O Poder da COMUNICAÇÃO aplicado aos Relacionamentos

SYMON HILL

O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO

A ERA DA INTELIGÊNCIA SOCIAL

A CHAVE PARA EXTRAIR O MELHOR DAS RELAÇÕES HUMANAS

Palestrante Symon Hill

O Maior Especialista em Inteligência Social Aplicada do Brasil

Symon Hill é uma dessas raras pessoas que pode se dizer instrutor, palestrante e autor e sustentar isso. Sua empresa, a Apalestra Educação Corporativa, atraiu clientes como o SEBRAE-MG, Senac-São Paulo, Comissão Nacional de Energia Nuclear, Editora Globo, Souza Cruz S/A, M&G Fibras Brasil S/A, Furnas Centrais Elétricas, Climepe Total e Universidades como a PUC Minas e Inatel.

É palestrante credenciado do SEBRAE e instrutor dos cursos de formação continuada em Gerência e Supervisão de Vendas pelo SENAC-SP, Desenvolvimento de Líderes e Relações Interpessoais no Trabalho pelo SENAC-MG e consultor em Gestão de Pessoas e Equipes para empresas sediadas em Poços de Caldas, onde mora com esposa e filho.

Autor com 15 livros publicados nos gêneros de negócios e carreira. Estudou Gestão Ambiental pela Universidade Norte do Paraná, especializou-se em Comunicação e Neurolinguística pela Universidade de Viçosa-MG e atualmente, está se graduando em Psicologia pela PUC Minas. Para conhecer sua formação completa e toda sua obra visite www.symonhill.com.br.

SYMON HILL

O CONTEÚDO DA PALESTRA AMPLIADO E EXPLICADO

A ERA DA INTELIGÊNCIA SOCIAL

A CHAVE PARA EXTRAIR O MELHOR DAS RELAÇÕES HUMANAS

HILL, Symon.

A Era da Inteligência Social. A Chave para Extrair o melhor das Relações Humanas. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

ISBN: Este E-BOOK NÃO PODE SER COMERCIALIZADO.

MATERIAL PROMOCIONAL DO AUTOR

NO SITE DO AUTOR:

Distribuição GRATUITA para clientes cadastrados. Acesse www.apalestra.com ou www.symonhill.com.br

Dedicatória

Este livro é dedicado à minha mãe, Aparecida. Graças a seu exemplo e incentivo, o apreço pela leitura faz parte de minha vida.

Quando tinha seis anos de idade, minha mãe me presenteou com um livro que contava a história de um coelhinho teimoso, que insistia em fazer as coisas do seu jeito e se metia nas maiores encrencas. O nome dele era Pinote. Ninguém melhor que minha mãe para saber que tomei o exemplo dele como regra durante a adolescência! Fui muito teimoso, até entender que nem sempre a teimosia é um sinônimo de personalidade forte, mas na maioria das vezes é exemplo de tolice. Obrigado mãe por me mostrar que ao invés de sermos teimosos devemos ser persistentes e pacientes.

Minha mãe também me ensinou a usar o valor da mansidão. Mostrou-me que a força das palavras podem tanto curar como ferir e que antes de pronunciá-las é sempre bom pensar em seus efeitos. Em algumas situações é melhor ficar calado do que falar bobagem. Demonstrou-me com frequência a importância de ouvir atentamente para só depois falar. Deu também o exemplo ao tomar a iniciativa em procurar os outros para resolver problemas e em muitos casos pedir desculpas mesmo tendo razão – sempre em nome da paz. Esta atitude mental se mostrou a chave para melhorar meus relacionamentos e resolver conflitos. Mamãe exortou-me várias vezes a ser verdadeiro (mesmo que isto me custasse certas vantagens) e a não medir esforços para acolher as pessoas de forma humilde e disposta (às vezes, contra a própria vontade). Na época não entendia muito bem o que ela me ensinava. Agora sei que isso é o que alguns chamam de ‘ceder’.

Estes valores fizeram de mim uma pessoa querida pelos outros. Hoje tenho relacionamentos saudáveis (tanto pessoais quanto profissionais) com pessoas de diversas formações e rodas da vida, e faço deles uma fonte de motivação para permanecer em busca da excelência nas relações humanas. O conteúdo deste livro é uma pequena parte do que pude aprender por ouvir, observar e seguir os exemplos de minha mãe. “Dona Cida”, muito obrigado!

Agradecimentos

Ao longo destes anos em que tenho ajudado milhares de pessoas a resolver seus problemas de comunicação e a melhorar sua qualidade de vida através de seus relacionamentos, tive a oportunidade de encontrar pessoas maravilhosas que foram participando de minha formação e me ajudando a realizar minha missão de vida.

Entre estas pessoas queridas, agradeço à minha esposa Vânia, razão pela qual o hábito de escrever teve início. Obrigado Vânia pelo apoio a minha carreira como escritor e por sua disposição na leitura dos originais desta obra.

Aos meus amigos e irmãos: Fábio, pelas muitas horas e dias em que discutimos os conceitos descritos nesta obra, José Roberto Machado por sua percepção e prontidão em me colocar muitas vezes na 'cara do gol'. (Valeu Beto!). Agradeço a meu *personal psique*, Edenílson, provocador incansável que tem se mostrado um excelente conselheiro de guerra.

E finalmente, agradeço a meu filho, Benjamim, que desde o seu nascimento tem me inspirado a ver a vida como uma oportunidade ímpar de se divertir muito (quando vista pelos olhos inocentes de uma criança) sempre com alegria, criatividade e vontade de crescer. Beijo filho!

Introdução: O que é Inteligência Social e o que ela pode fazer por você?

Houve um tempo na história humana, em que o homem vivia da caça de animais selvagens, de peixes e frutos silvestres. O que tinha valor neste tempo era a ***força***. O forte vencia o fraco na luta pela sobrevivência. Ele não sabia que podia plantar e colher. Quando descobriu isso, por volta de 2073 antes de Cristo, o homem iniciou a Era da Agricultura. Ele gostou tanto de plantar e colher que fez isso por mais de 3.500 anos. A ***posse de terra*** é o que determinava o valor de uma pessoa nesse tempo. Com a Era da Agricultura em declínio, veio também o fim da escravidão e teve começo uma pequena transformação social com a Era do Artesanato que durou até 1860. Neste período, o valor de uma pessoa deixou de ser apenas a posse de bens e passou a ser ***o trabalho*** que ela produzia. Esta diferenciação por 'competência', se é que podemos chamar assim, logo foi nivelada para baixo com o início de uma nova fase na vida humana: a Era Industrial. Assim, o ***capital acumulado*** determinava o quanto uma pessoa era importante. Sem dinheiro como as máquinas produziriam?

Para atender a demanda da era industrial, foi criado um sistema de qualificação profissional que deu um upgrade no ensino. Isso levou a humanidade à próxima fase. Apenas 200 anos depois do inicio da Era Industrial, a humanidade entrou na Era do Conhecimento. O valor importante para as pessoas mudou. O que tinha importância era ter ***acesso à informação*** e saber utilizá-la em seu benefício. Para isso, a pessoa dependia de uma boa habilidade de comunicação.

Veja ainda outro fenômeno: a difusão de conhecimento. A habilidade de se comunicar passou a ser uma moeda de troca entre as pessoas. Diferentemente da Era da Agricultura, quando se barganhava o excedente da produção, hoje 'barganhamos' informações que temos em maior quantidade em determinados assuntos. E como tem informação no mundo! Na década de 1990, o volume de informação no mundo dobrava a cada quatro anos. No ano dois mil, a cada vinte meses. Desde 2010, a quantidade de informação disponível para as pessoas dobra a cada oitenta dias. E daí? Isso significa que mesmo o leitor mais dinâmico não é capaz

de se manter 100% atualizado. Somos limitados pelo tempo – o que nos torna obsoletos muito rápido quando o assunto é aquisição de conhecimento.

Quando o rádio foi inventado pelo jovem italiano Guglielmo Marconi, em 1899, passaram-se 30 anos até que 50 milhões de pessoas pudessem ter acesso a ele. A televisão demorou 13 anos para atingir o mesmo número de telespectadores. Em apenas um ano, a rede social Facebook cadastrou 200 milhões de usuários. A Revista Time afirma que se o Facebook fosse um país, ele seria o terceiro país mais populoso do mundo, perdendo apenas para a China e a Índia! Com tamanho avanço tecnológico é cada vez mais difícil para nós estarmos atualizados com o que acontece no mundo, principalmente quando jovens com menos de 30 anos criam plataformas digitais que revolucionam o modo como às pessoas vivem. Se antes a comunicação era apenas uma via de mão única para o acesso à informação, hoje ela é uma rua de mão dupla, onde podemos conversar em tempo real com nossos amigos e pessoas queridas que façam parte de nossa "comunidade virtual". Queremos fazer a informação e transformar em notícia o que nos interessa.

E cinquenta anos depois deste fenômeno cultural e educacional, alguém inventou o Google democratizando o acesso à informação, desde que você saiba o que está procurando. E assim, no ano 2000, a humanidade entrou na Era das Conexões. Se antes os valores dominantes na sociedade eram a *força, a posse de bens, o trabalho, o capital, a informação* – hoje o valor dominante é a ***capacidade de se relacionar bem*** com os outros. A pessoa certa, no lugar certo (e com um número de celular importante) vale ouro! A habilidade de construir relacionamentos efetivos e promissores não tem preço! Para todas as outras coisas existe o MasterCard.

Parece óbvio, não acha? Mas a maioria das pessoas ainda não reconhece o fato de que ***quando você melhora a sua habilidade de relacionamento, você melhora sua qualidade de vida.*** Não é uma questão de dinheiro, nem de posses. Não basta ser trabalhador ou intelectual. É preciso ter relacionamentos duradouros.

O homem é um ser social e como tal precisa se comunicar para conseguir viver em sociedade. Os problemas de relacionamento impedem o homem de usufruir uma vida satisfatória. Veja por exemplo quatro campos em que isso se confirma:

1. NA FAMÍLIA

Veja os impactos da interação humana em uma relação a dois. A falta de diálogo e entendimento sobre como gastar o dinheiro causa a maior parte dos problemas conjugais e tem levado casais ao divórcio. Homem e mulher não se entendem sobre a gestão das finanças da casa e como diz o ditado: "Quando a fome entra pela porta, o amor sai pela janela". E agora se divorciar só leva 30 minutos! Apenas no primeiro semestre de 2011, em São Paulo, o número de registros de divórcio aumentou em 185%.

Entre pais e filhos acontece a mesma coisa. Certo cliente me disse que quando entra no quarto do filho adolescente, ele tem a impressão de estar entrando num país estrangeiro sem conhecer a língua. O problema de comunicação entre pais e filhos acontece porque o filho de 15, ainda não teve a idade do pai. Mas, o pai de 45 anos já teve 15. Quem tem que ter a habilidade de adaptar a linguagem do outro é o pai, não o filho!

Outra coisa: os sentimentos e ansiedades dos filhos são revelados de forma espontânea, não com hora marcada. E a cada dia que passa os pais passam menos tempo com seus filhos. Pesquisas feitas pelo Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan mostram que, *na década de 80*, as mães que trabalham fora gastavam em média 11 minutos por dia de tempo de qualidade com os filhos, durante os dias de semana. Os pais, apenas 8. Nos finais de semana, a mãe gastava 30 minutos e o pai, 14. Isso dá em média 3h03 minutos por semana com os filhos. Você que é pai ou mãe, considera este tempo suficiente para conversar, conhecer os pensamentos e se aproximar do seu filho?

2. NOS NEGÓCIOS

A falta de relacionamento entre a empresa e seu público é causa de mortalidade empresarial. Mais de 64% das empresas fecham antes do 2ºano de vida por falta de planejamento, o que inclui *a falha em dizer claramente o quê elas realmente vendem* para seus clientes. A empresa quebra por que não consegue comunicar ao seu público-alvo que ela tem o que ele procura. A oferta de um relacionamento futuro entre a empresa e o cliente não se concretiza.

As carreiras também sofrem quando não se relaciona bem com os pares. Por quê? Quem se comunica bem é percebido pelos outros como sendo mais inteligente. 75% do dia de um

administrador de empresas ele passa se comunicando. Se você não é bom em se comunicar terá dificuldades para ser promovido a um cargo de liderança. Se você não se relaciona bem, também não consegue trabalhar em equipe. Apenas um membro da equipe que não se relaciona direito já enfraquece o todo, assim como a força de uma corrente é igual à força do seu elo mais fraco.

As relações comerciais podem melhorar quando se relaciona bem com os clientes. Cerca de 40% das vendas são perdidas por causa de um aperto de mão mal dado. Sua postura também é responsável pelo modo como sua mensagem é recebida pelo cliente. Da próxima vez que for ao banco olhe bem a postura de quem estiver sentado à mesa conversando com o gerente. Se ele estiver inclinado para frente falando baixinho, pode saber que ele está pedindo dinheiro emprestado para o banco. Por outro lado, se ele estiver encostado na cadeira, com os braços cruzados e olhar desconfiado – é o gerente que está lhe oferecendo um serviço do banco, seja um plano de previdência, um seguro ou até mesmo um empréstimo. A mesma situação depõe contra você ou a seu favor, dependendo da sua linguagem corporal.

3. NA VIDA SOCIAL

Pense em um problema que você está enfrentando hoje. Agora, neste exato momento. Pensou? Existe 99% de chance de este problema ter entrado na sua vida por causa de um de seus relacionamentos. Alguém que deixou de fazer o que lhe prometeu e isso te chateou. Ou uma pessoa que entrou na sua vida e agora você não consegue se livrar dela. Alguma ofensa que fizeram contra você – ou você falou o que não devia e agora está arrependido e não sabe como consertar – enfim, um problema linguístico.

4. NA SAÚDE

Seus relacionamentos têm também um impacto físico e emocional. De acordo com Ronald Adler e Neil Towne, a falta de comunicação e relacionamentos sadios tem o mesmo impacto negativo sobre a saúde, que a pressão alta, o fumo, a obesidade e a falta de atividade física. Pessoas que ficam sozinhas têm quatro vezes mais chances de pegarem um resfriado, do que aquelas socialmente ativas. Homens divorciados (antes dos 70) morrem de doenças cardíacas, câncer e derrame, duas vezes mais que homens casados. Morrem de hipertensão três vezes mais e cometem

suicídios cinco vezes mais. Morrem de cirrose sete vezes mais e de tuberculose dez vezes mais!

Sendo assim, é imprescindível que você entenda de relacionamentos. É imprescindível que você aumente sua inteligência social.

A Inteligência Social partiu do conceito de Daniel Goleman, autor do *best-seller* Inteligência Emocional. De acordo com ele, para que uma pessoa saiba se relacionar bem com os outros e gerar benefícios para eles, ela precisa primeiramente, aprender a lidar com suas emoções de forma objetiva gerando benefícios para si mesmo. Uma vez feito isso, aí sim você pode pensar em ser benéfico para os outros.

Partindo do princípio de que a cada interação com os outros, somos influenciados e influenciamos (tanto positiva quanto negativamente), nos relacionar com os outros é uma grande responsabilidade. Isso extrapola a habilidade de comunicação. Falar bem e transitar em diversos meios sociais, não quer dizer que a pessoa usa sua Inteligência Social. Por quê? Por que ser socialmente inteligente significa criar relações promissoras em todos estes meios. É preciso impactar os outros de forma positiva. Para isso é preciso que os outros se vinculem a você por seus valores e pela sua capacidade de ser agradável e compreender o outro. Sem isso, não há inteligência social. Definindo, a ***Inteligência Social é a possibilidade de se comunicar de forma verdadeira e efetiva com um maior número de pessoas, sentindo o que é importante para elas e transmitindo com muita clareza e objetividade aquilo que é importante para você.***

As habilidades de comunicação que nos foram úteis na Era do Conhecimento servem apenas de base para a vida na Era das Conexões. Para entender o outro e se relacionar bem com ele é preciso entender a dinâmica dos relacionamentos e desenvolver sua inteligência social. Para alcançar este objetivo você precisa: (1) ter um autoconceito positivo e um bom marketing pessoal; (2) aprender a ouvir com empatia; (3) desenvolver a assertividade; (4) ser hábil em dar *feedback*. Este livro é um manual de instruções para a vida na Era das Conexões. Leia-o, aplique-o e melhore sua vida.

Symon Hill
Primavera de 2012.

Sumário:

Parte 1: Aprendendo a regra do jogo.

1. Como a comunicação interfere nas relações humanas.
2. Como lidar com os problemas de comunicação.
3. Como ouvir com o coração.
4. Reduzindo os conflitos... já que não dá para evita-los.

Parte 2: Entrando em campo.

5. Aprenda a ser assertivo.
6. Aprenda a dar feedback.
7. Aprenda a solicitar.

Parte 3: Treinando para jogar bem.

