está fazendo, é necessária. É muito comum as pessoas insistirem no erro.

2.2.2 *Rapport*

Outro conceito que ajuda muito na comunicação é o Rapport, um pilar da PNL que se refere à qualidade do relacionamento (O'CONNOR 2014). É um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa. Tem origem no termo em francês *rapporter* que significa "trazer de volta". Ocorre quando existe uma sensação de sincronização entre duas ou mais pessoas, porque elas se relacionam de forma agradável, criando laços de compreensão entre dois ou mais indivíduos sem significar aceitar todas as opiniões da outra pessoa, e sim ouvi-la e fazer com que ela veja que o seu ponto de vista ou valores são compreendidos e respeitados

Portanto, o objetivo, do rapport, é criar laços de compreensão e estabelecer relação de confiança. Fato este que é possível quando se respeita o modelo de mundo do outro. Estabelecendo-se Rapport, consegue-se maior receptividade. Na prática, o Rapport pode ser estabelecido em uma conversa, e até na troca de e-mails. O simples fato de ouvir e respeitar a pessoa já começa a criar Rapport. Também, inconscientemente uma pessoa se identifica com a outra na medida que a conversa ocorre no mesmo tom, com recursos linguísticos similares. Por exemplo, em um e-mail, observar os termos utilizados, expressões específicas, cores, tamanhos de fonte, etc. É de fundamental importância para poder usar as mesmas expressões, pois elas traduzem muito do modelo de mundo do escritor.

2.3 *Metaprogramas*

São filtros mentais que determinam como os indivíduos percebem o mundo à sua volta. Eles também têm uma grande influência na comunicação interpessoal e na manifestação comportamental. O conhecimento dos metaprogramas de uma pessoa auxilia prever seus comportamentos, e pode facilitar a comunicação com ela.

Meta significa superior, além, acima ou em um nível diferente – isto é, operando num nível inconsciente. Portanto, Metaprogramas são programas mentais enraizados, que filtram automaticamente as experiências do indivíduo, guiam e dirigem os processos mentais, resultando em diferenças significativas no comportamento de pessoa para pessoa. Eles definem

os padrões típicos nas estratégias ou nos estilos de pensamento de um indivíduo, grupo, empresa ou cultura.

Metaprograma é uma estrutura que cada pessoa possui, que reflete em padrões de comportamento. Estes padrões podem ser chamados de filtro, que estão relacionados com o modelo de mundo de cada um, como interpretamos os acontecimentos e como reagimos a eles, ou seja, ao modo de pensar e agir de cada um. Considera-se, ainda, segundo Sary (1996), que estes padrões ou filtros de metaprogramas encontram-se na estrutura da experiência subjetiva do indivíduo, formando seu perfil e coerência.

De acordo com Sary (1996), os metaprogramas podem mudar dependendo do contexto em que o indivíduo está inserido, como por exemplo, diferenças de comportamento entre o ambiente profissional e familiar. Outro ponto observado é que as características pessoais não são absolutas e, portanto, podem apresentar traços mais ou menos marcantes, que são obtidos através de observação e análise. Além disso, há características constantes, pouco mutáveis, e outras que se alteram de acordo com a situação presenciada, por exemplo, evento inesperado ou ambiente de stress. É também importante observar que existe uma tendência natural a nos identificarmos com pessoas com padrões de metaprogramas parecidos com os nossos. Para isto, tem-se a ideia de que esta ferramenta é utilizada para compreender atitudes e comportamentos, evitando-se o julgamento, que estão baseados em crenças pessoais e valores próprios.

Os padrões de Metaprogramas, e até mesmo a quantidade, pode ter alguma variação, de acordo com cada autor. Inicialmente, o estudo de Leslie Cameron Blander demonstrou 60 padrões diferentes, conforme Charvet (1997), que posteriormente foram agrupados de modo a obter-se uma quantidade reduzida, e daí o porquê de tal variação. Para este estudo, os metaprogramas utilizados são uma adaptação dos criados por Rodger Bailey, descritos por Charvet (1997), pois possuem foco em ambiente empresarial.

A tabela 3 que relaciona os padrões de Metamodelos que serão considerados para neste trabalho.

Características da Motivação		
1	RAZÃO	Necessidade / Possibilidade
2	DIREÇÃO	Aproximação / Afastamento
3	REFERÊNCIA	Interno / Externo
4	ARMAZENAGEM DO TEMPO	No tempo / Através do tempo

5	INICIAÇÃO	Proativo / Reativo
6	RELAÇÃO	Semelhanças / Diferenças
Características do Trabalho		
1	SEGMENTAÇÃO	Geral / Específico
7	FILTRO DE AÇÃO	Ativo / Reflexivo / Ambos / Inativo
3	AFILIAÇÃO	Independente / Líder / Equipe
4	DIREÇÃO GERENCIAL	Si e Outros / Si / Outros
5	FILTRO DE DEMONSTRAÇÃO DE CONVENCIMENTO	Automático / N° de vezes / Período de tempo / Consistente
6	FILTRO REPRESENTACIONAL DE CONVENCIMENTO	Vendo / Ouvindo / Lendo / Fazendo
7	DIREÇÃO DE ATENÇÃO	Si / Outros

Tabela 3: Mapa de Metaprogramas
 Fonte: Adaptado de Shelle Rose Charvet (1997)

Como pode-se observar, a tabela 3 está dividida em duas categorias, Características de Motivação e Características do Trabalho. Charvet (1997) descreve a primeira como padrões relacionados à motivação das pessoas, ou ao que as desmotiva. Já a segunda refere-se a processos mentais internos utilizados em determinadas situações, como a preferência por visão geral ou detalhada de algum assunto, ou aos mecanismos utilizados para se convencer de algo.

2.3.1 Características de Motivação

1) Razão (necessidade / possibilidade)

Este filtro mental se refere ao que motiva as pessoas a agirem, sendo que elas agem pela necessidade de fazer algo, ou pelas possibilidades que determinada ação pode ocasionar. As pessoas que agem por necessidade estão atentas a procedimentos, ao que deve ser feito, consideram que esta é a única alternativa. Já as que agem por possibilidades são motivadas pelas opções que a ação pode gerar, pensam em escolhas, em alternativas.

Ao fazer uma pergunta do tipo “o que te levou a fazer isto?”, pode-se identificar que a resposta por filtro de necessidade será do tipo, “Foi preciso, eu devia, não tinha escolha, era necessário”, enquanto que a resposta por filtro de possibilidade será algo como: “Eu quis, escolhi fazer, tinha opções”.