8. Pare de procurar defeitos nos outros.
9. Pare de escolher o lobo mau como amigo.
10. Pare de vender, se quiser vender mais.

Parte 4: Jogando o Jogo das Relações Humanas.

11. Networking e marketing pessoal.
12. Como ser uma boa companhia para si mesmo e para os outros.
13. Seja positivo e promova o trabalho em equipe.

Parte 5: Valorize o que é valioso.

14. Inteligência Social dentro de casa.
15. Perdoe, amanhã é um novo dia.

Bibliografia

Palestras com o Autor

Parte 1:
Aprendendo a regra do jogo
Nem sempre a regra do começo é a mesma do final

Em minha adolescência tive muita dificuldade para fazer amigos. Sempre fui muito tímido e não gostava de me expor. Tinha vergonha de mim e me julgava indigno de ser amigo de alguém. No fundo eu pensava que não tinha nada para oferecer para os outros. Mal sabia eu que para ser amigo de alguém basta que você dê a outra pessoa algo simples que não custa nada e tem um impacto enorme: sua atenção. Quando você dedica alguns minutos do seu tempo a uma pessoa, isso a faz sentir-se valiosa, e esta é a chave de uma verdadeira amizade: fazer com que os outros se sintam não só importantes em sua companhia, mas valiosos como seres humanos. Por não saber disso eu me via em constante confusão em relação a *ser e ter* amigos e como você sabe a confusão não é a melhor amiga da boa decisão. Minha confusão em fazer amigos atordoava minha habilidade de tomar decisões em relação ao tipo de pessoas com quem eu queria compartilhar minhas vitórias e frustrações.

Quando tinha 16 para dezessete anos, mudou-se para perto da casa de meus pais uma família com três filhos. Um deles, (na época com a mesma faixa etária que eu) foi matriculado na mesma turma em que eu estava. Com o tempo acabamos criando um vínculo, afinal, íamos e voltávamos da escola juntos todos os dias. Fazíamos trabalhos escolares juntos. Inevitavelmente, conversávamos muito e isso acabou tornando-se uma amizade. Até que meus pais começaram a se queixar que meu comportamento já não era tão produtivo. Meu pai dizia que eu não trabalhava mais direito. Minha mãe reclamava que eu não a acompanhava nos fins de semana na igreja. Eu não entendia o porquê. Era como se eles não percebessem que eu estava bem – como nunca antes havia estado.

Até que um dia, ao encontrar meu colega para irmos juntos para o colégio, percebi que ele estava agitado. Diferentemente dos outros dias, naquele dia em especial ele queria ir logo para a escola como se estivesse atrasado. Sempre saíamos alguns minutos antes e morávamos a três quadras da escola. No meio do caminho, perto de um terreno baldio ele parou e entregou um pacotinho com um pó branco para um cara que estava na esquina. Era cocaína. Meu

amigo estava envolvido com o tráfico de drogas. Hoje eu sei por que meu comportamento havia mudado. De tímido estudante eu havia me tornado um ousado crítico de tudo. E os resultados foram marcantes. Já havia perdido a confiança dos meus pais. Tudo porque eu tinha conseguido um amigo. Eu estava sendo convencido gradativamente pelo comportamento negativo do meu colega de classe. Felizmente, naquele ano eu abandonei a escola e comecei a trabalhar na empresa do meu pai por tempo integral e este meu colega foi preso por roubo. Até hoje me pergunto o que seria de mim se tivesse continuado com aquela amizade.

Por que estou contando isso para você? *Por que quem não tem a habilidade de se relacionar acaba sendo manipulado.* Portanto, peço que leia este curso de rápido de comunicação interpessoal e relações humanas com a mente aberta. Você não precisa cometer os mesmos erros.

> *Certa vez um monge estava caminhando por uma estrada num fim de tarde. De repente percebeu que o capim alto à beira da estrada se mexeu. Um rapagão forte e corpulento saiu do meio do mato e prostrando-se de joelho implorou ao sábio que o tirasse daquela vida de frustração e angustias. O rapaz começou a contar sua história e disse ao sábio que ninguém o aceitava. Após escutar tudo o que o rapaz disse o sábio com tom meio distraído perguntou: "Aonde posso encontrar por aqui um pouco de água para beber?" confuso, o rapaz respondeu que logo ali, atrás do mato-alto havia um poço velho que ainda tinha água porém sem balde nem roldana. "Já sei, disse o rapaz, tenho aqui uma corda que posso amarrar em sua cintura e descê-lo ao fundo do poço. Assim o senhor pode beber até se saciar e ao final, é só puxar a corda que eu o puxarei para fora!"*
>
> *O monge concordou e do fundo do poço, após ter matado sua sede, gritou para o rapaz: "Pode puxar!" imediatamente o rapaz começou a puxar a corda, mas, mesmo fazendo força o monge não apareceu. Era como se a corda nem tivesse se mexido. Ao olhar na penumbra do buraco percebeu que o monge estava agarrado em uma pedra no fundo do poço. Irritado, o rapaz gritou: "O monge, que brincadeira sem graça é esse? Estou fazendo*

uma força enorme para içá-lo e o senhor aí agarrado a esta pedra!"

"Calma, meu rapaz! Preste atenção ao que vou lhe dizer. Mesmo você sendo forte e disposto não conseguirá me tirar do fundo do poço se eu insisto em ficar agarrado a esta pedra. De forma similar, nem eu nem ninguém, por mais forte e disposto que seja conseguirá tirá-lo do fundo do poço se você insistir em se agarrar a seus pensamentos negativos e de angustia." Após ser retirado do poço e perceber que o rapaz havia entendido o ponto, o sábio seguiu viagem deixando o rapaz refletindo sobre o que faria daqui para frente.

O mesmo acontece com você enquanto se dedica à leitura deste livro. Se você o ler pensando que não consegue se relacionar, que é tímido ou que não sabe fazer amigos, ninguém – nem eu (e nenhum outro *coach* de carreira) – conseguirá ajuda-lo a sair do anonimato e conquistar novas realidades na vida pessoal e nos negócios. Por favor, solte as pedras que limitam seu potencial de relacionamento.

Abra sua mente e coração para estas páginas e sinta o que este entendimento pode fazer por você. Eu mesmo apliquei o que estou ensinando a você, e hoje ministro palestras para milhares de pessoas. A cada ano sou convidado para falar a pessoas com maiores qualificações que eu e sempre sou aplaudido de pé. Acredito que, como diz o consultor Eduardo Shinyashiki, se obtenho os resultados que tenho obtido é porque sou único, assim como você. A diferença é que aprendi a regra do jogo das relações humanas e apliquei em meu benefício. Agora estou disposto a compartilhar isso com você.

Capítulo 1
Como a comunicação interfere nas relações humanas

Comunicar-se tem se tornado um ensaio para o autoconhecimento – seja antes, durante e depois de cada interação nas relações humanas. Harmonizar em si mesmo a razão e a emoção revelou ser a chave para comunicar-se com maestria.

Heráclito, filósofo grego nascido por volta de 540 a.C, afirmava que "tudo aquilo que se opõe, concorda; e tudo aquilo que difere, quando em união, resulta na mais bela harmonia". Para que haja comunicação e influência é preciso harmonizar os lados opostos do cérebro, a razão e a emoção sendo ao mesmo tempo racional e emocional. Da mesma forma que para selar a paz entre dois países em guerra é preciso chamar seus governantes para um diálogo pacífico, a voz da consciência, ou seja, nosso diálogo interno tem o poder unir o lado direito e esquerdo do cérebro, promovendo a comunicação entre eles. Isso é importante por que assim como um pássaro precisa das duas asas para voar (caso contrário, voaria em círculos), precisamos dos dois lados do cérebro para nos comunicar eficazmente e evitar que nossos relacionamentos se tornem um círculo vicioso. Conhecer a si mesmo é a chave para se comunicar com excelência e construir relações saudáveis.

Recentemente, almoçando na casa de meus pais com minha família, todos estavam olhando para o meu filho e se lembrando de quando eu tinha a idade dele. Minha mãe se lembrou de quando eu comecei a falar as minhas primeiras palavras. Ela contou para minha esposa que um dia meu pai estava comendo uvas verdes e eu, curioso, peguei uma uva bem pequenininha e coloquei na boca e logo em seguida fiz uma careta e disse: "Azeda!" Meu pai, se lembrando disso e rindo, comentou: "Engraçado, como o Symon sabia que palavra usar para expressar o gosto da uva? Ele ainda não falava direito... Como ele sabia o que era azedo?".

A linguagem já estava presente na minha vida. Tudo o que você e eu aprendemos na vida foi por meio da linguagem. O mais surpreendente de tudo isso é que o cérebro humano tem uma plasticidade enorme de se adaptar e aprender por *observar* as coisas através dos sentidos e usa a linguagem para gravar estas informações e se expressar. Isso tem força sobre nosso comportamento por que quando nascemos passamos a ter a

linguagem como instrumento para receber e codificar informações em nossa estrutura cerebral. No começo isso acontece mais por osmose do que por vontade própria.

A linguagem é responsável pela nossa formação e pelo modo como enxergamos o mundo. Nossa maneira de utilizar a linguagem criou a nossa realidade. Por exemplo, seu gato nunca vai reclamar para você da qualidade do leite. "Qualidade" não faz parte da realidade do gato. Seu cachorro nunca ficará magoado por que você deixou de fazer uma festa no aniversário dele. "Fazer aniversário" não faz parte da realidade do seu cachorro. Resumindo: nossa realidade é formada pelo uso que fazemos da linguagem. Tanto para perceber o mundo a nossa volta, como para explicarmos o mundo a nossa volta. Tudo o que você tem dentro de sua cabeça, entrou aí através da linguagem. Mas a comunicação é importante ainda em pelo menos cinco outras funções em nossas vidas.

Por exemplo, as crianças tem o costume de brincar com os coleguinhas mais legais e não se importam de "dar um gelo" em quem é mais chato ou "metidinho". Faz parte do Código de Ética Infantil: quem é bacana recebe o direito de brincar com a turma. Quem é mala ganha o passaporte para a ilha deserta. Fica sozinho mesmo! Até criar coragem de se incluir novamente, sob a pena de trazer um brinquedo novo para turma toda brincar até quebra-lo e devolvê-lo em pedaços. E quietinho! Sem reclamar, se quiser ser aceito novamente pelo grupo. Ou então, tchau!

Talvez você mesmo tenha passado por isso. Intuitivamente, as crianças sabem que a falta de companheirismo – a falta de comunicação – é uma maneira dolorosa de punir alguém. Ficar sem contato com os outros é um castigo cruel desde a infância. Na realidade, a falta de comunicação é um caso de vida ou morte!

O primeiro a pensar nisso, provavelmente foi Frederico II, imperador alemão de 1196 a 1250. De acordo com um historiador medieval, ele promoveu um teste onde mães adotivas e amas de leite de recém-nascidos podiam cuidar das necessidades físicas deles, como amamentar, dar banho e trocar – mas, eram PROIBIDAS DE CONVERSAR COM SEUS BEBÊS. O resultado? As crianças morreram. Não conseguiram viver sem o carinho, as palavras afetuosas e as expressões faciais alegres das mães adotivas.

Em nossos dias, pesquisadores estudaram a importância da comunicação num estudo de isolamento, onde convidaram cinco homens a ficarem trancados – sozinhos em um quarto escuro. O primeiro aguentou oito dias. Outros três suportaram dois dias, sendo que um deles ao sair do quarto exclamou: "Nunca mais!" O quinto homem suportou o teste por apenas duas horas. Mesmo no caso de quem gosta de ficar sozinho, a solidão pode ser excruciante. Veja o caso do navegador Carl Jackson que passou 51 dias velejando pela costa do Oceano Pacífico. Ao voltar à terra firme, ele disse que "sempre se julgara auto-suficiente", mas, descobriu em alto mar, que "a vida sem as pessoas não faz sentido"! E concluiu: "A solidão no segundo mês foi *martirizante..."*

Mesmo que tirássemos férias e fossemos para um lugar onde poderíamos ficar sozinhos com nossos pensamentos, logo sentiríamos falta da correria do trabalho e das reclamações de seu chefe e dos clientes. Por quê?

Por que a comunicação é parte de quatro principais áreas da nossa vida. Em ***sentido físico***, a falta de comunicação e relacionamentos satisfatórios tem o mesmo impacto negativo sobre a saúde, que a pressão alta, o fumo, a obesidade e a falta de atividade física. Pessoas que ficam sozinhas têm quatro vezes mais chances de pegar um resfriado do que aquelas socialmente ativas. Homens divorciados (antes dos 70) morrem de doenças cardíacas, câncer e derrame, duas vezes mais que homens casados. Morrem de hipertensão três vezes mais e cometem suicídios cinco vezes mais. Morrem de cirrose sete vezes mais e de tuberculose dez vezes mais! Aos machistas de plantão: se o casamento faz mal à saúde do bolso, ficar sozinho faz mal a saúde física!

A comunicação nos supre ainda de outra necessidade emocional: a ***necessidade de identidade***. Quem define se somos inteligentes ou idiotas, espertos ou lerdos, bonitos ou feios? Tenha certeza que não é a imagem no espelho, e sim, o modo como outras pessoas reagem a nossa interação com elas. Decidimos quem somos baseados no modo como as pessoas reagem a nós. Como no caso do Menino Selvagem de Aveyron. Este menino foi encontrado cavando uma horta em busca de alimento numa aldeia francesa. Ele havia passado os primeiros anos da infância sem contato com outros humanos, e não havia nele nenhum traço que se podia esperar de um ser social. Apenas com a influência de uma mãe

amorosa é que o menino começou a agir e a pensar em si mesmo como sendo um humano.

Todos nós temos um pouco da selvageria do menino de Aveyron. Nascemos sem nenhum senso de identidade. Vamos criando nossa identidade a partir do modo como os outros nos definem. As mensagens que recebemos até os 7 anos de idade são as mais fortes, mas, a influência dos outros permanecem presentes em nós pelo resto da vida. Pense em si mesmo e no modo como se veste ou como fala. Quando você começou a agir deste modo e por quê? Ao meditar nisso, você perceberá que sofreu algum tipo de influência de alguém em algum momento da sua vida, como quando um estilo de música marca uma geração. E isso foi moldando sua identidade.

Ao longo da vida somos atraídos a pessoas que confirmem nossa identidade. Esta confirmação depende, é claro, de sua autoimagem. Por exemplo, se você tem uma autoestima elevada, a tendência é se aproximar de pessoas que lhe tratem bem e evitar a todo custo pessoas que lhe tratem mal. No entanto, se você se julga uma pessoa sem valor tende a se relacionar com pessoas que lhe desprezem. Esta é uma explicação do porque muitos permanecem em um relacionamento desamoroso, pernicioso e frustrante. Se você se considera um perdedor, se associará com pessoas que confirmem sua autopercepção negativa. É claro que estes relacionamentos de apoio, podem tanto confirmar quanto transformar sentimentos de inadequação em autorrespeito, da mesma forma que os relacionamentos prejudiciais reduzem a autoestima.

Pense ainda em como a comunicação satisfaz sua necessidade de ***convívio social***. Alguns cientistas afirmam que a comunicação é o principal meio pelo qual os relacionamentos se iniciam. Através da comunicação, muitas das necessidades humanas são satisfeitas. Sentimos *prazer* quando conversamos com alguém que é divertido e nos alegra com sua conversa. Demonstramos *afeto* quando visitamos uma pessoa querida após um período de luto (nem que seja apenas para mostrar a ela que nos importamos). Somos *incluídos* quando entramos em uma rodinha de amigos para não ficarmos sozinhos. Se quisermos evitar uma tarefa desagradável, experimentamos a *sensação de fuga*, por conversar com o colega da mesa ao lado, até o relógio de ponto marcar o fim de mais um dia. *Relaxamos* quando simplesmente jogamos conversa fora em um bate-papo descontraído. Sentimos o *controle*

da situação quando fazemos solicitações a outras pessoas, ou reivindicamos algum direito. Agora, leia novamente este paragrafo e preste atenção às palavras sublinhadas. Pense em como a sua vida seria vazia sem que estas necessidades fossem satisfeitas.

Sem contar a importância da comunicação para a realização dos ***objetivos práticos*** de nossa existência. Você se comunica para dizer ao cabeleireiro para cortar seu cabelo um pouco mais dos lados do que em cima. Fala ao arquiteto como quer o acabamento do seu banheiro. Negocia as tarefas domésticas e argumenta com seu filho na hora de escovar os dentes ou ir dormir. Sem poder se comunicar, como seria o exercício de viver em sociedade? Segundo a professora Rosabeth Moss Kanter, da Escola de Administração de Harvard, após concluir sua graduação, as principais habilidades são as sociais, ou seja, saber se comunicar, ouvir e compreender, trabalhar em equipe e liderar. Além de um trunfo social, a comunicação é a chave que abre a porta do sucesso ou do fracasso profissional.