2) Direção (Aproximação / Afastamento)

De acordo com Sary (1996), a ação das pessoas está baseada em duas finalidades fundamentais. Ou elas estão indo em direção a algo, ou agem para se distanciar de algo. As pessoas que agem por aproximação estão focadas em metas, resultados. Já as pessoas que agem por afastamento buscam evitar algum inconveniente.

Para identificar este filtro em alguém, pode-se perguntar “ O que quer? ”, por exemplo “ O que quer de um trabalho? ”. As respostas das pessoas com filtro de aproximação podem ser, quero uma promoção, um trabalho bem remunerado, etc. Por outro lado, pessoas com filtro de afastamento podem responder, por exemplo, que não querem ficar desempregados ou que não querem um salário baixo.

No contexto do trabalho, ao identificar estes filtros, é possível se adaptar à maneira da pessoa e certamente a comunicação será mais efetiva. Sendo assim, para motivar alguém com filtro de aproximação, a conversa será em termos de metas, objetivos, quais as vantagens, benefícios, etc.. Em contrapartida, para as pessoas orientadas ao afastamento fala-se em termos negativos, do que evitar, das consequências caso não seja feita alguma ação, de estar livre de algo, etc.. Estas pessoas são ótimas em procurar erros.

3) Referência (Interno / Externo)

Como as pessoas avaliam seu desempenho? Refletindo a respeito e chegando a uma conclusão, ou precisam de uma opinião externa? Isto é o que diferencia pessoas com padrão de referência interno do padrão externo.

Pessoas com padrão interno são motivadas por si só, não precisando de feedback. Estas pessoas têm dificuldade em aceitar opiniões de outros. Da mesma forma, segundo Chervet (1997), não costumam dar feedback quando em posição de gerência. Palavras de motivação para estas pessoas são: está por sua conta, só você pode decidir, preciso da sua opinião.

Pessoas com padrão de referência externa precisam da opinião de outros, de feedback. Caso contrário, elas podem não saber se estão fazendo um bom trabalho. Para motivá-las pode-se dizer: de acordo com os especialistas, ou então, você vai ser reconhecido pelos seus esforços. Pessoas com este padrão são bons representantes no serviço ao cliente.

4) Armazenagem do Tempo (No tempo / Através do tempo)

O que diferencia as pessoas neste critério é a preferência entre manter suas opções em aberto, consideradas no tempo, ou seguir procedimentos, consideradas através do tempo.

Pessoas com padrão no tempo são motivadas quando podem ver possibilidades de fazer as coisas de maneira diferente. Elas são muito boas em criar procedimentos, mas possuem muita dificuldade em segui-los. São muito boas em começar um projeto, com novas ideias, mas podem sentir dificuldade em finalizá-lo. Normalmente, fazem muitas coisas ao mesmo tempo, se prendem ao momento presente e vivem intensamente o aqui e o agora, por isso seu planejamento de tempo é mais de curto prazo, atendendo bem a demanda do momento.

Por outro lado, as pessoas com padrão através do tempo têm muita facilidade em fazer as coisas sempre da mesma maneira, e para elas um procedimento possui um começo e um fim. Estas pessoas se sentem desconfortáveis ao quebrar regras e ao ter que interromper aquilo que estão fazendo. São pessoas que tem facilidade para planejar com médio e longo prazo, fazendo com que isto aconteça.

5) Iniciação (Proativo / Reativo)

Esta característica de motivação está relacionada com a atitude das pessoas, se elas tomam a iniciativa ou esperam que outros o façam.

Pessoas proativas tendem a agir sem muita análise da situação, são boas em tomar iniciativa e fazer o trabalho sem a espera de outros. Elas se comunicam com frases curtas, falam como se estivessem no controle, são claras, diretas e demonstram sinais de impaciência.

Já as pessoas reativas aguardam por outros para iniciar uma tarefa, ou até que a situação esteja favorável para agir, e agem após muita análise. Se comunicam com frases incompletas, verbos no infinitivo, falam como se o mundo as controlasse e as coisas acontecessem para elas.

6) Relação (Semelhanças / Diferenças)

Aqui tratamos de como uma pessoa reage a mudanças, incluindo com que frequência a mudança se faz necessária. Estes pontos podem ser avaliados a partir de relações que as pessoas fazem entre situações, em que se motivam pelas semelhanças ou diferenças entre elas.

Pessoas que possuem padrão de semelhança preferem que as coisas continuem como estão, não se sentem confortáveis com mudanças, podendo-se dizer que aceitam mudanças a cada 10 anos.

Já o padrão de diferença refere-se às pessoas que adoram mudar, e são resistentes em aceitar condições estáveis ou estáticas. Sentem necessidade de grandes mudanças a cada um ou dois anos.

Há também mais dois padrões intermediários, que são os de semelhanças com exceção e diferença com exceção. O primeiro trata de pessoas que querem grandes mudanças a cada 5 ou 7 anos. Já o segundo preferem mudanças acontecendo mais rapidamente, a cada 3 ou 4 anos, ao passo que também aceitam as coisas como estão.

É interessante considerar que as pessoas focadas na diferença, são ótimas para auditoria e avaliação da não conformidade. Nada passa despercebido. São muito boas para criticarem um projeto, depois que ele já está na sua fase final, para aprovação, pois, certamente, encontrarão muitos aspectos que não foram apontados. Por outro lado, as focadas na semelhança são muito boas para proporem soluções que podem chegar próximo do desejado, encontrando soluções similares e que se ajustam a demanda do momento, mas os “críticos” do foco na diferença, sempre encontrarão as falhas.

2.3.2 *Características do Trabalho*

1) Segmentação (Geral / Específico)

A segmentação determina que algumas pessoas preferem trabalhar com a visão geral de determinado assunto, enquanto que para outras os detalhes é que farão mais sentido.

Pessoal com o filtro geral possuem sempre uma visão ampla dos assuntos, não dando atenção aos detalhes. Elas apresentam idéias em ordem aleatórias, sem conexão entre uma e outra. É como se prestassem atenção na floresta, mas não nas árvores.

O outro padrão é o específico, em que as pessoas conseguem lidar muito bem com pequenos detalhes de determinado assunto, que é organizado linearmente no tempo. Fazendo referência à floresta, estas pessoas prestam mais atenção nas árvores do que no todo.

2) Filtro de Ação (Ativo / Reflexivo / Ambos / Inativo)

Este filtro diz respeito ao comportamento de uma pessoa frente a uma ação inesperada, que pode ser uma grande reflexão antes de agir, ou então uma ação sem pensar, ou ambos, agir reflexivamente. A pessoa pode ser considerada ativa, reflexiva, ambos ou inativa.