Até mesmo a Pirâmide das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, reafirma a importância de se comunicar para viver e atingir a auto realização. Pense em como seria difícil conseguir água potável, comida, roupa e abrigo sem ir até o departamento de água de sua cidade e solicitar ao atendente água tratada em sua casa. Ou sem ir ao supermercado fazer suas compras do mês e passar pelo caixa. Sem escolher suas roupas na loja em que você compra há anos por causa do atendimento daquela 'mocinha'. Como satisfazer suas necessidades de segurança e bem estar sem contar com o apoio da segurança pública, ou sem falar com o guarda que lhe parou em uma blitz? Vamos pular dois níveis na pirâmide e nos concentrar direto no topo: como se auto realizar na vida e desenvolver o seu potencial ao máximo sem se comunicar, uma vez que nosso senso de identidade depende da reação dos outros ao modo como agimos? A certeza de que estamos sendo as melhores pessoas que podemos ser depende do convívio harmonioso consigo mesmo e com os outros. Enfim, à medida que subimos na vida, o que mais precisamos é da habilidade de se comunicar bem.

Relembrando: (1) para os humanos, a falta de comunicação é caso de vida ou morte, porque dela depende nossa interação social, desde que nascemos. (2) a falta de comunicação causa à saúde física os mesmos danos que o fumo, a pressão alta, a

obesidade e a falta de exercícios; (3) nosso senso de identidade depende do modo como os outros reagem a nós. Escolhemos conviver com pessoas que confirmem esta identidade auto percebida. (4) muitos sentimentos importantes para a realização pessoal como o prazer, o afeto, a inclusão ou a fuga, o relaxamento e o controle são alcançados e satisfeitos através da comunicação e, (5) o sucesso profissional depende de sua habilidade de comunicação. Você pode ter concluído seu curso superior com louvor, mas, se não convencer na entrevista de emprego ou não conquistar a confiança do gerente do banco, continuará enfrentando dificuldades na vida pessoal e profissional.

Colocando o 'pingo no i'.

O psicólogo e professor emérito de psicologia da UCLA, Albert Mehrabian foi o pioneiro nos estudos sobre os componentes da comunicação interpessoal como fator de proximidade entre as pessoas. De acordo com um estudo publicado por ele em 1962, para que a comunicação favoreça o emissor da mensagem impactando positivamente o receptor (criando-se assim um vínculo emocional), deve-se haver harmonia entre três ingredientes principais: as palavras, o tom de voz e a linguagem corporal. Seus trabalhos definem a proporção dos componentes em 7% para as palavras, 38% para o tom de voz e 55% para a linguagem corporal ou fisiologia, para pessoas que interagiam entre si enquanto aguardavam em uma fila para serem atendidas. Acredito que você não passa a vida toda em uma fila, passa? Ater-se a esta pesquisa como verdade absoluta sobre comunicação é como apostar todas as fichas em um carro 62 que disputará uma corrida de força com um carro 60 anos mais novo. Absurdo, não acha?

Hoje, para se comunicar eficazmente você precisa entender que cada caso é um caso e não desconsiderar o poder das palavras ao interagir com alguém. Nem o próprio Mehrabian fez isso! De acordo com ele, quando duas pessoas estão se comunicando, os três ingredientes são levados em conta e avaliados. Ele não pensava que um era mais importante que o outro, mas, que durante uma conversa, o nível de interesse do interlocutor era diferente dependendo da situação e do teor da conversa. Não é coerente, por exemplo, passar uma bronca sorrindo e cantarolando sem parecer sarcástico. A linguagem corporal tem que combinar com as

palavras que estão sendo ditas e com o tom de voz em que são proferidas.

Obviamente, em situações distintas cada um dos ingredientes da comunicação ganha mais destaque. O Dr. Edward Hall, antropólogo especialista em proxêmica (disciplina que estuda como as pessoas usam o espaço e o efeito disso nas relações interpessoais), afirma que uma conversa considerada íntima tem como distância entre os interlocutores aproximadamente 50 centímetros. Neste caso, há maior probabilidade de que os interlocutores tenham maior contato físico por causa da linguagem corporal se assemelhar com mais facilidade. As mulheres se comunicam melhor que os homens, porque entre outros fatores, de acordo com Allan e Barbara Pease, durante uma conversa elas ficam ligeiramente mais próximas umas das outras e se tocam até 6 vezes a mais do que os homens.

Mas, a mesma mulher pode não conseguir se comunicar bem com seu marido se priorizar apenas o uso das palavras ao tentar se comunicar com ele. A dra. Louann Brizendinne, psiquiatra, professora da Universidade da Califórnia, em São Francisco e autora do livro "O cérebro feminino" afirma que as mulheres falam em média 20 mil palavras por dia enquanto os homens falam apenas 13 mil. Mesmo assim, a mulher fala, fala, fala e o marido não escuta. Quando ela fica calada a primeira coisa que ele diz é: "Benzinho, aconteceu alguma coisa?..." Olha que paradoxo! A mulher fala 7 mil palavras a mais que os homens todos os dias, mas, só é ouvida quando fica quieta...

Diferentemente, no caso de uma operadora de telemarketing, o tom de voz assume a liderança em relação à preferência do ouvinte. Mesmo no caso de operadores que fazem serviço de cobrança, o tom de voz respeitoso e no ritmo do cliente faz com que ela dê o seu recado sem que o cliente fique zangado por estar recebendo uma cobrança – algo desagradável para qualquer pessoa. Palavras duras podem ser ditas com tom de voz apropriado, mas palavras doces não são bem recebidas se faladas com tom de voz irritante. Sendo assim, não podemos definir um componente da comunicação mais importante que o outro. Cada caso é um caso.

A má interpretação da pesquisa de Merahbian, fez com que as pessoas se esquecessem da importância das palavras na arte da convivência. As palavras são o meio como nosso cérebro codifica nossas emoções e sentimentos para externar nossas opiniões sobre o

mundo. Palavras fortes e positivas sempre evocam sensações fortes e emoções positivas.

Um fotógrafo e pesquisador japonês, chamado Masaru Emoto, passou mais de vinte anos estudando o efeito das palavras sobre as moléculas de água. Sua pesquisa consistia em expor a água ao som de palavras como amor, esperança, fé, perdão, entre outras. Daí congelava a água no momento exato e a fotografava. Ao levar estas imagens para um microscópio, ele isolava o formato da molécula ao entrar em contato com o som. As imagens são lindas e impressionantes! Mas, ao expor a mesma água aos sons de palavras como ódio, raiva, a voz de Adolf Hitler, entre outras – a molécula de água fotografada e ampliada revelava uma aparência disforme, feia e sem brilho. Isto é relevante para nossa discussão, por que assim como as palavras proferidas agitam ou destroem as moléculas de água, as palavras que usamos para nos expressar podem ter um efeito edificante ou desanimador. Lembre-se que mais de 60% de nosso corpo é composto de água. Como o seu uso das palavras está impactando as moléculas de água dos outros?

Desconsiderar a importância das palavras na comunicação é uma falha de inteligência interpessoal. Da mesma forma que, para que uma refeição seja nutritiva é preciso combinar carboidratos, proteínas e vitaminas presentes em hortaliças, por exemplo, a comunicação excelente requer que haja uma combinação na proporção certa, de palavras, tom de voz e fisiologia. Agora que passamos isso em pratos limpos, vamos falar de problemas.

Os problemas começam a aparecer quando nos lembramos de que não fomos ensinados a nos comunicar bem, muito menos com o objetivo correto. O homem moderno criou para si o hábito de colocar um "passo a passo" para tudo, tentando muitas vezes sistematizar coisas que não podem ser sistematizadas, como por exemplo, as relações humanas.

Durante muitos anos a comunicação foi ensinada nas escolas através de um modelo adaptado da linguagem escrita que definia os componentes do processo comunicativo como emissor, mensagem, receptor e os problemas de comunicação eram chamados de ruídos. É o que chamo de "Modelo café-com-leite". Em nossos dias, não considero prudente tomar esse modelo obsoleto como regra quando o assunto é comunicação interpessoal. Ele serviu para um propósito e foi muito útil durante seu tempo, mas, no que se refere a relacionamentos está ultrapassado.

Por exemplo, desde que o trabalho tornou-se intelectual, é bastante comum as pessoas fazerem uma coisa pensando em outra. Por isso, os problemas de comunicação não são apenas os 'ruídos' externos, mas também os "ruídos mentais". O cérebro recebe cerca de 40 milhões de *inputs* por segundo. Assim, ele precisa funcionar como um coador de café, filtrando o que é importante ou não, deixando passar apenas a essência, enquanto o pó fica retido. Saber utilizar sua habilidade de comunicação para que a essência de sua mensagem passe por estes filtros inconscientes exige mais do que ser um transmissor de uma mensagem para alguém. É preciso entrar em *sintonia com outro* e descobrir que tipo de 'coador', ou filtro ele está usando para se comunicar, antes de emitir sua mensagem. Caso contrário, aquilo que você está dizendo será apenas mais um ruído entre os 40 milhões de inputs, ou apenas mais uma 'sujeirinha' que não passará pelo filtro. Como diz o ditado popular: "Sua mensagem entrará por um ouvido e sairá pelo outro...".

Sem entender estes dois 'pingos nos is', dificilmente uma pessoa conseguirá desenvolver sua inteligência social. Porquê?

Por que a comunicação é a cola que une as pessoas. Se for fraca, manterá os interlocutores juntos por um tempo, depois talvez se afastem e a "amizade nunca mais será a mesma...". Por outro lado, quando se reconhece a importância da comunicação para se relacionar bem com os outros e se dedica tempo e atenção em desenvolver esta habilidade (indo além das estórias sobre a pesquisa de Merahbian e sobre o modelo 'café-com-leite' de emissor, meio, mensagem, ruído) – aí sim você tem chances de se aproximar das pessoas e construir relacionamentos mais fortes e duradouros. Para isso, continue lendo.

Capítulo 2:
Como lidar com os problemas de comunicação.

"Em vós mesmos reside a causa que entra em vossa vida." – R.W.Trine

Meu primeiro carro foi um Fusca, ano 81. Aquele carrinho foi muito útil, mas deu muita dor de cabeça pelas muitas vezes em que me deixou no meio da rua, na chuva, tendo que empurrá-lo sozinho. Às vezes as pessoas dizem que, em um Fusca, tudo se resolve com um 'pedaço de arame'. Eu caí nessa e achava que paliativos acabariam virando soluções definitivas. Aprendi a duras penas que adiar a solução dos problemas não dá certo. Por mais simples que sejam, os problemas devem ser eliminados o mais rápido possível. Só eu sei quantas vezes fiquei exposto a crimes por que meu Fusca dava problema nos lugares e horários mais improváveis...

O mesmo acontece com os problemas de comunicação. Se não forem resolvidos de verdade, ou seja, se forem tratados com paliativos – vão permanecer lá e vão estourar nas horas mais impróprias. Roberto Shinyashiki tem uma expressão interessante em que ele diz que "os problemas são como despertadores: se não forem desligados direito, despertam de novo!". Os problemas de comunicação, assim como todos os problemas, se escondem de forma muito sutil, quase imperceptíveis. A gente nem nota como eles surgem, mas nos vemos em dificuldades quando eles reaparecem. Nas empresas, os problemas de comunicação são verdadeiras pragas. Trata-los definitivamente começa com a identificação destes problemas e quais são seus impactos nas relações humanas. É isso o que faremos neste capítulo.

Já percebeu como as pessoas distorcem as mensagens que recebem? Sabe por que elas fazem isso? Vimos que nossa comunicação é composta de palavras, tom de voz e linguagem corporal. Além disso, a qualidade da transmissão de nossas ideias passa por três níveis ascendentes: o automático, o inteligente e o emocional. Por não entender isso, a maioria das pessoas desconhece em que nível está operando diariamente e em que componente da comunicação está falhando. Isso acontece com muita frequência e se agrava ainda mais devido as distorções que fazemos das mensagens que recebemos de outras pessoas.

As distorções da mensagem

Nossa maneira de transmitir informações nem sempre é compreendida pelas pessoas com quem nos relacionamos. Antigamente acreditava-se que a boa comunicação consistia apenas em falar bem, usar belas palavras e complicar para impressionar. Mas, no dia a dia, na conversa com o garçom ou o frentista do posto, nem sempre conseguimos ser claros para expor nossa vontade e fazer nossos pedidos. E quanto mais pessoas estiverem envolvidas no processo de comunicação, maior o risco de distorção da mensagem.

Um dia desses, numa cafeteria de minha cidade, logo após o almoço, pedi um café expresso e reforcei que queria pela metade (estava de estômago cheio e não queria uma xícara grande). A menina e anotou meu pedido e entrou para prepara-lo. Minutos depois voltou com uma xícara transbordando e com o pires alagado de café. Ela anotou meu pedido, mas não prestou atenção ao que eu falei. Perguntei a ela o que havia acontecido e ela me disse que havia passado o pedido para uma colega que pediu para outra e, por isso, 'não era a responsável' pelo meu desagrado.

Percebeu como as pessoas distorcem as coisas? Eu não queria que ela se responsabilizasse pelo café transbordante, só que ela me explicasse o que tinha acontecido. Afinal, se ela não entendeu o que eu disse – a culpa era minha. Eu poderia ter me expressado mal. Mas, ela entendeu que uma vez que o erro foi da colega, eu tinha que aceitar sem reclamar... (Mas, ela também pode ter simplesmente passado o meu pedido como faz todos os outros: "Um café na mesa tal!" e esquecido de acrescentar os detalhes). Com isso ela distorceu a informação que eu lhe passei e me atendeu mal.

Isso exemplifica bem o que eu quero dizer em relação às distorções. Cada um de nós tem um modo de pensar. Um jeito de pensar e processar o que acontece de uma maneira diferente dos outros. Por isso, quando tiver que passar uma mensagem ou fazer um pedido, lembre-se de que as chances de dar errado equivalem ao número de envolvidos elevado ao quadrado. Por melhor comunicador que seja, se você passar uma ordem e para que seu pedido seja atendido outras cinco pessoas estejam envolvidas, a chance de dar errado é de vinte e cinco por cento. Além de se comunicar com clareza você terá que acompanhar o processo de

execução da ordem para evitar que as distorções aconteçam pelo caminho. Sempre que possível, identifique o responsável e fale diretamente com ele. Assim você se previne contra aborrecimentos e melhora sua comunicação.

Se você já estudou a comunicação interpessoal já ouviu falar dos ruídos da comunicação. Existem três tipos comuns de ruídos que atrapalham a comunicação interpessoal: o *ruído externo*, ou seja, aquilo que está relacionado ao ambiente físico em que os comunicadores estão interagindo e que dificultam o receptor de ouvir o que o transmissor está falando. O *ruído fisiológico*, que pode ser um problema de saúde, como por exemplo, problemas na audição ou na fala do transmissor ou receptor. E o *ruído psicológico*, que são forças alheias ao comunicador, que interferem no modo como ele se expressa ou compreende uma mensagem, como no caso de um pescador que exagera no tamanho do peixe que pescou só para convencer os outros de suas habilidades de pesca. No entanto, quero acrescentar a esta categoria, os *ruídos mentais*.

Os ruídos mentais

Desde que passamos a trabalhar mais com a mente do que com o corpo, estamos expostos constantemente a distrações que dão brecha a problemas de comunicação muito mais sutis do que simplesmente não prestar atenção ao que o outro está falando. É cada vez mais comum estarmos fisicamente em um lugar e mentalmente em outro. Por isso a expressão ruídos mentais é apropriada para explicar bem os problemas de comunicação interpessoal sobre os quais o emissor da mensagem não tem poder nenhum. São ruídos que só podem ser identificados com análises mais profundas. Pierre Weil, em seu livro *"Relações Humanas na Família e no Trabalho*", fala sobre alguns destes ruídos, que em sua época já prejudicavam a comunicação interpessoal. Pode ser uma atitude do receptor, que ouve apenas o que lhe interessa e se apega mais a sua opinião do que ao conteúdo da mensagem, seguindo apenas o que lhe convém.

O **egocentrismo** é um ruído mental, por que impede a pessoa de enxergar as coisas do ponto de vista de quem fala e a faz rebater o que está sendo dito sem antes ouvir e avaliar a conclusão do assunto. Isso tira o brilho da comunicação interpessoal, por que é como rir de uma piada, antes que a pessoa que a está contando

termine. Perde a graça e interrompe a outra pessoa, além de ser uma falta de respeito. Outro ruído terrível que beira ao pecado é a **discriminação** ou deixar-nos guiar por estereótipos. Certos termos, como branco, negro, pobre, rico operário, patrão, português, caipira, gaúcho tem uma conotação negativa que predispõe a pessoa a não dar a devida atenção ao que está sendo dito por que tira a credibilidade de quem está transmitindo a mensagem. As diferenças que existem entre os seres humanos é que moldam os ambientes em que a comunicação acontece. Saber respeitar o outro como ele é – essa é a base para comunicar-se com maestria.

Um ruído mental muito comum (principalmente entre os homens) é a **competição inconsciente**. Já percebeu que em uma roda de amigos, quando um deles conta uma piada e todos riem, logo em seguida – como se fosse uma questão de honra – alguém tem que contar outra melhor do que a primeira? Sem contar que, em uma relação de hierarquia, o indivíduo que está sujeito ao cargo do outro, muitas vezes se sente frustrado e proíbe-se de ouvir o que o outro está dizendo. Quando é preciso estabelecer um diálogo, ambos querem se fazer entender cortando a palavra um do outro. Como diria Pierre Weil, a conversa se torna um "Monólogo Coletivo".

Os últimos dois ruídos mentais que pude identificar são a **transferência inconsciente e a projeção.** A primeira caracteriza-se quando o receptor tem um sentimento em relação a uma pessoa parecida com o interlocutor e transfere estes sentimentos para ele, indispondo-se ao que está sendo comunicado. Resultado? Não há comunicação. A projeção nos faz acreditar que o interlocutor tem intenções que nós teríamos no lugar dele. Isso é perigoso, por que faz com que fiquemos com o pé atrás em relação ao que o outro está falando e assim não prestamos atenção ao que ele realmente está transmitindo.

Reflita: quantos destes ruídos mentais você conhecia? Quais deles podem estar atrapalhando sua comunicação? Você ouve atentamente o outro sem discriminá-lo ou distorce as informações de acordo com sua percepção?

Tanto as distorções, quanto os ruídos mentais são na realidade demonstrações de falta de interesse nos outros e revela uma falha no modo como percebemos as outras pessoas.

Obviamente, você não vai manter uma conversa de horas com uma pessoa que você não gosta. Mas, até para tratar com um cliente se você não aprender a ouvir de verdade, ou seja, fizer a "escuta dinâmica" – seus resultados dentro de seus relacionamentos serão insatisfatórios.

Aprenda a observar e ouvir atentamente você descobrirá a causa do problema de comunicação que atrapalha sua interação com os outros. Saberá se é uma distorção, um tipo de ruído ou apenas uma 'pulga atrás *da sua* orelha'.

Observe, ouça e aja em benefício dos outros. Com estes três passos não há problema de comunicação que se perpetue. Isto se aplica tanto a relações interpessoais como empresariais. Não há empresa bem sucedida com comunicação deficiente. Responda para si mesmo: Como você pretende aplicar estas técnicas em sua vida a partir de agora? Lembre-se: os problemas de comunicação são como todos os outros. Se não são resolvidos definitivamente, aparecerão de novo. Muitas vezes o problema é algo que você criou e acha que está no outro. Por isso vale procurar primeiro a falha de comunicação que possa existir *em você*. Como?

Capítulo 3:
Aprenda a ouvir com o coração

"Saber falar é bom; saber calar é ainda melhor. Quantos cretinos passaram por pessoas inteligentes, simplesmente porque, sabendo calar, pensaram as mesmas cretinices pensadas pelos outros, mas não as disseram." – M. Arnac

Quem se comunica bem é considerado mais inteligente. Einstein foi considerado pela Revista Times o homem mais inteligente do século passado. Este título não lhe seria concedido se ele não tivesse aprendido a ler e escrever, o que também só lhe foi possível por que ele aprendeu a falar e ouvir. Estas são as quatro principais e mais básicas formas de comunicação: falar, ouvir, ler e escrever.

Embora alguém nos ensinasse a falar e os professores nos ensinaram a ler e escrever, ninguém – ninguém assumiu a responsabilidade de nos ensinar a ouvir. O que determina se uma pessoa exercerá ou não influência sobre outra? Esta pergunta me levou a um novo patamar nas relações humanas. Responder a esta questão significa tornar-se mais inteligente do ponto de vista social. Determina o alcance de sua influência. O grande segredo de quem influencia os outros é a habilidade de ouvir e compreender os outros.

Recentemente, um amigo me disse que seu casamento estava em crise. Ele apontou o motivo: "Não consigo entender minha mulher. Ela nunca escuta o que eu digo!" Eu disse a ele: "Você não a entende por que ela não escuta o que você diz... engraçado, sempre acreditei que para entender os outros a gente é que precisa escutar o que eles dizem e não o contrario." Meu amigo demorou uns dois minutos para entender o que eu havia dito e voltou ao assunto perguntando: "Você está sugerindo que eu devo ouvir mais o que a minha esposa me diz?". O mais preocupante é que ele falou isso com tom de indignação.

Isso acontece com muitas pessoas, independente de classe social, religião ou raça. Não fomos educados para ouvir. Preste atenção a você mesmo da próxima vez em que estiver conversando com alguém. O tempo todo você estará pensando no que ela está dizendo com três intenções: responder à altura, controlar a conversação ou manipular uma situação. Acontece que, quando

estamos interagindo com alguém, só vamos convencê-la de alguma coisa se dar atenção a ela for o mais importante para nós e, com isso provarmos que somos dignos de receber atenção dela também. É o que Stephen Covey chama de "Compreender primeiro para depois ser compreendido".

Pude perceber a importância de compreender primeiro enquanto tomava um café com meu melhor amigo, Fábio. Eu falava para ele sobre a influência do pensamento mecanicista da era industrial no comportamento e cultura empresarial de hoje em dia, quando de repente ele fez uma cara de quem estava desconfiado. Imediatamente, percebi que estava sendo técnico demais tentando convencê-lo a pensar do meu modo, por não ter compreendido o que ele pensava das empresas que conhecia. Antes de entender seu ponto de vista, eu esperava que ele entendesse o meu. Não ia dar certo nunca! Isso me mostrou que quando você é técnico demais ao conversar com os outros a tendência é que a pessoa se sinta ofendida, pois para ela, você está tentando manipular seus pensamentos.

Os grandes comunicadores são pessoas que conhecem seus interlocutores melhor que eles mesmos. Não há melhor maneira de fazer isso que ouvi-los. É o sistema de confissão da Igreja Católica. Isolando a parte religiosa e se concentrando no método utilizado, observe como são feitas as confissões. A pessoa se senta sem a necessidade de se apresentar ou dizer seu nome para uma pessoa que ela conhece, mas que está do outro lado de uma tela. Ela começa pedindo desculpas por ter errado. E a partir daí conta tudo o que a deixa vulnerável, preocupada, ansiosa e com sentimento de culpa. Em muitos casos esta confissão envolve outras pessoas da comunidade envolvidas no mesmo pecado. E o que faz o homem atrás da cortina? OUVE TUDO EM SILÊNCIO. Pratica a escuta ativa sem tentar dar uma resposta, sem controlar a conversa, sem tentar convencer o interlocutor. Depois elabora o sermão da missa para tratar dos problemas levantados no confessionário. Os pecadores que ouvem o sermão recebem a mensagem, admirados pela sua aplicabilidade sem se dar conta de que eles mesmos informaram ao padre o que eles precisavam ouvir.

O princípio do confessionário é chave do marketing: ouça tudo o que seu cliente tem a dizer sem julga-lo por isso. No momento certo para falar, assim como o padre que reza o sermão baseado nas confissões dos membros de sua paróquia, o profissional de marketing fala aos ouvidos de seu público quando

coloca a mensagem certa na hora certa, e arrebenta de vender. Tudo isso por quê? Por que ouvem tudo o que os clientes dizem. Para melhorar seus relacionamentos aprenda do princípio do confessionário: OUÇA TUDO EM SILÊNCIO, SEM QUESTIONAR, JULGAR OU TENTAR CONVENCER O OUTRO DO SEU PONTO DE VISTA. Simplesmente ouça.

"Saber conter-se é uma das primeiras coisas que se deve aprender."
– Diderot

Aprenda a ouvir com empatia

Sua conduta revela seu caráter. Seu caráter comunica-se constantemente e a partir da avaliação que fazemos dele confiamos ou não em alguém. Se seu interlocutor não se abrir com você, ou se abrir e você não compreendê-lo por não ouvir com o coração, você pode até dar conselhos e opiniões gentis, mas, sem profundidade. Dizer que gosta de alguém não é o mesmo que demonstrar isso em ações. Logo depois que me casei, minha esposa sentiu o fato de morar longe dos pais dela. Ela costumava passar o dia todo sem ligar para sua mãe, (mesmo com vontade de fazê-lo de hora em hora) e dizia que preferia ligar à noite para conversar mais. Costumava dizer a ela, que o que realmente importava para os pais dela não era o tempo da ligação e sim o fato de ter ligado. Nosso interesse pelas pessoas é diretamente proporcional ao tempo e a atenção que dedicamos a elas.

O mesmo se aplica a ouvir os outros. Ouvir com empatia é se concentrar em compreender os outros como eles são. Se dedicarmos tempo e atenção para fazer isso, demonstramos em ações que gostamos e nos interessamos por elas – querendo saber quais são seus sentimentos e pensamentos. Dedicar tempo e atenção são ações que vão além das palavras. Se tudo o que você tem para influenciar alguém são palavras, seu poder de influência será limitado. As pessoas perderam a confiança nas palavras. Nada influencia mais que o exemplo. Seu caráter deve demonstrar integridade e disponibilidade verdadeiras. As pessoas quando em sua presença devem sentir-se únicas, não dividindo sua atenção e raciocínio com um pensamento qualquer.

Ser empático não tem nada a ver com dizer que sabe como os outros se sentem e começar a dizer que já passou pela mesma

situação e venceu fazendo isso ou aquilo. É como se você encontrasse uma pessoa que comenta estar com um problema no coração e você a interrompesse e dissesse que sabe o quanto ela se sente confusa e recomendasse um remedinho que seu médico lhe passou para controlar sua ansiedade. Como se todos os problemas do mundo pudessem ser solucionados com o mesmo remédio que você toma. Isso não é empatia. É falta de habilidade em ouvir. Às vezes, a única coisa que a pessoa quer é desabafar, não ser aconselhada.

Descobri isso, certo dia, quando um amigo me encontrou dizendo estar nervoso porque levaria para almoçar uma amiga por quem estava interessado. Ele estava suando frio porque, pela primeira vez na vida, não sabia o que dizer para uma mulher. Para mim foram as duas horas mais esquisitas que passei ao lado deste meu amigo. Não sabia o que dizer para incentiva-lo. Mas, para ele foi o contrário. Ele me disse posteriormente que se sentiu aliviado por ter compartilhado seu nervosismo comigo, (e eu nem mesmo disse algo que o pudesse tranquiliza-lo). Ele só queria alguém para ouvi-lo.

Como ouvir com o coração o ajudará a entender as pessoas

Você já reparou como os médicos executam seu trabalho no consultório? Eles só fazem três coisas: diagnóstico, prescrição e acompanhamento. Só estas três coisas repetidas durante todo o tratamento. Como dá resultado, cada paciente aceita o que o médico faz e passa a tê-lo como uma autoridade, sendo influenciado por ele. Na fase de diagnóstico o médico faz exatamente o quê? Pergunta e ouve. Ouve. Ouve mais um pouco e pergunta de novo. O bom médico sabe que quem domina uma conversa não é quem fala, mas sim quem escuta. Por isso faz perguntas e deixa o paciente falar prestando atenção ao que eles respondem. Só assim você é capaz de influenciar por que depois de ouvir você recebe o direito de ser ouvido também. Esta é a grande deixa que todo comunicador espera para se relacionar com alguém.

Os gregos tinham uma filosofia muito bonita para conquistar as pessoas, inserida em três palavras: *ethos, pathos e logos*. A primeira, *ethos* (ou ética como traduzem alguns) representa sua credibilidade pessoal, a fé que as pessoas têm em você e em sua competência profissional. É a sua habilidade de se tornar confiável inserida em você como uma tatuagem feita em seu

caráter. A segunda, *pathos*, é a emoção que você emana. São os sinais emocionais que você libera para quem está em sua presença. Seu estado de espírito, sua emoção. *Pathos* é a sua capacidade de conquistar a afetividade dos outros. O terceiro termo é *logos*, a parte lógica de sua comunicação. Logos também é entendido como "palavra", dentro do nosso contexto é a parte lógica da sua mensagem. É a parte da sua comunicação que apela para o lado consciente do nosso cérebro, o lado esquerdo. Note a ordem em que isso aparecia para os gregos: *ethos, pathos e logos*. Seu caráter, suas emoções e seus pensamentos. Hoje em dia, a maioria das pessoas não consegue influenciar porque começam pela lógica da comunicação e esquecem de conquistar os outros por ter uma conduta confiável e serem agradáveis e positivas. Tudo isso pode ser conseguido quando você escuta o que os outros estão lhe dizendo com um sentimento de empatia, ou seja, quando você ouve sem julgar.

As pessoas estão doentes. Foram contaminadas pelo vírus da distração. O contágio é feito através da alta exposição do cérebro a ruídos mentais. Esta doença é tão grave que as impede de estar 100% presentes diante de outras pessoas. Podem estar fisicamente lá, mas, mentalmente estão em outra dimensão. Para a cura desta doença só há um medicamento: ESCUTAR O QUE O OUTRO ESTÁ FALANDO. Ouvir é função dos ouvidos. Escutar é função do cérebro, requer atenção.

> *Certa vez Deus, preocupado com a situação dos humanos na Terra enviou um anjo para entregar aos humanos a chave para a felicidade plena. Após mil anos andando pela Terra, o anjo voltou para o céu e Deus perguntou o que ele tinha para dizer no relatório da sua missão. O anjo disse: "Senhor, eu não consegui entregar o segredo da felicidade para os humanos. Eles estavam tão preocupados em falar que não tinham tempo para me ouvir!".*

Ouça verdadeiramente. Faça isso não só com os ouvidos, mas com a mente e o coração. A mente, para pensar em uma maneira de ajudar o próximo. O coração para fazer isso com empatia e dentro da necessidade do outro – não da sua. Da próxima vez que conversar com alguém, procure:

Falar menos e prestar mais atenção – importante para evitar a tendência de pensar no que irá falar enquanto deveria escutar, só escutar;
Aceitar os outros como eles são – o que o impedirá de julgá-los ou tentar convencê-los quando deveria escutar, só escutar;
Ser sensível ao sentimento do outro – o que o fará pensar como ele pensa, a chave para entendê-lo antes de influencia-lo.

Ouvir com empatia é a chave para eliminar os ruídos mentais da comunicação interpessoal e conquistar a confiança das pessoas. Concluindo, o ato de escutar com o coração ou, se preferir, *ouvir com empatia* é tão importante que só neste capítulo, me referi a este gesto 46 vezes. Você ouviu o que eu disse?

Capitulo 4
Reduzindo os conflitos... já que não dá para evita-los.

Recentemente um amigo me confessou que estava extremamente extenuado com uma colega de trabalho por sua incompetência inconsciente. Segundo ele, apenas ela ainda não percebera que seu trabalho é mal feito e que ela é mantida na empresa por que ainda não foi encontrado no quadro de funcionários alguém para ocupar seu posto. Como se não bastasse, o tempo todo ela fala mal de outros colegas e monopoliza a conversa com uma postura "sabe-tudo". Seu comportamento mostra que para ela existem dois pensamentos na empresa: o dela e o dos outros 700 colaboradores. Quem pensa diferente (ou melhor) é fortemente criticado e até repreendido com sarcasmo e cinismo. Nos últimos anos, todos os líderes que foram colocados para trabalhar com ela passaram por sérios problemas emocionais chegando a sair da empresa.

Enquanto isso, ela completa mais um ano de serviço acreditando que tem quinze anos de experiência quando na verdade são apenas 12 meses de experiência repetidos nos 14 anos seguintes. O que ela aprendeu no primeiro ano é o que ela mantém até hoje como sendo uma verdade absoluta. Este comportamento tem prejudicado intensamente meu amigo que precisa se relacionar com ela para executar seu trabalho. Ele também está pensando em sair da empresa se não for colocado em outra tarefa que não envolva o trabalho com ela. Seu supervisor finge não saber os

problemas que a colega causa e que existe entre eles um cabo de guerra invisível. Meu amigo tentando puxar para o lado da empresa e ela fazendo força contra empresa em busca da fama pessoal. Como você lidaria com uma situação assim?