3) Afiliação (Independente / Líder / Equipe)

A categoria de Afiliação possibilita descobrir, ou confirmar, como alguém trabalha melhor, se é sozinho, compartilhando o trabalho com outros ou fazendo o trabalho e envolvendo as pessoas.

Uma pessoa independente prefere trabalhar sozinha, sem dividir responsabilidade, e quando trabalha com outras pessoas e divide responsabilidade, sua produtividade cai. Podem esquecer de pedir opinião de outros, especialmente se também forem internas. Um gerente com estas características fará o trabalho ao invés de delegar e pode ter dificuldade em estabelecer rapport.

A característica de líder traz motivação no trabalho quando as responsabilidades são bem determinadas e há pessoas envolvidas nas tarefas. A produtividade pode cair quando trabalham sozinhos ou a autoridade é dividida com outros. Esta característica é a mais adequada para Gerentes de Projetos.

Pessoas voltadas para equipe gostam de trabalhar com outras pessoas e dividir responsabilidade. Acreditam que o todo é mais importante que as partes, e podem ter problemas com prazos quando trabalham sozinhas. Como gerentes, tendem a querer desenvolver tudo com a equipe.

4) Direção Gerencial (Si / Outros)

Este padrão refere-se à predisposição da pessoa para a auto gerência, bem como para a gerência de outros. Para a identificação da pessoa neste padrão, pode-se fazer 3 perguntas:

Você sabe o que precisa fazer para ser um sucesso no trabalho?

Você sabe o que os outros precisam fazer para ser um sucesso no trabalho?

Você acha fácil ou não tão fácil dizer isto para elas?

As respostas demonstrarão quatro possibilidades: si e outros, si somente, outros somente, si mas não outros. Considera-se, para estas respostas, que a pessoa está apta para liderar quando responde sim para as três perguntas.

5) Filtro de Demonstração de Convencimento (Automático / Nº de vezes / Quantidade de tempo / Consistente)

Este filtro refere-se ao tratamento dado pela pessoa para se convencer sobre algo, após ter entendido o assunto através do filtro representacional de convencimento. Este tratamento pode ser de quatro maneiras: número de vezes, automático, consistente ou período de tempo.

As pessoas podem precisar de um determinado tempo para se convencer de um trabalho bem feito. Ou então, quantidade de vezes que o trabalho foi feito, que pode ser uma, duas, três vezes, e assim por diante. Convencimento automático é quando apenas com o filtro representacional a pessoa já está convencida, enquanto que no filtro consistente, o trabalho deverá se continuamente verificado.

6) Filtro Representacional de Convencimento (Vendo / Ouvindo / Fazendo junto / Lendo)

Enquanto alguém não estiver convencido de algo, ele não tomará a devida ação. Normalmente há um padrão de como a pessoa se convence de algo, que pode vendo o resultado, ouvindo a respeito, lendo sobre o trabalho ou fazendo junto. Para determinar este filtro nos outros, basta perguntar como se sabe que alguém é bom naquilo que faz, e prestar atenção na resposta.

7) Direção de Atenção (Si / Outros)

A direção de atenção faz distinguir as pessoas que estão atentas aos outros das que focam em suas próprias experiências.

Pessoas com padrão de direção de atenção em si possuem pouca expressão facial, não respondem ao tom de voz do interlocutor e reagem ao conteúdo do assunto.

O padrão de direção de atenção em outros refere-se às pessoas que interagem com o interlocutor, respondendo ao conteúdo e também aos aspectos não verbais da conversa.

2.3.3 *Resumo dos Metaprogramas*

A tabela 4 abrange os Metaprogramas com características de motivação, com uma descrição resumida a respeito de cada filtro.

Resumo das Características da Motivação			
1	RAZÃO Por que escolheu fazer o seu trabalho atual?	NECESSIDADE Pessoa motivada obrigações, procedimentos, o que deve ser feito.	<ul style="list-style-type: none"> - Fazem o que precisa ser feito - Necessitar, dever - Foi preciso, eu devia - Seguir regras
		POSSIBILIDADE Pessoa motivada pelas alternativas ou opções.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidades de ampliar ganhos - Procuram novas oportunidades - Dirigem a própria vida - Querer, poder - Eu quis, tive escolha, tinha opções
2	DIREÇÃO Porque escolheu trabalhar aonde está trabalhando? Porque você deixou pra trás o último emprego?	APROXIMAÇÃO Pessoas motivadas por seus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Direção clara - Dar prioridades às coisas mais importantes - Ativação da neurofisiologia desejada - Visualizar - Pensamento positivo - Comprar um caro porque dá status - Ajudar pessoas pela satisfação que proporciona
		AFASTAMENTO Pessoas que reconhecem facilmente o que deve ser evitado.	<ul style="list-style-type: none"> - Detectar barreiras - Evita as diferenças - Forte motivação, esperar a mudança de algo - Resolver problemas - Evitar a dor - Economizar para evitar a pobreza - Parar de fumar para evitar câncer
3	REFERÊNCIA Como você sabe que a sua decisão é a decisão certa?	INTERNO Pessoas que se avaliam e cujas decisões são tomadas de acordo com seus próprios critérios	<ul style="list-style-type: none"> - Autodeterminação - Você sabe sempre onde está - São autoconfiantes, seguras - Elas ignoram feedback - A apreciação dificilmente as influencia - Geram muitas ideias - Querem sentir que elas tomam decisões
		EXTERNO Pessoas que se avaliam e cujas decisões são tomadas por critérios de outros indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> - Os conflitos são evitados - Relacionamentos são preservados - Precisam de feedback para saber como estão indo - Precisam de aprovação - Tentam ser gentis e bons - Não conseguem lidar com discussões - Sentem-se pessoalmente atingidos por críticas - Frequentemente pensam que fizeram algo errado
4	ARMAZENAGEM DO TEMPO O que é mais importante, terminar um trabalho que está fazendo ou comparecer a uma reunião?	NO TEMPO Ficar absorto por seu trabalho e perder a noção do tempo.	<ul style="list-style-type: none"> - Quando faz algo que requer concentração, o tempo não é nada além de distração - Não se preocupa com prazos - Lembra-se dos eventos por associação com outros eventos - Pode dizer no final do dia o que fez, mas não quanto tempo levou fazendo - Age sem pensar - Criatividade: fazer coisas é mais importante do que o resultado final - Faz perguntas que parecem irrelevantes para outros: se originam em seu processo de raciocínio individual