"É surpreendente o quanto você pode conquistar se não se importar com quem leva a fama."
–Abraham Lincoln

A importância de estabelecer limites

Nas relações interpessoais os limites físicos e pessoais muitas vezes são desrespeitados. Voltemos ao caso de meu amigo. Embora possamos julgar a atitude da colega dele como incompetência é importante considerar que algum valor seu trabalho ainda tem para a empresa levando em conta que, quando um comportamento se torna nocivo em uma escala realmente grande, os diretores são os primeiros a intervir. O problema que meu amigo está enfrentando tem a ver com o que a psicoterapeuta e a estrategista de negócios, Katherine Crowley e Khati Elster chamam de limites interpessoais diferentes. O que meu amigo entende como uma intromissão em seu trabalho, ela vê como parte do trabalho dela, no qual meu amigo é apenas mais um 'assistente'. Ela se sente muitíssimo confortável por agir como se os outros dependessem dela, enquanto meu amigo se sente desrespeitado como profissional e como pessoa quando suas opiniões são descartadas e depois ele acaba tendo que resolver os problemas com a solução que ele apresentara antes – o que, diga-se de passagem, causa estresse e perda de tempo.

Ainda de acordo com as especialistas, os limites físicos são as linhas ou padrões que definem o território e protegem seus habitantes. São visíveis e fáceis de identificar. A mesa no escritório, a cadeira, o computador de uso pessoal. São sinais que demarcam os limites. Já os limites interpessoais são aqueles que demarcam nosso território emocional e psicológico que, por serem invisíveis são mais difíceis de entender se não forem claramente definidos e comunicados. As pessoas tem um conjunto de regras próprio, que faz todo o sentido para elas, não para os outros. Assim, é importante que o profissional que se sente ofendido pela "invasão" em seus limites interpessoais reflita e defina claramente quais são os seus limites em relação a assuntos como tempo, informações pessoais,

espaço pessoal e áreas de influência. Por exemplo, o quanto você revela sobre seus interesses pessoais no trabalho? O quanto você pode esperar após o horário em dias específicos da semana para receber dados que interferem em seu trabalho? O quanto você precisa da ajuda de um colega para executar o sua função? Até aonde vai o poder de atuação do seu cargo e do colega? Estabelecer limites interpessoais é uma das habilidades mais raras e valiosas no mundo corporativo. Aprenda a perceber seus limites e a identificar possíveis invasões para que a tarefa de estabelecer limites seja algo contínuo para você.

Estabelecer limites é o que nossos pais chamavam de 'colocar os outros no lugar deles'. Você, com o conhecimento que já adquiriu neste livro sobre convencimento, relações interpessoais e *feedback*, já têm condições de estabelecer limites que o protejam de invasores psíquicos e que os coloquem no lugar deles e te liberem para trabalhar com mais eficácia. Neste ponto da leitura cabe uma questão importante: você tem seus limites claros e estabelecidos para você mesmo? Estes limites foram comunicados para seus colegas?

Sobre comunicar seus limites, o antropólogo brasileiro Luiz Marins, afirma que em muitos casos, a melhor solução é abordar a pessoa inconveniente e dizer claramente o que o incomoda no comportamento dela e como você quer ser tratado daquele ponto em diante. É ser franco em dizer: "Olha, eu sei que você não vai muito com a minha cara e desaprova o modo como eu trabalho. Eu também não vou com o seu jeito e nem quero que você seja meu amigo. Mas, aqui dentro da empresa nós vamos ter que trabalhar juntos. Então é melhor a gente aprender a deixar nosso ego de lado e pensar no que é melhor para a empresa!". O bom profissional é aquele que sabe separar as coisas.

A dificuldade em estabelecer estes limites é que às vezes nós temos a tendência de achar que o ambiente de trabalho ideal é o de amizade, de confraternização. Mas, colegas de trabalho não precisam ser nossos melhores amigos. Não precisamos que eles sejam nossos confidentes. Só precisamos trabalhar com eles. Não há nada de errado em não se sentir a vontade de fazer um churrasco na sua casa e não convidar determinados colegas. Você não precisa gostar das pessoas para trabalhar com elas. Quando isso não for evidente para a outra pessoa deixe isso bem claro para ela. Em muitos casos, esta ação de comunicar seus limites é o bastante para que a outra pessoa reconheça que passou do ponto. A partir do

momento em que seus limites foram estabelecidos a outra parte sentirá que se você ultrapassar os limites dela ela poderá fazer o mesmo. Com isso, cria-se um ambiente de respeito. Ambos pensarão bem antes de invadir o espaço do outro.

A melhor maneira de resolver cabos de guerra invisíveis

Entenda que o que chamei aqui de "cabo de guerra" é o que aí em sua empresa se conhece por conflitos interpessoais. Aprender a resolvê-los, ou em alguns casos suportá-los, é a chave da boa convivência profissional. Uma história antiga entre dois irmãos gêmeos que travavam um conflito invisível desde o ventre da mãe pode ajuda-lo a estabelecer um parâmetro para comunicar seus limites e continuar fazendo o que é correto, mesmo que isso incomode colegas incompetentes.

Na história do povo hebreu, o patriarca da nação, Abraão, teve um filho chamado Isaque, muito querido tanto por ele como por sua esposa Sara. Ambos se tornaram pais na velhice, através de um milagre divino. Quando Isaque cresceu, seu pai mandou que um escravo voltasse a terra de seus parentes e encontrasse para ele uma esposa dentro dos padrões da família, como era o costume da época. A escolhida foi Rebeca, que se casou com Isaque e depois de algum tempo deu a luz a dois filhos, Esaú e Jacó. Se você conhece a história, se lembrará de que durante a gravidez de Rebeca, eles 'brigavam' dentro da barriga dela. No parto dos gêmeos, Jacó, o mais novo, nasceu segurando o calcanhar do irmão Esaú. Criou-se o cenário de uma disputa invisível.

Este cabo de guerra perdurou por toda a infância e adolescência, na busca de alcançar o favor dos pais. Jacó era mais querido por sua mãe, pelo seu comportamento brando, enquanto Esaú era mais apegado a seu pai, Isaque, que tinha uma admiração por sua habilidade de caça, seu espírito mais agressivo e dominador. Eles até conviviam bem entre si, mas, em algumas situações discordavam em pensamentos e ações. Principalmente em relação ao valor que cada um deles dava a coisas relacionadas ao futuro da família. O avô deles, Abraão, havia recebido de Deus uma promessa de que a família seria tão numerosa como as estrelas no céu e que, dentre os descendentes dele, nasceria Jesus Cristo. Esaú não acreditava nisso. Suas ações não demonstravam que ele valorizava esta missão de vida. Por ser mais forte e experiente em

algumas áreas, pensava que sabia mais do que o irmão e que não era tão importante assim a promessa que o avô recebera.

Jacó pensava diferente. Ele sabia que o desprezo de seu irmão pelo privilégio de ser o primeiro filho, (o que significava que o Salvador da raça humana, nasceria da família dele) não era positivo e poderia prejudicar o curso da história. Assim como um líder que depende de um colega de empresa incompetente para alcançar seus objetivos, Jacó estava preocupado com o descaso do irmão. Numa 'bobeira' de Esaú, Jacó lhe comprou o direito de ser o primogênito do pai e assumiu a responsabilidade de conduzir sua família de acordo com a missão que o avô recebera.

Talvez você tenha concluído que a atitude de Jacó foi antiética do ponto de vista corporativo. Mas o primeiro exemplo de Jacó para nós é o foco que ele manteve na coisa certa, ou seja, concentrar-se no que é mais importante para o sucesso da maioria em detrimento do benefício pessoal ou de um colega. Ele bem que poderia deixar as coisas correrem soltas. Esaú teria feito sua parte de qualquer jeito e azar dos descendentes dele! Mas Jacó não permitiu. Ele fez o que um líder faz: assumiu a frente. Ele fez o mesmo que um líder responsável faria hoje dentro de uma empresa.

E a reação de Esaú quando descobriu a intenção de Jacó ao comprar sua primogenitura? Brigou com o irmão e sentiu-se traído. Como Jacó se passou por ele e recebeu a benção do pai idoso em seu leito de morte, Esaú declarou seu irmão como um inimigo. Do ponto de vista empresarial, a atitude de Jacó seria vista como puxar o tapete de Esaú. Mas o exemplo de Jacó ainda nos serve como mais uma lição sobre relacionamentos interpessoais.

Alguns anos depois, Jacó e sua família estavam viajando pelo deserto e precisariam cruzar as terras de Esaú, e a tensão novamente surgiria entre eles. Jacó sabia que havia feito o que era certo não de acordo com a opinião humana, mas dentro dos padrões divinos. Mas agora ele estava numa posição desconfortável. Sua família estava vulnerável diante de um homem rígido que declaradamente não gostava dele. Como ele resolveu o conflito e preservou sua família? Pedindo desculpas. Jacó enviou um servo com presentes para o irmão e pediu um encontro. Quando eles se encontraram, humildemente Jacó colocou-se de joelhos e se referiu ao irmão de forma respeitosa, pedindo perdão. Esaú aceitou o pedido e a paz foi selada entre eles, 20 anos após o conflito.

O que aprendemos disso e como usar este exemplo no ambiente de trabalho? Coloque-se na posição de Jacó e pense em

seu colega problemático com sendo Esaú (foi isso que o meu amigo fez). Você sabia que seu colega de trabalho Esaú era bom em certas coisas, mas, negligente em outras. Assim, você aproveitou uma oportunidade e garantiu que a missão da empresa fosse seguida – independente de se indispor com o colega. Você, assim como Jacó, fez o que era certo fazer e quando o Esaú corporativo brigou com você e lhe declarou como um inimigo, você pediu desculpas. Sei que é estranho ter que pedir desculpas mesmo estando certo, mas quando uma atitude tem que ser tomada em benefício da maioria, o verdadeiro líder não leva em conta o próprio ego. Ele humildemente pede desculpas por uma possível falha dele em relação ao colega e segue o seu curso como se nada tivesse acontecido. No final das contas, você: 1) fez o que tinha que fazer; 2) lidou sabiamente com a negligência do colega e; 3) manteve a paz, a boa convivência interpessoal.

E se o outro não aceitar seu pedido de desculpas? Problema dele. Você fez a sua parte. Que ele "se vire" para controlar o ressentimento. O importante aqui é que você entenda que em alguns casos, para lidar e resolver um conflito você terá que estabelecer limites interpessoais e agir de acordo com os padrões da empresa e não com os padrões do seu colega. Se ele se sentir ofendido e expuser isso, peça desculpas, mesmo sabendo que está certo. A humildade é uma virtude, não um defeito (embora o mundo corporativo diga o contrário). Assim, você fortalecerá sua imagem e ainda enfraquecerá o comportamento negativo do "Esaú empresarial". Todos saem ganhando.

Você terá que estabelecer limites interpessoais e deixar claro para os seus pares até onde eles podem ir. Em alguns casos, para solucionar conflitos você terá que pedir desculpas por ter feito o que era certo.

Parte 2:
Entrando em Campo
Como extrair o melhor das Relações Humanas

Assim que a pessoa nasce ela recebe uma carteirinha de membro de cinco clubes: um é o da família, o outro da comunidade religiosa a que a família pertence. O terceiro é 'clube social', as pessoas que formam o convívio deste indivíduo. Tem também a carteirinha da 'educação', que você começa a frequentar cada vez mais cedo e por último, o clube do emprego. Estes são os cinco principais círculos em que nós somos automaticamente incluídos em nossa vida. E nas piscinas 'destes clubes' quem usa a cabeça para pensar nem sempre é bem vindo.

> *Talvez você tenha assistido a um filme chamado "O Show de Truman". Nele, o personagem principal interpretado pelo humorista Jim Carrey é Truman Burbank, um vendedor de seguros que vive em um mundo de ilusão, dentro de uma cidade cenográfica. Sua vida inteira foi gravada e transmitida diariamente em rede nacional por mais de trinta anos. Sua família, a sociedade a qual pertencia, a educação que recebera, o seu trabalho – enfim, tudo o levava a acreditar que vivia uma vida perfeita. E seria mesmo! Desde que não fosse uma mentira. Até que um dia, ao revelar o desejo de ir para as ilhas Fiji, ele foi percebendo que as pessoas desconversavam e o desacreditavam. Daí, Truman, desconfia e começa a investigar sua realidade, até que descobre que sua vida é um reality-show. Ele nasceu e viveu por toda a sua existência dentro de um programa de TV. Dentro de um paradigma criado pela mídia...*

Nos últimos séculos, também foi construída em volta de nós uma cidade cenográfica abrangendo as áreas mais importantes da nossa vida como a família, a igreja, a sociedade, no âmbito da educação e no trabalho. E em todos estes grupos sociais, você não foi incentivado a se expressar de forma aberta, honesta e objetiva sobre seus pensamentos, opiniões e sentimentos. Qual foi a última aula que você teve na escola sobre assertividade? Quantos sermões

você ouviu na igreja sobre fazer sua opinião ser ouvida? Você sabia que perante a sociedade quem deseja ser ouvido é considerado 'rebelde'? Sabia que no trabalho, quem dá *feedback* é considerado intrometido nos assuntos dos outros? Pois é! Em nenhuma destas áreas a pessoa aprende que dizer claramente o que pensa e/ou deseja é uma ação positiva. Muito pelo contrário, quem pede muitas vezes é rotulado como inconveniente. Daí a pessoa cresce acreditando que é errado pedir o que deseja.

Tem gente que acredita que relacionar-se com os outros para alcançar seus interesses pessoais é desonesto, antiético. Se você pensa assim, talvez você esteja como o Truman! Você pode estar dentro de um paradigma, ou seja, um padrão mental limitante que lhe foi incutido ainda na infância e reforçado ao longo da vida, até que você interrompa este padrão. Assim como Truman desejava ir às ilhas Fiji e fora desencorajado, muitas vezes você deve ter manifestado o desejo de ser ouvido e lhe censuraram. E aí você se acomodou e foi se acostumando a obter pouco ou nenhum benefício dos seus relacionamentos, e depois ficou cheio de culpa. Talvez seja a hora de interromper este paradigma. Como ser humano dotado de inteligência, você tem o direito de falar o que lhe incomoda, expressar aos outros aquilo que pensa e pedir o que quer. Quem não vence esta barreira continuará marcando passo na vida e nunca vai ver o que existe fora do cenário...

Lembre-se de que sempre haverá pessoas no mundo, sejam elas boas ou más, e hoje, até mesmo o mais competente profissional tem que entender de *gente*. Saber relacionar-se é o grande trunfo das pessoas de sucesso no século 21. Esta parte do livro foi desenhada para ajuda-lo a usar sua comunicação em seu benefício, para que você consiga extrair o que deseja das suas relações sociais.

Capítulo 5
Assertivês: o idioma das relações interpessoais.

"Devemos falar como nos testamentos: quanto menos palavras, menos questões". – Baltazar Gracián

O que você seria capaz de fazer para descobrir uma forma de influenciar qualquer um a atender seus objetivos? Cuidado com sua resposta. Estar disposto a fazer qualquer coisa para alcançar seus objetivos é diferente de determinação e comprometimento. Lembre-se de que a influência é o método de convencimento mais poderoso que existe por que leva a outra pessoa a seguir suas orientações por vontade própria e não de forma forçada (manipulação) ou através de raciocínio lógico (persuasão). A influência é a porta de entrada para comunicação transcendental, que é baseada na conquista da confiança do outro. Só depois podemos partir para a construção de relacionamentos saudáveis. No entanto, para alinhar estes elementos e se comunicar com eficiência você precisa aprender a usar o melhor tipo de linguagem para cada interação.

Ser assertivo é diferente de ser agressivo

Meu pai é a pessoa mais assertiva que conheço. Ele dificilmente engole um sapo. Quando engole, deixa claro sua indignação. Sempre acreditei que seu comportamento com seus clientes e pessoas próximas a ele era agressivo demais e que o correto para a boa convivência seria dar o braço a torcer. Passar por alto as muitas vezes em que os outros tentavam fazê-lo de bobo. Mas eu estava equivocado.

Certo dia, perguntei por que ele agia de forma tão direta com os outros. Falava 'batido' o que pensava. Às vezes com tato, às vezes 'na lata'. Ele me contou uma história da década de 70, do tempo em que ele começara a trabalhar, na empresa do seu irmão mais velho. Meu tio, carismático e muito querido por todos – tanto amigos como clientes – era uma pessoa muito empática. Tinha uma habilidade ímpar de se colocar no lugar dos outros e pensar primeiro no cliente colocando-se muitas vezes em dificuldade em benefício da boa convivência. Certa vez, num de fim de ano, meu

tio fechou um contrato com uma grande empresa que iria trazer suas instalações para cidade. Meu pai e os outros quinze funcionários estavam trabalhando a quarenta dias sem receber e sempre que meu tio era questionado, respondia com uma evasiva dizendo que o cliente era muito bom e que não poderia incomoda-lo com este tipo de assunto, com o medo de perder o contrato. Até que um belo dia o cliente apareceu para conferir o estágio do trabalho. Meu pai viu o homem lá e o abordou. (Toda vez que conta isso ele dá risada!) Ele disse para o cliente, na frente do meu tio: "Olha, o senhor está gostando do nosso trabalho?" (Meu tio pálido). "Claro! Vocês são muito bons!" "Então o senhor faça um favor para nós. Libere o pagamento aí para o nosso patrão para ele poder acertar com a gente. Obrigado!" A reação do cliente, segundo meu pai, foi que ele ficou sem reação. Virou-se para o meu tio e disse: "Ô meu amigo! Por que você não me falou antes...?" Assinou um cheque e entregou para o meu tio...

Este exemplo pessoal revela para nós duas coisas: primeiro, na comunicação interpessoal, o excesso de empatia significa falta de assertividade. Quem pensa demais nos outros acabará deixando de dizer o que é mais importante para si mesmo. Meu tio ficou irritadíssimo, mas depois agradecido. Afinal, a falta de assertividade dele estava colocando em risco a saúde de sua empresa. Segundo, para ser assertivo você não precisa ser agressivo ou chulo. Não leve em conta a falta de respeito do meu pai pela hierarquia da empresa. Concentre-se apenas na assertividade da mensagem. Ele de modo algum faltou com o respeito pelo cliente nem foi sem educação no seu pedido. Mas, certificou-se de que o trabalho estava sendo bem feito e depois disse claramente o que ele e seus colegas queriam. E deu resultado. Mesmo sendo direto e objetivo com seus clientes, até hoje eles procuram por meu pai para utilizar seus serviços.

Então, o que é ser assertivo?

A assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não fira nem viole a integridade da outra pessoa. É a habilidade de falar o que precisa ser falado sem 'apelar' para palavrões e palavras depreciativas para fazer valer sua opinião. No exemplo que citei sobre a empresa do meu tio, se meu pai tivesse dito ao cliente que

ele e os colegas estavam em dificuldades por que ele era um folgado e caloteiro que não fazia pagamento na data certa, o cliente certamente teria ficado irritado e com razão. Afinal ele não tinha nada a ver com a falta de capital de giro da empresa do meu tio. No entanto, o modo direto, claro e respeitoso com que meu pai abordou o cliente na presença do meu tio, resolveu a questão.

Se pudesse lhe apresentar três motivos para ser assertivo apontaria o fato de que ser assertivo poupa tempo. O seu e o dos outros. Evita conflitos com maior frequência ou impede que eles tomem proporções maiores. E por último aumenta sua competência, principalmente por que lhe dá condições de dizer não quando necessário. Tive um gerente de marketing que era muito assertivo. Com frequência era visto como antipático por seus pares porque era direto, claro e honesto em falar o que o desagradava e apresentar seu ponto de vista. Certo dia, pedi a ele um fim de semana de folga para aproveitar o feriado prolongado. A resposta foi não. Quando argumentei que já havia feito uma escala de trabalho para antecipar as tarefas do departamento ele me respondeu: "Symon, a questão não é dizer sim para você. É ter que dizer não para os outros." Ele se virou e foi embora e eu fiquei com cara de pastel. Enfim, não se tratava de atender o meu pedido e sim de ter que negar o pedido de outros colaboradores que por ventura quisessem seguir pelo mesmo caminho. A assertividade dele naquela ocasião me fez entender que dizer não para os outros é possível e, em muitos casos, necessário.

Você é assertivo?

Como vimos, a assertividade é uma afirmação sobre determinado fato, o que pode ser verdadeiro ou falso, dependendo da aceitação das evidências. Eu posso afirmar para você que todo papel usado no Brasil para a produção de livros vem de madeira extraída de áreas reflorestadas. Se esta asserção vai ser aceita por você como verdadeira ou não, depende de como você aceita as evidências disso. Se você tem dados para comprovar o que estou lhe falando, minha afirmação não é algo novo para você. É uma reafirmação de algo que você já sabia. Se você não tem estes dados, mas está lendo minhas ideias até agora, é por que já conquistei sua confiança – o que levará você a aceitar minha afirmação como verdadeira. Toda asserção é mais fácil de ser aceita como verdadeira se incluir algo novo do ponto de vista de quem escuta.

Assertividade é a combinação de três componentes: autoestima, resiliência e clareza de propósito. Autoestima é um conceito positivo sobre si mesmo. É autovalorização. Se você não gosta de você os outros também não vão gostar. Se você não acredita no que você fala, por que esperar que os outros acreditem? Como fazer afirmações com segurança se você não acredita no que sai da sua boca? Autoestima é fundamental para se tronar assertivo. Em nenhum momento você pode duvidar de si mesmo e do seu valor enquanto se comunica com os outros. Isso seria o mesmo que 'abrir a guarda' para que o outro tente convencê-lo a seguir os objetivos dele.

Depois vem a resiliência. A palavra resiliência vêm do latim, *resilio*, que significa voltar a um estado anterior. Na física, o termo resiliência se refere a capacidade de um corpo de voltar ao seu estado normal após sofrer certa medida de pressão e se deformar. Aplicado ao campo das ciências humanas, resiliência é a capacidade do indivíduo de aguentar a pressão de um ambiente desfavorável e, mesmo assim, voltar ao seu estado normal diante das adversidades. Em outras palavras para ser assertivo você precisa ter a capacidade de aguentar a pressão que venha a sofrer do seu interlocutor sem se deformar, ou seja, sem descer do salto. É manter sua opinião original mesmo quando questionado ou interrompido.

Por último, para ser assertivo você precisa ter clareza de propósito. Saber o que você quer e do que está falando. Não ser facilmente convencido ou mudar de ideia quando sua afirmação for contrariada. Para desenvolver esta clareza de propósito suas opiniões tem que ter embasamento, sendo fruto de avaliação séria, uma ideia fixa. Aqui cabe uma consideração importante sobre a habilidade de fazer avaliações. Para ser assertivo você precisa afirmar a respeito de um fato e ter evidências para provar a veracidade de sua afirmação. Para avaliar um fato você tem que levar em conta a validade do fato. Uma afirmação que passa a ser avaliada do ponto de vista lógico e encontra uma explicação passa a fazer parte da realidade. Quando acontece um fato e o explicamos (fazendo uma avaliação e depois uma afirmação) a explicação substitui o fato. Por quê? Por que a explicação é um componente da linguagem, enquanto um fato é componente da realidade. O acontecimento não é cerebral. A linguagem é. Esta explicação, que é a avaliação que fazemos do fato antes de o afirmarmos passa a ser vista como verdadeira, mesmo não sendo. É o caso das fofocas.

Cada um que conta aumenta um pouquinho a história e aí com o passar do tempo, a mentira muitas vezes repetida passa a ser vista como verdade inquestionável. Portanto, para tornar-se um melhor comunicador e melhorar seus relacionamentos aprenda a pensar sem fazer julgamentos. Observe os acontecimentos sem fazer julgamentos ou avaliações, por que as avaliações distorcem a realidade. A realidade que você vê é a sua realidade e para se relacionar melhor com os outros precisamos ser empáticos vendo as coisas do ponto de vista deles, não do nosso. Perceber os fatos sem fazer julgamentos o permitirá abrir a mente e mudar sua percepção da realidade que o cerca.

Na prática

Para ser mais assertivo vou lhe dar duas dicas: primeiro, ***repita de forma moderada e com tom de voz calmo o seu propósito, sua ideia fixa, ignorando as provocações e sem responder as argumentações do interlocutor.*** Assim como Barack Obama faz quando questionado pela oposição republicana. Resista ao desejo de dar desculpas ou justificativas para suas opiniões. Simplesmente repita, repita, repita. Se você tem embasamento para suas opiniões seus argumentos serão fortes. Então, não tenha medo de repetir aquilo que você entende como certo e fazer valer sua opinião.

Segundo, ***discorde concordando***. Você pode parafrasear o que o outro disse e ao mesmo tempo deixar claro sua posição. Quando você coloca o 'mas' em uma frase automaticamente o cérebro apaga o que veio antes dele.

Lembro-me que certa vez, durante um curso de empreendedorismo, fui convidado a apresentar uma proposta de produto para meus colegas de classe. Ao fazer minha apresentação de um produto motivacional, um dos colegas questionou uma frase na embalagem do produto. Publicamente, eu respondi: "Isso que o Clodoaldo falou faz todo o sentido. Concordo com você, ***mas*** o que estou destacando neste produto é a importância de focar no presente como chave das realizações e do pensamento inspirador..." Com isso os outros alunos entenderam que eu tinha um propósito claro e definido, estava seguro do que estava falando e que boa convivência com um colega de turma não estava acima do que eu acreditava. O uso do 'mas' salvou minha argumentação, anulou o comentário negativo e reforçou minha assertividade.

Ser assertivo e exige esforço para treinar a si mesmo na busca de uma clareza mental, um propósito bem definido para orientar a você e suas ações. Leva tempo para aprender a ser resiliente e sofrer pressão em situações adversas sem perder o rebolado e requer autoconhecimento para não deixar sua autoestima enfraquecer e minar sua segurança na hora de expor seus pensamentos. Fale com franqueza e, como diria o comentarista político da rádio Jovem Pan, José Nêumanne Pinto, vá "direto ao assunto".

Capítulo 6
Criticar não é o mesmo que dar feedback

"A condescendência cria amigos; a verdade, ódios".
– Terência

Da próxima vez em que assistir ao telejornal observe a reação dos criminosos que são entrevistados. De todas as formas, o repórter tentará arrancar do delinquente alguma coisa que o comprometa, mas em vão, pois para o acusado nada que ele tenha feito merece ser repreendido. Todos os criminosos julgam-se inocentes e realmente acreditam não saber por que estão sendo presos.

O modo como nos vemos é diferente do modo como os outros nos veem. Como seres humanos, temos a tendência de minimizar nossas falhas e multiplicamos os defeitos dos outros através de opiniões preconceituosas. Vejamos como evitar o grande vilão da arte de influenciar pessoas: o hábito de reclamar e criticar os outros.

Recentemente, ao reler um dos meus livros favoritos sobre marketing, *"Vendendo o Invisível"*, de Harry Beckwith, fiquei surpreso ao ler a afirmação do autor, que em uma pesquisa de mercado os profissionais de marketing não deveriam colocar em seus questionários a famosa pergunta: "O que você não gostou em nossa loja"? De acordo com Beckwith, esta pergunta mostraria ao cliente que ele "tomou uma decisão errada ao comprar em nossa loja, e por isso, ficaria ofendido por ser lembrado disso." Olha que impressionante! Uma pergunta bem intencionada pode ter um efeito colateral incrível na comunicação com o cliente. Por quê? Porque inconscientemente o cliente que responde a uma pergunta como esta se sente criticado por tomar uma decisão e depois, ser questionado e ter que admitir que aquela fora uma decisão errada. Ninguém gosta de ser lembrado de que errou. É exatamente isso que uma crítica faz.

É comum nos esquecermos de que, nas relações humanas, lidamos o tempo todo com pessoas que têm emoções, sentimentos conflitantes e critérios diferentes dos nossos. Suas ações, comportamentos e conversas são influenciados por estes fatores. O mesmo princípio vale para as relações interpessoais na família. Mesmo para os casais que se respeitam, se não houver comunicação

salutar, as qualidades não vão sobreviver às dificuldades da vida a dois. A comunicação é como a água que rega diariamente uma planta fazendo-a crescer e se fortalecer. Sem comunicação um casal não tem sua união fortalecida. O respeito se enfraquece aos poucos até por fim desaparecer e a família se desfazer. Desenvolver a habilidade de falar ao outro quais são seus pontos fortes e quais devem ser melhorados, tem muito a ver com a qualidade das nossas relações interpessoais. Criticar constantemente o comportamento do cônjuge ou dos filhos tem se mostrado um erro fatal na convivência familiar.

Dois psicólogos americanos, Joseph Luft e Harrington Ingham, elaboraram em 1955, um modelo de realimentação através da troca de informações (ou simplesmente dar *feedback)*, muito interessante e amplamente aceito por sua eficácia na melhora das relações humanas. Eles o chamaram de Janela de Johari. Este método pode ser tomado como um modelo de comunicação através do qual alguém dá e recebe informação a respeito de si mesmo e dos outros com o objetivo de melhorar seus relacionamentos através da comunicação interpessoal.

Entendendo a lógica dos relacionamentos interpessoais

A verdadeira comunicação com o outro começa com uma comunicação eficaz consigo mesmo. Compreender os demais começa com a compreensão de nós mesmos. Conhecer a si mesmo é fundamental para tornar-se confiável e inspirar confiança naqueles com quem nos relacionamos. Nas relações interpessoais mais próximas, onde há maior confiança e afetividade, existe maior abertura para troca de informações. Nestes casos o *feedback* é incentivado e solicitado, afinal, a boa convivência exige certa medida de companheirismo e altruísmo.

Nossos relacionamentos são formados por aquilo que sabemos e desconhecemos sobre nós mesmos e o que sabemos e desconhecemos sobre os outros. Entender como estes fatores se combinam nas relações humanas, nos ajuda a perceber como somos e como os outros nos veem, possibilitando assim mudanças em pontos específicos de nossa personalidade para que a convivência seja mais efetiva e o menos conflitante possível de acordo com a janela de Johari. Nossos relacionamentos podem acontecer em

quatro áreas ou terrenos diferentes, dependendo do nosso nível de auto exposição e de nossa abertura ao *feedback*.

Na área pública das relações humanas, se encontram aquelas informações a seu respeito que tanto você quanto os outros sabem. Aqui existe a troca livre de informações. Seus métodos, opiniões e preferências são conhecidos e disponíveis a todos a sua volta por que seu comportamento é o mais natural possível. Esta área é mantida pela confiança mútua e pela liberdade de expressão. A comunicação que gera ação no universo e influencia pessoas acontece quando esta parte da Janela de Johari está mais desenvolvida que as outras áreas.

Na área oculta dos relacionamentos, encontram-se as informações a seu respeito que todos a sua volta sabem, porém, não lhe falam e por isso, é uma informação desconhecida para você. Quando começamos a nos relacionar com um determinado grupo mandamos todo tipo de informação a nosso respeito, mas, não temos condições de saber como estamos sendo observados e compreendidos. Nesta lista de informações está o modo como você fala sua maneira de agir e seu estilo de relacionamento. Esta parte da janela caracteriza-se pelo receio de magoar o outro emitindo informações não solicitadas. Da mesma forma que a pessoa com mau-hálito nunca fica sabendo que tem este problema por que ninguém lhe fala nada, suas falhas são mantidas escondidas de você nesta parte da janela.

Na área particular de nossas relações, estão aqueles sentimentos que temos bem fundo dentro de nós, que apenas nós sabemos e não compartilhamos com os outros por medo de sermos rejeitados. O medo da crítica e da avaliação negativa impede que estas informações particulares sejam expostas aos outros e por isso a mantemos em segredo, ocultando-as dos demais. Esta sessão da Janela de Johari é alimentada pela incerteza da compreensão dos demais sobre nossos desejos e fraquezas pessoais. A única maneira de sabermos o que os outros pensam a respeito de nossos segredos é revelando-os. No entanto, nossa motivação interfere na expansão deste campo da janela. Por exemplo, quem tem o desejo de manipular os outros dificilmente revelará isso, mantendo por assim dizer estas informações guardadas e distanciando-se sutilmente dos outros a sua volta. É um relacionamento de fachada.

E quando um relacionamento entra na *área inconsciente*, a convivência fica fechada, marcada pela falta de informação. Tanto para você como para os outros. Não sabemos o que nos faz agir de

determinada maneira, ou porque reagimos desse ou daquele jeito. Aqui estão os traços de personalidade que vem das nossas crenças, valores e paradigmas fortemente arraigados desde a infância. Apenas um profundo trabalho de autoconhecimento pode ajudar o indivíduo a entender melhor a si mesmo e com isso modificar sua própria percepção. Como consequência é possível projetar no mundo físico, isto é, nos comportamentos diários e nas relações interpessoais o que ele realmente quer que os outros saibam sobre ele. Reduzir a zona inconsciente exige muita atenção ao modo como agimos e uma busca sincera do por que agimos de determinado jeito. Aqui não é apenas uma questão de auto exposição e realimentação por *feedback*. É buscar entender sua essência, sua visão de mundo.

Como líder pergunte-se: em que área da Janela de Johari está meu relacionamento com minha equipe? O que o comportamento deles me diz sobre o meu comportamento diante deles? Para se conhecer melhor e descobrir suas características mais marcantes é preciso muita determinação, foco e autoanálise.

No processo de dar e receber *feedback* as pessoas tendem a enfatizar mais um ou outro aspecto desta janela, gerando certo desequilíbrio na convivência interpessoal. O ideal para a comunicação que influencia pessoas é ampliar cada vez mais a zona pública da Janela de Johari através da auto exposição e da solicitação franca de *feedback*. O equilíbrio destas duas atividades torna possível um maior entendimento de si mesmo e desenvolvimento interpessoal. Isso requer um nível de confiança entre as pessoas envolvidas.