		<p>ATRAVÉS DO TEMPO Embora você esteja trabalhando em algo, você mantém a noção do tempo e das coisas que vão acontecer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ao planejar algo, pensa em um período de tempo específico - É capaz de colocar os eventos da vida em ordem cronológica - Lembra-se de eventos na ordem em que aconteceram - Pode dizer exatamente quanto tempo uma tarefa leva para ser executada - Enquanto está em uma reunião, já começa a pensar na próxima - Precisa de muita informação para chegar a uma conclusão
5	<p>INICIAÇÃO Como você atinge seu cliente? Como você sabe o que fazer?</p>	<p>PROATIVO Não esperam até que a situação se apresente, mas vão em busca do que querem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bom para tomar iniciativas e executar tarefas - Independente - O que está esperando? - Aja primeiro, pende depois - Estimularemos a demanda - Tudo sob controle
	<p>Pense em algo que fez. Você realizou essa ação por vontade própria ou em resposta a uma questão?</p>	<p>REATIVO As outras pessoas decidem o que vai acontecer ou elas refletem muito bem acerca da questão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhos voltados para pesquisa e análise - Equipe de auxílio, esperando chamadas - Pense antes de começar - Você tem certeza em relação a isso? - O mercado não está pronto
6	<p>RELAÇÃO Você é atraído por pessoas parecidas ou diferentes a você?</p>	<p>SEMELHANÇAS Pessoas que notam elementos comuns nas coisas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança - Estabilidade - Não gostam de mudanças - Procuram empregos permanentes - Gostam de rituais - Podem se motivar pela demonstração de semelhança com algo que já fizeram antes
	<p>Qual a relação entre seu atual e o último emprego?</p>	<p>DIFERENÇAS Pessoas que notam diferenças nas coisas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade - Inovação - Procuram e encontram diferenças nas coisas - São desencorajadas quando as coisas não mudam - Não entendem a palavra “relacionamento” - Gostam de mudar interiores

Tabela 4: Resumo das Características de Motivação dos Filtros dos Metaprogramas
Fonte: Adaptado de MERLEVEDE e VANDAMME (2004)

Da mesma forma, na tabela 5 é possível observar um resumo dos Metaprogramas relativos às características do trabalho.

Resumo das Características do Trabalho			
1	<p>SEGMENTAÇÃO Conte-me algo referente à tarefa que você precisa realizar Descreva o interior da sua sala de estar</p>	<p>GERAL Pessoas que lhe indicam a idéia geral e os detalhes serão fornecidos somente quando forem perguntados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apreende uma rápida visão geral de uma empresa para começar a agir ou estabelecer direções - Determina prioridades - Nível de esboço, pensamento abstrato, palavras vagas - Deseja encontrar o resumo em um documento - Deve entender o todo antes de considerar as partes como elementos úteis - Apenas direções reduzidas são suficientes - Deixe fora os detalhes

		<p>ESPECÍFICO Pessoas que descrevem todos os detalhes de um evento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Termina uma tarefa que exige precisão de maneira meticulosa - Árvores específicas na floresta - Importante: documentos não devem apresentar erros - Dificuldade em reconstruir a imagem geral baseada nos exemplos apresentados - Contadores, revisores - Fornecem explicação muito detalhada
7	<p>FILTRO DE AÇÃO</p> <p>Ao se deparar com uma situação nova, você em geral age rapidamente após avaliá-la ou faz um estudo detalhado de todas as consequências para então agir?</p>	<p>ATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fazem, tomam iniciativa sem precisar de estímulos externos - São as pessoas que moldam o mundo - São chamadas de impacientes - Usam frases simples, com voz ativa - Vendedor autônomo, líderes, empreendedores
		<p>REFLEXIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudam mais do que agem - Deixam as coisas seguirem seu rumo - São chamados pacientes - Usam frases complexas, tempo verbal condicional, usam voz passiva - Vendedores de loja que esperam o cliente chegar
		<p>AMBOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tem energia para ir em busca de seus objetivos e também avaliam as consequências
		<p>INATIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não estudam nem agem, ignoram os acontecimentos
3	<p>AFILIAÇÃO</p> <p>O que você precisa para ser bem-sucedido novamente?</p> <p>Você atribui resultado a si mesmo ou ao trabalho de equipe?</p>	<p>INDEPENDENTE Pessoas que querem fazer as coisas por conta própria</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pode se concentrar por um longo período - Funciona melhor onde o contato com os colegas não é necessário - Trabalhar em seu escritório com as portas fechadas - Atingi meu objetivo - Eu, meu emprego - Líder autocrático
		<p>LÍDER Pessoas que querem atingir um objetivo juntamente com outros indivíduos, mas precisam de responsabilidade definida</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A melhor atitude para gerente de pessoal e de projetos - Trabalhar juntamente com outros em um escritório, fazendo consultas constantes, porém, todos têm seu papel e suas responsabilidades definidas - Outras pessoas cooperaram, mas eu realizei
		<p>EQUIPE Pessoas que gostam de trabalhar com outros indivíduos e que consideram o espírito de equipe muito importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ideal para tarefas que são muito complexas e precisam ser divididas - Trabalhar em um escritório com um planejamento aberto - A equipe atinge o resultado - Nós, nossa tarefa - Acha difícil dar ordens
4	<p>DIREÇÃO GERENCIAL</p> <p>Você sabe o que é necessário para aumentar as suas chances de sucesso no trabalho?</p> <p>Você sabe o que as outras pessoas precisam</p>	<p>SI E OUTROS</p> <p>Respostas sim, sim, sim</p>	<ul style="list-style-type: none"> - São gerentes por natureza
		<p>SI</p> <p>Respostas sim, não, não</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não devem ser gerentes - Não se importam com o que os outros necessitam fazer e não querem ser gerentes - Trabalham como independentes
		<p>OUTROS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - São os burocratas - Precisam que o digam o que fazer