Como líder é necessário aprender a se comunicar melhor consigo mesmo (minimizando sua janela inconsciente) e também como relacionar-se melhor com os outros (potencializando a área pública dos seus relacionamentos). Quando existe confiança na relação interpessoal não há necessidade de adivinhar o que o outro está pensando e nem de ficar apreensivo quanto ao modo como ele agirá. Quando há confiança na comunicação dispensa-se o uso de truques de comportamento.

Quando você é alvo de críticas

Os norte-americanos tem um ditado que diz: “No topo da montanha o vento é mais forte”. Se os ventos da crítica sopram muito forte para o seu lado é sinal que você está no topo. Não existe

sucesso sem críticas. Aprenda a conviver com as críticas se quiser crescer. Compreenda que as pessoas precisam de exemplos de vida, mas não são humildes para admitir que este exemplo que elas tanto buscam pode ser você. Ninguém joga pedra em uma pipa que está no chão.

Mesmo assim, não conte com a compreensão dos outros como motivo para ceder ao desejo de criticar. Criticar os outros não leva a nada a não ser a justificativas, lamúrias e saias-justas. Quando tentado a dar um sermão em alguém, pense em como e de que forma a outra pessoa receberá sua atitude. Não dê sua opinião sem que a outra pessoa peça. Quando você critica alguém, automaticamente se coloca como melhor que ele. Paulo, apóstolo de Jesus para as nações não judias, certa vez disse que devemos ser os primeiros a 'honrar os outros'. Será que rebaixando nossos colegas de trabalho, amigos e familiares, com uma crítica atrás da outra, estaremos lhes 'dando honra'?

Retomo novamente o exemplo um casamento bem sucedido. Além do amor e do profundo respeito que um deve ter pelo outro, a boa comunicação entre os cônjuges fará com que esta união cresça e caminhe para a área pública da Janela de Johari que, aplicada a este exemplo, poderíamos chamar de *zona da cumplicidade*. Na família, reservar tempo para um diálogo aberto e honesto sobre as diferenças e preferências de cada um pode com certeza gerar situações para compreensão e apoio mútuos. Isso aproxima e aumenta a confiança um no outro, tornando-os mais próximos. A boa comunicação familiar prospera em um lar de palavras gentis, gestos e olhares afáveis, compreensão e ternura. Isso se multiplica nos filhos e cria-se um círculo de compreensão e bondade dentro de casa.

O hábito de criticar a família torna o indivíduo amargo e pronto a resmungar. Uma crítica construtiva (nome dado como desculpa para justificar a opinião própria) nunca vem acompanhada com palavras duras e tom de voz agressivo. Por outro lado, criticar seu interlocutor, bem como suas decisões e preferências não causa nenhuma reação positiva. As críticas ferem o orgulho próprio e por isso são tão eficazes em separar pessoas. Toda crítica gera mágoas, antipatia e ressentimento profundos. Por outro lado, compreensão gera simpatia, tolerância e bondade genuínas. A boa notícia é que você pode ser compreensivo até mesmo quando é alvo de críticas.

A crítica serve como feedback*?*

O ser humano é movido por emoções e estas emoções são suscetíveis ao orgulho e a vaidade. Você pode argumentar que em muitos casos, é preciso criticar um colega de trabalho ou subordinado que por orgulho ou vaidade desmedidos comete um erro grave, prejudicando assim o desempenho do negócio. É verdade! Existem muitas situações em que é necessário dar um *feedback* negativo para os outros. Mas, como fazer isso sem disparar o revólver da crítica?

Robert Dilts, neurolinguista criador do modelo que alista e analisa os níveis neurológicos do ser humano pode nos ajudar nisso. Segundo ele o indivíduo se desenvolve a partir de sete níveis de consciência. O primeiro é o nível do ***ambiente***, onde o indivíduo vive, aprende e adquire cultura. O segundo é o nível do ***comportamento***, onde se revelam as ações e reações de uma pessoa. Aqui se manifesta fisicamente o que o pensamento criou.

O terceiro nível é o nível das ***capacidades***. Agora referimo-nos ao senso de competência e habilidade do indivíduo de realizar tarefas que lhe são designadas. O quarto nível é o nível das ***crenças***. Nesta etapa o que conta é o porquê as pessoas agem de determinada maneira. As pessoas fazem as coisas de determinado modo por que acreditam em certos princípios. O quinto nível, o da ***identidade*** se refere ao por que o indivíduo é do jeito que é - seu senso sobre si mesmo. Tem a ver com sua missão de vida, sua razão de existir. Decorrente dos outros níveis o nível da identidade é um resumo de como a pessoa foi influenciada pelo meio em que vive e pelas suas crenças e valores mais íntimos. Na sequência vem o nível da ***afiliação***, que é a conexão da pessoa com os grupos a que ela pertence. Por último temos o nível da ***espiritualidade***, que se relaciona com a busca do indivíduo pela causa de sua existência através da ética, da religião e da relação pessoal com Deus.

E o que tudo isso tem a ver com dar *feedback* ? Muitas pessoas, ao dar *feedback*, tentam atacar o nível neurológico errado, e por isso, causam um problema de relacionamento ainda maior. Na maioria das vezes, o *feedback* não atinge os objetivos esperados por que ataca um ou todos os níveis neurológicos menos o que realmente precisa ser atingido. Por exemplo: seu filho apresenta notas baixas e você, furioso diz: "Você é um idiota! Como pôde estudar o bimestre inteiro e apresentar este boletim horrível? Você não pode ser meu filho. Isso é inacreditável!" Em que nível neurológico esta opinião foi emitida? No nível da identidade.

Qualquer criança que passe por uma situação assim, não só ficará com a autoestima prejudicada, como também se afastará do pai que lhe chamar de idiota e renegar a paternidade.

No entanto, o que aconteceria se o *feedback* fosse passado assim: "Meu filho, eu sei que você é inteligente, mas, estas notas que você tirou este bimestre não foram as notas que um menino inteligente tiraria. Você não se comportou como uma pessoa inteligente, mas, eu sei que você irá melhorar suas notas." Agora o filho entendeu que o comportamento negativo deve ser corrigido. Talvez o filho tenha que deixar de se associar com colegas baderneiros (ambiente) se quiser voltar a agir como inteligentes agem. No entanto, sua identidade, crenças e sensação de pertença (afiliação) permaneceram intactas e podemos dizer até fortalecidas. O mesmo se aplica ao tentar corrigir um funcionário que cometeu um erro grave. Ao dar *feedback* para este colaborador, lembre-se de destacar onde foi que ele errou, ou seja, qual o comportamento ou ação errada precisa ser melhorada ou eliminada.

Uma técnica eficaz é a técnica do sanduíche. Um sanduiche, por mais simples que seja, tem dois elementos básicos: pão e recheio. Considere que o pão são os elogios que deverão ser feitos antes e depois do *feedback*, que neste caso é o recheio da conversa. Assim, em termos comuns, um *feedback* positivo começa com um elogio, apresenta o comportamento errado e termina com um elogio que valoriza o trabalho e as qualidades do colaborador como pessoa (no nível da identidade). Ao invés de dizer: "João, você é um estúpido! Como você conseguiu atrapalhar o estoque eu arrumei?" o comunicador que sabe se relacionar dirá: "João, sei que você é muito prestativo. No entanto, você anulou todo o trabalho que tive ontem ao desarrumar o estoque. Mas, como você é uma pessoa proativa, sei que irá corrigir isso agora mesmo".

Elogio, 'bronca' e elogio. Sempre no nível do comportamento, nunca no nível da identidade. Desta forma você sempre será bem recebido quando tiver que passar informações sobre os outros que se relacionam com você e por ventura necessitem de seu *feedback*. Talvez você não se sinta preparado para aplicar a técnica do sanduíche. Lembre-se que um bom começo é por observar primeiro as boas qualidades dos outros. Observe as qualidades antes de observar os defeitos. Jesus Cristo fazia isso. Foi ele que disse: "não julgais para que não sejais julgados" e ainda: "Por que tentar retirar um cisco do olho de teu próximo quando existe um travessão em teu próprio olho?" Na

maioria das vezes, nós é que damos motivos para sermos criticados. Aprenda a ser mais compreensivo. Tentar pensar do mesmo modo como o outro pensa o ajudará a descobrir por que ele faz as coisas do modo como faz.

Evite as reclamações

Certa vez, aproveitei uns dias de férias e fui viajar com um amigo representante comercial pela região do Triangulo Mineiro. Durante nossa viagem ele me contou que no início de sua carreira enfrentou e venceu muitas dificuldades. Às vezes dormia dentro do carro, um Ford Del Rey, ano 1982. Parava o carro em postos de gasolina, tomava banho no banheiro do próprio posto e no dia seguinte, tinha que vender de qualquer jeito, porque se não vendesse não tinha dinheiro para voltar para casa. "Mesmo assim – disse o meu amigo – eu nunca reclamei para nenhum cliente sobre a minha situação! Temia que se eles soubessem que eu estava apertado não fariam negócio comigo!" A prova disso veio em Uberlândia, MG. Quando chegamos à empresa de um cliente, ele se espantou ao ver que este meu amigo, poucos anos depois de ter iniciado como representante, já havia deixado de viajar com o Del Rey e naquela época, fazia visitas com um Honda Fit, zero quilômetro. Quando perguntei a este cliente há quanto tempo conhecia meu amigo, ele disse: "Desde a época em que ele dormia dentro do carro nos postos de gasolina." E completou: "E desde aquele tempo, eu nunca o vi de mau-humor ou reclamando de alguma coisa! O João é um vencedor!". Lisonjeado pelo elogio, este meu amigo ainda nos disse que em muitos clientes ele não chegava com o Del Rey. Estacionava o carro "uns cinco quarteirões de distância e carregava seus produtos a pé, até chegar à loja do cliente". Afinal, como ele mesmo disse, "ninguém gosta de fazer negócio com quem está quebrado"...

Trabalhei em uma empresa e tive o privilégio de conhecer um senhor com uma história de vida muito bonita. Ele havia superado o alcoolismo, dado a volta por cima reconquistando a família e um lugar de prestígio na empresa, sendo um dos conselheiros da diretoria. Certo dia, ao passar pelo meu departamento, ele me cumprimentou e perguntou como seu estava. Cabisbaixo, reclamei que estava desenvolvendo uma ideia e que ela não havia sido aceita. E concluí: "Engraçado! O senhor, 'Seu Benedito', nunca reclama de nada, não é mesmo?" E aí, veio a

melhor resposta que eu poderia receber. Ele disse: “Reclamo sim. Você não sabia disso por que a reclamação só sobe, nunca desce!”. Ele reclamava para quem tinha o poder de resolver o problema, não apenas para ter assunto.

Já percebeu que as pessoas que reclamam da vida estão sempre criticando alguém ou alguma coisa? Reclamar é um ato desrespeitoso por que desconsidera que os outros também têm problemas e que, além de ter que cuidar deles, ainda precisam ouvir você falar dos seus problemas. Pare de reclamar. Principalmente para quem não tem o poder de resolver o problema. Conheci um gerente que dizia que reclamar para quem não resolve é fofoca.

Por mais difícil que sua vida esteja, trabalhe sério em vez de ceder ao desejo de queixar-se. Ninguém se importa. As pessoas já têm os problemas delas! Para ser mais direto, saiba que a cada dez pessoas que ouvem você reclamar da vida, oito não estão nem aí e os outros dois estão achando ótimo você ter problemas. Estão pensando: “Bem feito!” Pense em como seria desagradável ser atendido por um vendedor que reclama da crise a cada cinco minutos, ou fica falando mal da sogra e contando piadinhas depreciativas da esposa.

Para quem reclama, alguém sempre é o culpado pelo seu fracasso, e ninguém gosta de conviver com pessoas fracassadas. Lembre-se da história de sucesso do meu amigo: ninguém gosta de fazer negócio com pessoas quebradas. Mesmo que no momento você esteja em dificuldades, não dê a ela maior importância que o talento que você tem. Reclamar da vida e usar sua comunicação para queixar-se só aumenta o valor do problema que você está enfrentando ao invés de resolvê-lo. Em vez de criticar e reclamar dê o exemplo, e batalhe com vontade de vencer. Os exemplos de superação são mais fáceis de seguir. Influenciam com muito mais força. Convencem pela inspiração que geram nas pessoas. Portanto, não reclame, não critique e ensine os outros a fazer o mesmo.

Capítulo 7
Solicitação gera poder pessoal

"Mendigo tímido termina o dia com a sacola vazia!"– Ditado Popular

Quantas vezes você já saiu da presença de alguém com a sensação de que gostaria de ter dito mais alguma coisa? Quantas vezes lhe faltaram as palavras certas para descrever o que sentia ou quantos negócios você perdeu por que não aproveitou a hora certa para pedir o fechamento do negócio?

Por maior poder de comunicação que você venha a ter na sua carreira, lembre-se que ninguém muda ninguém. Nem para bem, nem para o mal. Por isso é necessário que você aprenda um recurso valiosíssimo dos grandes comunicadores: a solicitação. Você não terá poder para mudar a pessoa definitivamente, o que não significa que não conseguirá obter dela bons resultados. Influenciar pessoas para atingir seus objetivos sem manipular a inteligência alheia (tratando-a como objeto) faz parte da boa comunicação.

Autoconfiança para solicitar

A autoconfiança é fundamental para que você consiga se comunicar com excelência. Ela lhe garantirá assertividade e coragem para fazer solicitações. Se você não acreditar em si mesmo, dificilmente projetará sua mensagem para o inconsciente do seu interlocutor. Por quê? Ora, se nem mesmo você acredita no que está dizendo, como os outros irão acreditar? Quem não tem autoconfiança se sente indigno de receber as coisas dos outros, por isso deixa de pedir o que lhe é de direito.

A falta de autoconfiança não tem nada a ver com ser introvertido ou extrovertido. Daniel Goleman em seu livro *"Trabalhando com a inteligência Emocional"* explica que em muitos casos, uma pessoa introvertida pode se comunicar com naturalidade ao se sentir à vontade naquele ambiente. Um extrovertido, no entanto, pode não se sentir seguro para se expressar mesmo tendo a habilidade de se sentir à vontade em qualquer ambiente. Autoconfiança vem com a habilidade de controlar e acreditar em si mesmo e sobre como utilizar o diálogo interno para

se automotivar. Ao aumentar a confiança que sente em si mesmo, se sentirá mais seguro para influenciar as pessoas por meio da solicitação, a habilidade de pedir que os outros ajam em seu benefício. Você conhece o ditado: "Quem não chora não mama?" Pois é! Está na hora de aprender a "chorar feito jeito grande!".

Solicitação gera poder

É costume das pessoas dizerem que conhecimento é poder. No entanto, muitas pessoas com conhecimento não conseguem ter poder pessoal por que não aprenderam a pedir o que querem. O verdadeiro poder está em solicitar o que deseja. Você já sabe disso. Quando bebê pedia leite e recebia. Só que agora na idade adulta se sente envergonhado de pedir o que quer.

"Pedi e recebereis", disse Jesus. Simplificando, imagine que você chega à sua casa para almoçar e após sua esposa servir o seu almoço, você fica triste por que queria feijoada e ela preparou uma macarronada. Só que você não disse nada a ela. Sua esposa vem da cozinha e após ouvi-lo se queixar sobre o prato, ela responde: "Por que você não me pediu?" Ninguém é capaz de ler pensamentos. Se você quer alguma coisa deve pedi-la a quem pode atendê-lo. Muitas pessoas passam a vida toda esperando por uma feijoada que só existe dentro da cabeça delas, ou seja, nunca foi manifestada na cozinha da vida. E isso serve para tudo! Nos relacionamentos afetivos, nas relações comerciais, entre patrão e empregado, de um professor para os alunos e até entre amigos.

A solicitação é poderosa por ser um recurso da linguagem que pede uma ação específica. Diferentemente dos outros tipos de linguagem como a asserção ou a oferta, a solicitação é direta, ou seja, ela revela exatamente o que você espera receber. Nisso, os homens levam vantagem em relação às mulheres. Por que? A ciência explica.

Eles pedem mais

A Dra. Linda Babcock, professora de economia na Universidade Carnegie Mellon, nos Estados Unidos, certa vez reparou que a maioria de seus alunos homens, no curso de doutorado, já estava dando aulas como professores titulares, enquanto as mulheres do mesmo nível educacional eram apenas professoras assistentes. Intrigada e acreditando ser uma

discriminação ela decidiu investigar e descobriu que os alunos do sexo masculino haviam pedido a oportunidade de dar aulas mas, nenhuma mulher havia feito o mesmo. Ela percebeu que existe um traço de personalidade comum nos homens, que é a iniciativa de dar a cara para bater. Com isso ela decidiu conduzir uma pesquisa comparando o salário dos recém-formados e comprovou que, em média, os homens recebiam 7,6% a mais, sendo que a maior diferença estava na forma em como eles eram contratados: 57% dos homens, não só pediam a vaga, mas, também negociavam o salário antes de começar trabalhar enquanto apenas 7% das mulheres fizeram o mesmo. Ou seja, eles tinham tido a coragem de pedir mais antes mesmo de mostrar sua competência para o cargo.