	para aumentarem suas chances de sucesso? Você acha fácil dizer isso?	Respostas não, sim, sim SI MAS NÃO OS OUTROS Respostas sim, sim, não	- Acham que sabem sobre os outros e lhes dirão - Normalmente não querem ser gerentes - Sabe sobre si e sobre os outros - Pensam que dizer aos outros não é de sua responsabilidade
5	FILTRO DE DEMONSTRAÇÃO DE CONVENCIMENTO Quantas vezes alguém tem que demonstrar competência até que você se convença?	AUTOMÁTICO	- Pressupões que alguém possa fazer um bom trabalho, a menos que demonstre que não - Compra com facilidade, e se arrepende com facilidade - São fáceis de convencer, mas logo serão convencidos por outra pessoa
		Nº DE VEZES	- Terá que se certificar um certo número de vezes até se convencer
		PERÍODO DE TEMPO	- Precisa de um período de tempo verificando até se convencer
		CONSISTENTE	- Nunca está convencido - É necessário provar a cada vez
6	FILTRO REPRESENTACIONAL DE CONVENCIMENTO Como você sabe que alguém é bom naquilo que faz?	VENDO	- Precisa ver exemplos - Aprende mais facilmente se alguém lhe mostrar como fazer
		OUVINDO	- Precisa falar com as pessoas e coletar informações - Aprende melhor ouvindo o que deve fazer
		FAZENDO	- Precisa fazer a tarefa junto com a outra pessoa para se convencer. - Aprende melhor fazendo
		LENDO	- Precisa ler relatórios ou referências sobre alguém - Aprende melhor ao ler instruções
7	DIREÇÃO DE ATENÇÃO Prestar atenção no comportamento não-verbal. Como você se comporta na presença de outros? Em que você presta atenção?	SI Pessoa que concentra sua atenção em si mesma.	- Você sabe o que está acontecendo dentro de você - Demonstam poucas emoções - Dificilmente demonstram contato não-verbal - Concentram-se no conteúdo - Não entendem dicas ou não se sentem como deveriam se comportar - Concentra-se lendo um livro e não ouve o que outros estão dizendo
		OUTROS Pessoas que demonstram atenção e são conscientes em relação à presença de outras pessoas.	- Bom entendimento, cooperação, trabalho em equipe - Demonstam contato em atitudes e expressões faciais - Tornam-se mais vivas quando outros estão presente - Procuram contato visual - São atentas às necessidades de outras pessoas

Tabela 5: Resumo das Características de Trabalho dos Filtros dos Metaprogramas
Fonte: Adaptado de MERLEVEDE e VANDAMME (2004)

3 PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada através da identificação dos metaprogramas de equipes ou pessoas que trabalham com projetos. Os resultados obtidos são tabelas com os filtros de cada pessoa entrevistada, e estão divididos em dois Estudos de Casos: Paraná Previdência e Japeri.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e em algumas situações remotamente, por chamada de vídeo. Por este motivo, o item 7, que se refere à direção de atenção, nas características do trabalho, não pode ser avaliado, pois este depende de observação das pessoas em dinâmica de equipe.

3.1 O caso Paraná Previdência

Paraná Previdência é uma instituição pertencente ao governo do Estado do Paraná, responsável pelo sistema previdenciário dos servidores públicos estaduais. Dentre os diversos departamentos que formam sua estrutura organizacional, um deles é o de engenharia, o qual é responsável por elaborar as licitações e fiscalizações das reformas e obras civis da estrutura física desta instituição.

A pessoa entrevistada nesta instituição, denominada como JC, é Engenheiro Civil e trabalha na instituição desde 2013. Seu trabalho consiste, de maneira geral, em atuar em duas situações bem diferentes que envolvem exigem distintas formas de interagir com as pessoas. A primeira é no escritório, aonde as principais áreas de atuação, dentro do planejamento dos projetos, são o planejamento do escopo, tempo, custo, recursos humanos, qualidade, riscos e aquisições. A segunda situação é a atuação na fiscalização de obras, que já está mais relacionada ao processo de controle do projeto.

A tabela 6 demonstra os filtros dos Metaprogramas identificados no profissional JC.

RESULTADO DA ENTREVISTA DE JC - CASO PARANÁ PREVIDÊNCIA			
Características de motivação	1	RAZÃO	Necessidade
	2	DIREÇÃO	Aproximação
	3	REFERÊNCIA	Externo
	4	ARMAZENAGEM DO TEMPO	No tempo
	5	INICIAÇÃO	Proativo
	6	RELAÇÃO	Diferenças

Características de trabalho	1	SEGMENTAÇÃO	Geral > Específico
	2	FILTRO DE AÇÃO	Reflexivo
	3	AFILIAÇÃO	Líder
	4	DIREÇÃO GERENCIAL	Outros somente
	5	FILTRO DE DEMONSTRAÇÃO DE CONVENCIMENTO	1 vez
	6	FILTRO REPRESENTACIONAL DE CONVENCIMENTO	Vendo
	7	DIREÇÃO DE ATENÇÃO	Outros

Tabela 6: Metaprogramas identificados - Caso Paraná Previdência

Durante a entrevista com JC, procurou-se entender o contexto de seu trabalho a fim de confirmar seus filtros e interpretá-los no cotidiano de sua profissão.

Seguindo a ordem hierárquica do departamento em que trabalha, JC possui um superior. Sobre esta estrutura, JC relata que no início estava com dificuldades, pois queria realizar o trabalho e seu superior tem uma característica de “segurar” o trabalho, analisar muito por tempo e adiar ações. Isto é interessante porque nos sugere ser um indivíduo com padrão mais reativo, tendo um liderado com padrão proativo. Este fato fazia com que JC se sentisse limitado, querendo realizar o trabalho, porém sem conseguir avançar. Como consequência, de maneira bem natural, JC passou a trabalhar mais independente de seu superior, e hoje cada um possui suas atividades e JC apenas realiza as suas entregas, conforme necessário, ao superior.

Outra situação em seu trabalho é quando JC atua em campo, na fiscalização das obras civis em execução, momento em que se realiza o controle do projeto e a gestão integrada de mudanças, pois é o momento de tomar ações corretivas, replanejar quando necessário, ou seguir executando o projeto. Nesta atuação, grande parte do relacionamento de JC é com os engenheiros de campo, os quais atuam sempre em obras individualizadas, tendo, no momento, dois projetos em execução.

Nesta situação, fica clara a flexibilidade necessária a JC, uma vez que segundo ele, a maneira de se relacionar com cada engenheiro residente é diferente, ou seja, cada um se comporta singularmente exigindo adaptabilidade por parte de JC para conseguir controlar os projetos. Com relação a este caso, um exemplo claro descrito por JC é que em um dos projetos o engenheiro é extremamente organizado no cronograma, enquanto que o outro faz o gerenciamento do tempo é feito aquém do esperado. Observamos, sob o ponto de vista dos Metaprogramas, um engenheiro com características de procedimentos, enquanto que o outro é de opções.

Nas duas situações expostas acima, os Metaprogramas dão parâmetros para que JC se adapte às pessoas, observe as vantagens de comportamento que cada um possui e consiga influenciar as pessoas muito mais facilmente. Por exemplo, se JC precisar de soluções, diferentes alternativas para uma questão, o engenheiro com o filtro de opções será muito eficiente, enquanto que o engenheiro com características de procedimentos pode contribuir com os seus métodos de organização do canteiro de obras, e métodos de controle do cronograma. Já no ambiente de planejamento, o seu superior possui ótima capacidade de avaliar os documentos, revisá-los, o que complementa perfeitamente o trabalho de JC na hora de agir, colocando em prática o planejado com maior índice de confiabilidade das informações.

3.2 O caso Projeto Japeri

O Projeto Japeri refere-se à construção de 436 habitações unifamiliares na cidade de Japeri, estado do Rio de Janeiro. Para este caso, será dado enfoque ao profissional RS, que é responsável pela execução da obra civil, atuando em campo na maior parte do tempo. RS tem como superiores EM e JL, que são gerentes técnico e comercial, consecutivamente. Por outro lado, tem como subordinados RM e CC.

Dentre as atividades de RS estão o planejamento das atividades mensais, de modo a atingir a meta de produção. Para isto, RS se relaciona com RM e CC para passar as metas do mês e alinhar o que será necessário de recursos, que serão solicitados a JL e EM. Sendo assim, tem-se um ciclo em que a negociação está sempre acontecendo, e em que RS está fazendo a ligação entre a gerência e a equipe de campo.

Neste contexto, foram identificados os Metaprogramas das pessoas descritas acima, que se encontram na tabela 7.

RESULTADO DA ENTREVISTA - CASO PROJETO JAPERI						
Características		EM	JL	RS	RM	CC
Características de motivação	RAZÃO	Possibilidade	Possibilidade	Necessidade	Possibilidade	Necessidade
	DIREÇÃO	Aproximação	Aproximação	Aproximação	Afastamento	Aproximação
	REFERÊNCIA	Interno	Interno / Verif. Ext	Externo / Verif. Interna	Externo	Interno / Verif. Externa

	ARMAZENAGEM DO TEMPO	Através do tempo	Através do tempo	Através do tempo	Através do tempo	Através do tempo
	INICIAÇÃO	Proativo	Proativo	Proativo	Proativo	Proativo
	RELAÇÃO	Semelhanças	Semelhança com exceção	Semelhança e diferença igual	Diferença com exceção	Diferenças
Características de trabalho	SEGMENTAÇÃO	Geral > Específico	Geral	Geral	Geral > Específico	Específico > Geral
	FILTRO DE AÇÃO	Reflexivo	Ativo	Reflexivo	Ativo	Reflexivo
	AFILIAÇÃO	Independente	Equipe	Equipe	Equipe	Equipe
	DIREÇÃO GERENCIAL	Si e outros	Si mas não os outros	Outros somente	Si e outros	Si e outros
	FILTRO DE DEMONSTRAÇÃO DE CONVENCIMENTO	Tempo até 3 meses	1 vez	Automático	Automático	4 vezes
	FILTRO REPRESENTACIONAL DE CONVENCIMENTO	Vendo	Ouvindo	Ouvindo	Fazendo junto	Ouvindo
	DIREÇÃO DE ATENÇÃO	-	-	-	-	-

Tabela 7: Metaprogramas identificados - Caso Projeto Japeri

Considerando que o profissional RS deverá se comunicar constantemente com os demais, os Metaprogramas podem certamente ser úteis. Para a gerência, EM e JL, muitas vezes a comunicação será por email, enquanto que com a equipe de campo, CC e RM, será pessoalmente.

Naturalmente utilizamos nossos Metaprogramas para nos comunicar. E desta observação é possível considerar algumas dificuldades de RS em se relacionar com os demais, o que é normal, uma vez que cada um possui filtros diferentes.

Um exemplo marcante, de acordo com os resultados, é o fato de RS ter um filtro de Referência Externo com verificação interna e seu superior EM ter filtro de referência Interno. O resultado desta diferença de comportamento é que RS provavelmente ficará sem orientação,

pois precisa de feedback para avaliar suas decisões, e EM não fornece feedback. Para este caso, uma alternativa é RS buscar feedback nos outros integrantes da equipe, quando possível.

Algumas semelhanças ocorrem quanto RS se relaciona com JL, observando que ambos se convencem ouvindo, preferem informação geral, dentre outros padrões iguais. Isto significa que naturalmente podem se comunicar bem melhor.

Agora, como utilizar estas informações de modo que RS melhore seu relacionamento? Pensando primeiramente na gerência, EM e JL, uma mesma mensagem será melhor compreendida se transmitida de maneira adaptada para cada um deles. Por exemplo, explicar sobre a necessidade da compra de ferramentas para aumentar a produtividade da equipe de execução. Para JL a mensagem pode ser, “Bom dia JL, com o objetivo de **atingirmos** as metas de produção deste mês, uma das **possibilidades** é adquirirmos ferramentas para a **nossa equipe** de execução. O custo é de R\$1.000,00 e eu já **conversei** com a loja e **podemos** retirar ainda hoje. Aguardo suas observações para que possamos decidir.” Já para EM a mensagem pode ser, “Bom dia EM, para atingir a meta que **você visualizou** para este mês, uma das **opções** é adquirir ferramentas para a equipe de execução, sendo 5 parafusadeiras no valor de R\$200,00 cada, o que fornece um cenário de produção de 2 casas a mais por dia com a mesma equipe. Dei uma **olhada** na loja e eles têm a pronta entrega. Aguardo **tua posição**.”

Na mensagem passada para JL, os verbos estão no coletivo, expressando a idéia de equipe. Além disso, a idéia é transmitida de forma geral, sem muitos detalhes, fala de possibilidades e não da necessidade, inclui também um comportamento de proatividade, pois já está acordado com a loja a entrega das ferramentas. Outras características são as palavras utilizadas que são relacionadas com o ouvir, como “conversei com a loja”. Portanto, esta mensagem está adaptada para os Mataprogramas de JL.

Já a mensagem enviada para EM, mesmo tendo o mesmo conteúdo a ser comunicado, está adaptada aos seus filtros de Metaprogramas identificados na entrevista. Assim, a mensagem é passada de forma geral e em seguida detalhada, possui verbos relacionados ao ver e fala de opções. Nesta mensagem também é bastante marcante a colocação das informações para ele decidir, e não a equipe, sendo esta uma grande diferença da mensagem para JL.

A atuação de RS em campo está diretamente ligada com liderança da equipe que execução e apoio, que são CC e RM. Neste caso, na medida em que RS identifica os

Metaprogramas de seus liderados, beneficia-se com melhores resultados do projeto, pois pode utilizar as características para designar as funções mais apropriadas.

Ao se comunicar com RM, RS deve se adaptar, por exemplo, e falar das possibilidades e não das necessidades. Quais são as alternativas para se chegar a uma solução. Também é importante falar do que deve ser evitado para se chegar ao objetivo. Por exemplo, para solicitar a RM um relatório de não-conformidades para tomada de ações corretivas em uma construção em fase de acabamento, a mensagem pode ser: “ Bom dia RM, foi adicionado no escopo do nosso projeto a confecção de um relatório de não-conformidades. Este relatório **aumenta as chances de evitarmos problemas** na entrega final. Solicito que me entregue um modelo inicial para aprovarmos com o cliente”.

Esta mesma solicitação, ao ser feita pra CC, pode ser: “Bom dia CC, foi adicionado no escopo do nosso projeto a confecção de um relatório de não-conformidades. **Precisamos fazê-lo** para que **a entrega final seja aceita** pelo cliente”.

O que fica mais claro nos dois exemplos citados é a flexibilidade do Gerente de Projetos, que ocorre quando ele se adapta ao modelo de mundo de cada interlocutor, isto graças ao uso do Metaprograma. Esta flexibilidade pode ser benéfica em diversas outras situações, como por exemplo na resolução de conflito, motivação, exercer influência, estabelecer relação de confiança com a equipe.

4 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi propor o Metaprograma como ferramenta de aprimoramento das competências pessoais do Gerente de Projetos. Os estudos de casos, através dos feedbacks recebidos e das simulações que exemplificaram a utilização da ferramenta, mostram que compreender as características comportamentais das pessoas possibilita ao Gerente de Projetos desenvolver habilidades interpessoais e, conseqüentemente, as competências pessoais requeridas no gerenciamento de projetos. As competências pessoais comentadas, aqui, bem como seus critérios de desempenho, são instituídas pelo Project Manager Competency Development (PMCD) Framework, PMI (2007).

Na comunicação, alguns critérios de desempenho são a escuta ativa, entender a comunicação explícita e implícita, utilizar a comunicação adequada ao público e ambiente. O Metaprograma permite compreender como as pessoas expressam suas ideias, ficando mais fácil adequar a linguagem para que se compreendam com naturalidade.

Para a competência de liderança, os critérios de desempenho que podem ser atingidos com o Metaprograma são os de incentivar a equipe constantemente, criar relacionamento de confiança com as partes interessadas, influenciar as pessoas, dentro outros. Por exemplo, com a linguagem correta e reconhecendo os filtros do interlocutor, como: de referência interno ou externo; de segmentação geral ou específico; de convencimento, vendo, ouvindo ou com número de vezes realizado e, ainda um período de tempo, identificar estes filtros, favorece para influenciar com integridade e angariar a confiança. No estudo de caso, JC pode utilizar Metaprograma para liderar os engenheiros de campo, como por exemplo.....

A competência pessoal de gestão possui alguns critérios os quais orientam o Gerente de Projetos a se certificar de que os membros da equipe saibam claramente a importância de seus papéis no projeto, mantenha um bom relacionamento com a equipe, identifique talentos, insista no cumprimento dos processos e políticas, reconheça e resolva conflitos. No caso Japeri, conclui-se que, RS pode utilizar o Metaprograma para informar claramente RM e CC sobre seus papéis no projeto quando reconhece os filtros de razão e direção, por exemplo. Da mesma forma, pode influencia-los no cumprimento dos procedimentos, processos e políticas. De acordo com os filtros de relação, armazenagem de tempo, afiliação e referência, por exemplo, o RS pode identificar talentos de CC e RM, e designar cada um para a atividade mais apropriada.

A habilidade cognitiva é uma competência pessoal a qual possui alguns critérios que podem ser alcançados com o Metaprograma. Um deles é compreender as necessidades e interesses das partes interessadas, influenciando para o sucesso do projeto. Outro critério em que pode ser trabalhado o Metaprograma, é o de usar a inteligência emocional para avaliar os comportamentos atuais e passados da equipe, antecipando suas ações futuras. Mais uma vez, filtros como o de ação, iniciação, referência, entre outros, ajudam ao Gerente de Projetos a compreender a equipe, a qual cada integrante possui um comportamento peculiar. JC, compreendendo que seu superior é reativo, pode se antecipar e trazer melhores resultados tomando iniciativa para iniciar novas atividades.

Eficácia é definida por critérios como manter a comunicação para motivar as partes interessadas, ser objetivo na busca de atingir consenso nas decisões, atuar como elemento de mudança, evitar discussões inconclusivas. RS, no caso Japeri, pode utilizar Metaprograma para comunicar-se de maneira efetiva com JL e EM, que possuem alguns filtros diferentes, atuando como mediador na busca de um consenso em alguma ação que beneficie o projeto, como por exemplo aprovar alguma alteração do escopo.

Alguns critérios para o profissionalismo, outra competência pessoal, são a cooperação com as partes interessadas para atingir seus objetivos, identificar e evitar seus conflitos de interesses, desenvolver um ambiente de confiança, respeitar diferenças culturais, étnicas e diferenças individuais. No caso Paraná Previdência, se JL optar por utilizar o Metaprograma, a cooperação com cada equipe de campo é diferente, baseada nos filtros identificados de cada profissional. No caso Japeri, RM não é brasileiro, possuindo algumas particularidades de comportamento inerentes a sua cultura. Neste contexto, RS pode cumprir com os critérios de respeito às diferenças culturais e evitação conflitos, quando identifica filtros do Metaprograma de RM, o que torna mais claro o entendimento sobre como se comporta nas diversas situações do trabalho cotidiano.

Assim sendo, com esta pesquisa pode se compreender a importância do conhecimento e reconhecimento, por parte do Gerente de Projetos, no que se refere às características individuais relacionadas aos padrões de Metaprogramas de motivação e de trabalho das partes interessadas, tendo em vista que favorece na comunicação e no respeito ao modelo de mundo do interlocutor, garantindo alinhamento de interesses na medida em que as estruturas internas comunicacionais são atendidas. Desta forma, a comunicação apropriada em conformidade com

os padrões dos Metaprogramas enriquece as inter-relações e o desenvolvimento pessoal do gestor.

Desta forma, o entendimento e utilização do Metaprograma tem como resultado o aprimoramento das habilidades interpessoais do Gerente de Projetos, requeridas para o desenvolvimento das competências pessoais em diversos critérios, conforme descrito neste estudo.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAYROL, Alain e BARRÈRE, Patrick. **A Significação dos Predicados V A C**. Golfinho, o Portal da PNL no Brasil, 15/08/1999. Disponível em: <<http://golfinho.com.br/artigo/a-significacao-dos-predicados-v-a-c.htm>>. Acesso em: 02/02/2014.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística: Um Guia Prático para Alcançar os Resultados que Você Quer**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014. 344p.

Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** 5a Ed. - EUA: Project Management Institute, 2013.

CHARVET, Shelle Rose. **Words That Change Minds: Mastering the Language of Influence**. 2ª Ed. – EUA: Kendall/Hunt Publishing Co, 1997. 221p.

SARY, Patrick. **Guia de PNL para sua empresa**. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Record, 1996. 172p.

MERLEVEDE, Patrick E; BRIDOUX, Denis; VANDAMME, Rudy. **Manual de Inteligência Emocional**. 1ª Ed. – São Paulo: Mandras, 2004. 382p.

MARCHIORI, Marlene. **Organização, Cultura e Comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. São Paulo, 1995, Dissertação (Mestrado), Escola de Comunicações e Artes - USP, 83p.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAJ, Paulo P.; BAUMOTTE, Ana Cláudia T.; FONSECA, Doris P. D'Alincourt; DA SILVA, Lauro Henrique De Carvalho M. **Gerenciamento de Pessoas em Projetos**; Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. 180p.

SALGADO, Carolina Kellen Drummond. **Gestão de Pessoas: O Novo Desafio do Gerente de Projetos**. 20---. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/663>. Acesso em: 11/03/2015.

SUZANO, Márcio Alves; MARTINS, Hugo Ferreira. **Liderança na gestão de projetos**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.copedu.net.br/apl-gt/publicacoes-gt/lideranca-na-gestao-de-projetos>>. Acesso em: 11/03/2015.

6 ANEXOS

6.1 Anexo A: Inventário de Metaprogramas e Valores

INVENTÁRIO DE METAPROGRAMAS E VALORES - IMPV™	
Entrevistado	Em / /
Por _____	_____ / _____ / _____
<p>1 Razão Por que você está escolhendo fazer o que está fazendo? Por que você escolheu teu atual emprego quando veio para cá?</p>	<p>Possibilidade <input type="checkbox"/> Necessidade (Ambos) <input type="checkbox"/></p>
<p>2 Direção O que você deseja de um emprego? O que você deseja fazer com a sua vida? Por que é importante ter um emprego?</p>	<p>Aproximação <input type="checkbox"/> Aprox./Atást. <input type="checkbox"/> Atastamento <input type="checkbox"/></p>
<p>3 Referência Como você sabe quando está fazendo um bom trabalho? (Você sabe ou alguém conta a você?)</p>	<p>Interno <input type="checkbox"/> Externo (Equilibrado) <input type="checkbox"/> Interno/Verif. Exl. <input type="checkbox"/> Exl./Verif. Interna <input type="checkbox"/></p>
<p>4 Armazenagem do Tempo Aposte numa direção qualquer a partir de você: ← → ↗ ↘ Então, onde está o passado? E o futuro? Você se importa com alguém atrasado para um compromisso? Como você conseguiu seu último trabalho?</p>	<p>NT (opções) <input type="checkbox"/> AT (procedim.) <input type="checkbox"/></p>
<p>5 Iniciação Que tipo de projetos mais empolga você?</p>	<p>Proativo <input type="checkbox"/> Reativo <input type="checkbox"/></p>
<p>6 Relação (Use moedas ou uma das questões abaixo) Qual é a relação entre essas três moedas? Qual é a relação entre sua vida este ano e sua vida no ano passado? Quando você está em uma nova situação, você geralmente observa primeiro as semelhanças ou primeiro as diferenças? Na média, quanto tempo você permanece num emprego?</p>	<p>Semelhanças <input type="checkbox"/> Sem. com Exceção <input type="checkbox"/> Sem. e Difer. Igual <input type="checkbox"/> Difer. com Exceção <input type="checkbox"/> Diferenças <input type="checkbox"/></p>
<p>7 Segmentação Quando você recebe informações sobre uma tarefa, prefere ter inicialmente uma visão global ou de ter detalhes primeiro? Você realmente precisa ter uma visão global/detalhes? (Per gunte pelo outro.)</p>	<p>Geral > Espec. <input type="checkbox"/> Espec. > Geral <input type="checkbox"/> Geral <input type="checkbox"/> Específico <input type="checkbox"/></p>
1	
© COPYRIGHT Metaprocessos, Aranzábal, 1986. Curso de Nature Praticionar de PNL	
<p>8 Ação Quando você lida com uma situação inesperada, você geralmente reage rapidamente depois de fazer uma rápida avaliação ou você faz um estudo detalhado de todas as consequências e depois age?</p>	<p>Ativo <input type="checkbox"/> Reflexivo <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> Inativo <input type="checkbox"/></p>
<p>9 Afiliação Fale-me sobre uma situação de trabalho na qual você se sentiu mais feliz, em que aquilo que é importante para você estava presente (Um único evento).</p>	<p>Independente <input type="checkbox"/> Líder <input type="checkbox"/> Equipe <input type="checkbox"/></p>
<p>10 Direção Gerencial Numa situação em que você acompanharia o trabalho: a. Você sabe o que precisa fazer para ser um sucesso no trabalho? b. Você sabe o que outra pessoa precisa fazer para isso? c. Você acha fácil ou difícil dizer isso a ela?</p>	<p>Si e outros <input type="checkbox"/> Si somente <input type="checkbox"/> Outros somente <input type="checkbox"/> Si mas não outros <input type="checkbox"/></p>
<p>11 Demonstração de Convencimento Quantas vezes alguém precisa demonstrar competência antes de você se convencer?</p>	<p>Automático <input type="checkbox"/> ____ vezes <input type="checkbox"/> Tempo <input type="checkbox"/> Consistente <input type="checkbox"/></p>
<p>12 Representacional de Convencimento Como você sabe quando alguém é bom naquilo que faz?</p>	<p>Vendo <input type="checkbox"/> Ouvindo <input type="checkbox"/> Fazendo junto <input type="checkbox"/> Lendo <input type="checkbox"/> Si mesmo <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/></p>
<p>13 Direção da Atenção (só observação / sem perguntas)</p>	
2	
© COPYRIGHT Metaprocessos, Aranzábal, 1986. Curso de Nature Praticionar de PNL	