Além disso, os homens tem maior facilidade para conviver com o desafio. O Dr. Jonh List, economista da Universidade de Chicago, organizou um estudo onde anunciou duas vagas de emprego: uma com salário fixo maior e outra com um salário fixo menor, porém com a possibilidade de ganhar um bônus por melhor desempenho em comparação com outros colegas. Para a primeira vaga, 80% dos candidatos eram mulheres, enquanto que para a segunda, 55% dos concorrentes eram homens. Conclusão: quando se trata de competição direta com outros colaboradores as mulheres tendem a se abster.

Ei, Mulheres! Aprendam a pedir.

Para as mulheres, o ato de solicitar é uma dificuldade cultural, uma vez que a mulher adota uma abordagem mais colaborativa do que o homem, o que costuma ser mal interpretado como uma fraqueza, por que elas não pedem o que querem e ficam quietas, ou seja, não solicitam e perdem espaço no mundo corporativo.

O fato de os homens se "enfiarem" em oportunidades de emprego mais arriscadas e solicitarem mais do universo em que vivem não significa que eles são mais inteligentes ou que estão mais bem preparados. Estas pesquisas não mencionam o fato de que perante a sociedade não se espera que a mulher assuma uma postura agressiva e competitiva. Outras pesquisas mostram que, quando elas são gananciosas e sobem na carreira as pessoas deixam de gostar delas. Ben Barres, neurobiólogo da Universidade de Stanford, deu uma palestra sobre células nervosas para um grupo de cientistas e fora aplaudido de pé e ainda ouviu elogios: "Seu

trabalho é muito melhor que o da sua irmã." Só que quem fez o elogio esqueceu um detalhe: a pessoa a qual ele foi comparado era Barbara Barres, que não era irmã de Ben, mas, o próprio Ben Barres antes da mudança de sexo. Antes de se tornar ele, ou seja, enquanto ainda era mulher, ele tinha que provar com mais frequência sua capacidade do que depois de virar homem. Numericamente esta diferença foi provada pela própria Universidade de Chicago, em uma pesquisa feita com transexuais: homens que viram mulheres ganham 32% menos após a mudança de sexo. Já as mulheres que viram homens, recebem 1,5% a mais.

Mas não se desanime. Toda esta obra traz princípios que, uma vez aplicados, independentemente do sexo, lhe tornarão mais habilidoso na arte da influência e o auxiliarão a solicitar mais. Embora 80% das vagas de CEO ainda sejam ocupadas por homens, mais de 40% das vagas de gerência são das mulheres e com um detalhe: uma vez que a vaga foi ocupada por uma mulher, dificilmente voltará a ser ocupada por um homem. O que salva o homem moderno é seu comportamento agressivo e competitivo. Quando eles perderem estas características, será definitivamente, a vez das mulheres. Mas, só daquelas que aprenderam a solicitar, ou seja, pedir especificamente o que querem.

Metáforas: um jeito diferente de solicitar

Jesus Cristo, enquanto humano, foi o exemplo perfeito de comunicador. Ele inspirou, ensinou, liderou e por muitas vezes, mudou o modo como as pessoas pensavam e viviam levando-as a agir em direção aos seus ensinamentos. É claro que a presença dele fazia a diferença. Mas, o que perpetuou seus ensinos até o dia de hoje? Por que mais de 19 séculos depois de sua morte, as pessoas ainda agem de acordo com os princípios contidos em suas mensagens? O que havia de especial na linguagem dele?

Jesus falava por meio de analogias, ilustrações e comparações. É o que hoje conhecemos como metáforas. São histórias curtas, simples narrativas que escondem e revelam ao mesmo tempo valores morais profundos. As metáforas tem o poder de vencer os filtros da mente crítica, ou seja, passam pelo filtro consciente da percepção e entram no inconsciente do ouvinte. Por isso se perpetuam, reproduzindo verdades meméticas de um cérebro para outro. Assim como um vírus pego pelo ar, que se manifesta e se reproduz automaticamente em outro local, através de um

organismo hospedeiro, a metáfora uma vez gravada em sua mente irá se reproduzir sozinha, permanecendo em sua mente e futuramente será manifestada de novo e "contaminará" outra pessoa com os valores contidos nela. Quando alguém lhe conta uma história bonita, cheia de significado e você gosta dela e a memoriza, você foi contaminado e se torna um hospedeiro daquela ideia. Assim que aquele assunto voltar à tona, você se lembrará da historia e a contará novamente reforçando os valores morais contidos nela. Assim, o 'vírus moral' se espalha.

E o que tudo isso tem a ver com solicitar? Se você fizer uma solicitação a alguém que não concorda com seu ponto de vista (talvez por possuir crenças e paradigmas limitantes) raramente ela irá atender seu pedido. Por quê? Estas crenças inconscientes serão fortes ruídos mentais que impedirão esta pessoa até mesmo de escutar o que você está dizendo. Ela pode ouvir o que você está dizendo, mas ficará na defensiva. No entanto, se você utilizar uma metáfora, esta pessoa terá ao menos a curiosidade de escutar o que você está dizendo e com isso, sua chance de transmitir seu pedido aumenta. Como consequência, sua comunicação ganha poder.

Vou lhe fazer um pedido: analise comigo as metáforas de Jesus, quanto a sua eficácia. As metáforas são poderosos instrumentos de ensino muito úteis para influenciar em pelo menos cinco maneiras:

- Captam e detêm a atenção; poucas coisas suscitam interesse como uma experiência ou uma história. Quem não conhece as ilustrações do filho pródigo e da ovelha perdida?
- Estimulam a faculdade de raciocínio; um dos melhores exercícios mentais é procurar o significado duma comparação, captar as verdades abstratas que são assim apresentadas.
- Estimulam emoções, e, pela sua aplicação prática — geralmente evidente — das verdades ao ouvinte, tocam a consciência e o coração e levam à ação.
- Ajudam a memória; a pessoa pode mais tarde reconstituir a história e fazer uma aplicação dela.
- Preservam a boa conduta moral e social, pois são sempre aplicáveis e entendíveis, em qualquer tempo e época. Isto se dá porque tratam da vida e de coisas naturais, ao passo que meras palavras talvez mudem de significado. Esta é

> uma das razões pelas quais as verdades bíblicas permanecem plenamente claras hoje, como eram na época em que foram proferidas ou escritas.

E aí? Que tal começar a usar metáforas para pedir o que você quer em grande estilo? As metáforas são formas indiretas de fazer pedidos diretos. Aprenda a usar metáforas para solicitar. Disso dependerá sua habilidade de influenciar com naturalidade e ética nas relações interpessoais. Quem solicita tem mais poder de influência e como consequência, maior inteligência social.

Parte 3:
Treinando para jogar bem o jogo
O que você precisa fazer para melhorar seus relacionamentos

Em minha cidade natal, Poços de Caldas, MG, realiza-se no início do ano um festival de música clássica, chamado "Música nas Montanhas". Tive o privilégio de assistir, na 13ª edição do Festival, uma apresentação da Orquestra Sinfônica do Festival sob a regência do maestro Jean Reis, mestre em música pela Andrews University. Na ocasião a orquestra se apresentou com a solista Susan Ruggiero, doutora em canto pela Louisiana State University. Foi uma das apresentações mais bonitas que já presenciei. A harmonia dos músicos, a beleza dos instrumentos, o som puro e a emoção da musicista me fizeram ver que a arte de influenciar pessoas realmente passa pela emoção com que você se expressa. A cada nota, a cada verso, a cada gesto dos músicos, meu interesse se renovava, mesmo não entendendo a língua em que a melodia estava sendo cantada. No meio de tanto talento, surge a figura do maestro.

Simpático e com postura humilde, característica dos verdadeiros mestres, ele entra no palco com toda a concentração natural de quem veio para fazer um espetáculo. Mais de seiscentas pessoas estavam presentes para ver um grupo de pessoas de diferentes formações e preferências entrarem em um acordo musical e entreter o público com seus dons. O mais curioso de tudo isso é que eles só começaram a mostrar seus talentos para o público depois que o maestro iniciou sua arte. Dizem que no cinema a arte é do diretor e não do ator. No teatro, a arte é do ator. Após ver uma Orquestra em atuação arrisco-me a dizer que, neste caso, a arte é do maestro.

No entanto, o mais interessante é que durante o espetáculo ninguém do público consegue discernir qual é o violino que está em evidência ou qual a flauta foi tocada com mais zelo. Não é possível saber se um trompete estava mais afinado que outro ou se o contrabaixo entrou na nota certa. Sabe por quê? O público todo estava focado em uma pessoa só: a solista. Se pedíssemos para um profissional desanimado resumir a questão em um pensamento, ele diria: "Ah! Todos trabalham muito e o maestro assume a responsabilidade para só a solista levar a fama! Conheço esta história...".

Aqui temos uma lição valiosa: na empresa e na vida, muitas vezes acontece a mesma coisa. Você e sua equipe vão trabalhar duro e se esforçar muito. Talvez você tenha que assumir a 'linha de frente' para que as coisas aconteçam e no final das contas quem levará a fama diante do cliente vai ser o pessoal de marketing, do atendimento ou da logística, assim como a solista recebeu os gritos de 'Bravo!'. No entanto, para que haja um espetáculo no seu trabalho, na sua vida, nos seus relacionamentos é vital que você assuma a responsabilidade e seja o maestro das suas ações. Que você conduza a sua vida, o seu trabalho, sem se preocupar com quem levará a fama.

Recentemente após uma palestra em uma associação de voluntários contra o câncer, uma senhora me perguntou o que era melhor para os relacionamentos no trabalho, orientar-se pela razão ou pela emoção. Durante a palestra mostrei como o trabalho do Dr. Roger Sperry sobre os diferentes hemisférios cerebrais interfere na nossa capacidade de comunicação intrapessoal e interpessoal. Expliquei a ela que assim como um pássaro precisa das duas asas para voar, caso contrário voaria em círculos, nossa comunicação também precisa dos dois hemisférios cerebrais para nos impulsionar cada vez mais longe. Quem privilegia a razão em detrimento da emoção, pode até convencer a outra pessoa, mas não a conquista. Para convencer alguém de que você está certo, não é preciso que haja afinidade entre vocês, mas apenas consentimento. Qual foi a última vez que você conversou por 4 horas com uma pessoa de quem não gosta? Provavelmente nenhuma. No entanto, quando a gente gosta da outra pessoa nem vê o tempo passar, não é verdade? Para influenciar os outros é preciso que eles gostem de você. Acredito sinceramente que a base da influência é a pessoa gostar de você. Ter certa reverência, admiração, da mesma forma que os músicos admiram o maestro e seguem sua regência sem questionar. As pessoas com quem você convive o admiram? Gostam de você?

O maestro sabe mais em termos de música do que todos os seus músicos. Ele tem competência e autoridade para reger uma orquestra. No entanto, se logo nos primeiros ensaios ele dispensar um tratamento grosseiro ou arrogante para com seus músicos, eles logo se afastarão e procurarão outra orquestra para que possam exercer seu trabalho. O mesmo acontece com sua equipe, com sua família com seus amigos e colegas de trabalho. Se eles receberem de você um tratamento rude, mal educado, arrogante, você pode até ser o líder mais competente do mundo que acabará ficando sozinho.

Para tornar-se um maestro da comunicação você precisa primeiramente conquistar as pessoas, fazê-las gostar de você.

Outro detalhe: um maestro sabe muito mais do que aquilo que mostra. Os grandes músicos escolhem o melhor de seus trabalhos para ser apreciado pelo público. Fazem isso conscientemente por que entendem que seu trabalho é muito amplo e que é preciso ter foco. Por isso a preparação, o treino e o estudo regular são importantes. Por isso ouvir outros sons a sua volta é fundamental para aprender novas formas de conquistar o público sem perder o foco. Quando um músico vive a música, ele se prepara para que em momentos especiais possa ter mais a oferecer e criar para o público uma experiência sem igual. Ele se prepara para isso. Quem ouve um músico profissional executando sua arte reconhece que ele sabe o que está fazendo.

De modo similar, assim como um maestro que estudou muito durante um bom tempo e treinou muito com sua equipe de músicos, sobe ao palco e conduz o público a uma experiência única, você também pode e deve se preparar antes, ampliar sua atuação sem perder o foco, para quando subir no palco da vida fazer com que as pessoas que se relacionam com você, tenham uma experiência ímpar por terem encontrado alguém que sabe o que está fazendo com a própria vida! Portanto, estude a si mesmo e treine muito. Releia esta sessão do livro daqui a três meses e reveja suas anotações. Dedique tempo para ouvir os outros e aprender deles. Prepare-se para conduzir a "Sinfonia dos Relacionamentos".

Para se tornar um maestro das relações humanas é preciso que treinar muito para conquistar as pessoas. Para isso, vejamos como enxergar o que as pessoas têm de bom, como fazer bons amigos e como a inteligência social afeta sua lucratividade.

Capítulo 8
Pare de procurar defeitos nos outros

"Se queres que te poupem, poupe os outros também".
– La Fontaine

Independente de nossa posição ou classe social, precisamos reconhecer a importância de respeitar a personalidade dos outros. A melhor forma de fazer isso é por não concentrar-se em suas falhas. Ralph Waldo Emerson dizia: "Todo homem que encontro é superior a mim em alguma coisa. Neste particular, aprendo dele.". Emerson entendia bem que todos, sem exceção, podem servir de exemplo para outros, em alguns aspectos, o que ilustra bem a importância de aprendermos a enxergar em outras pessoas suas qualidades em vez de seus defeitos. Infelizmente, muitos enfrentam dificuldade para fazer isso por que a educação tradicional é formatada para procurar erros e apontá-los. Na escola não aprendemos a pensar criativamente e sim em termos de certo ou errado. Quem não se lembra do 'jogo dos sete erros'? Com isso as relações humanas acabam sendo prejudicadas, uma vez que levamos para nossos relacionamentos a "habilidade de ver defeitos".

No entanto, para elevar o nível de nossos relacionamentos interpessoais é preciso entender que, para conquistar pessoas não podemos apontar seus erros e 'defeitos', mas, aprender a minimizá-los pelo reconhecimento de suas qualidades. Esta é a grande chave para a boa convivência. Willian James, o pai da psicologia moderna, disse certa vez que o principal desejo do ser-humano é sentir-se apreciado. No topo da Pirâmide das Necessidades Humanas, desenvolvida por Maslow para entendermos a motivação humana, está a realização pessoal, que só é percebida quando a sensação de importância social é alcançada. Sentir-se importante é o primeiro passo para a autorrealização. Qualquer indivíduo só se realiza depois de sentir-se valorizado.

A busca pelo sentimento de importância é tão forte que pode fazer com que a pessoa cometa atos insanos. Lembra-se de Mark Chapman, o assassino de John Lennon? Após trinta anos preso pelo crime contra o maior astro da música do seu tempo, Mark disse durante uma audiência, que "não estava pensando com clareza, tive uma horrível decisão de acabar com a vida de outro ser

humano por razões egoístas. Pensava que se matasse John Lennon eu me tornaria alguém...” O desejo de ser importante levou Mark Chapman a se tornar um assassino. Em outra ocasião, ao ser questionado sobre o motivo que o levou a matar John Lennon, disse: “Eu era ninguém até matar o maior alguém da Terra.” Enfim, todo ser humano deseja ser reconhecido por alguma coisa, e Mark Chapman nos serve como exemplo do que um indivíduo é capaz de fazer para ser reconhecido.

A habilidade de reconhecer o que cada um tem de bom dentro de si, é fundamental para aproximar as pessoas e fortalecer laços de amizade e amor. O próximo exemplo vem de uma narrativa bíblica. Independente de sua crença religiosa, com certeza você irá se beneficiar desta passagem emocionante. Confira:

> *Jesus veio então da Galiléia ao Jordão ter com João, a fim de ser batizado por ele. Este, porém, tentou impedi-lo, dizendo: “Eu é que preciso ser batizado por ti, e tu vens a mim?” Em resposta, Jesus disse-lhe: “Deixa por agora, pois assim é apropriado que executemos tudo o que é justo.” Então cessou de impedi-lo. Jesus, depois de ter sido batizado, saiu imediatamente da água; e eis que os céus se abriram e ele viu o espírito de Deus descendo sobre ele como pomba. Eis que também houve uma voz dos céus, que disse: “Este é meu Filho, o amado, a quem tenho aprovado.”.*

Esta passagem contida nas Escrituras Sagradas narra para nós o relato do batismo de Jesus Cristo. João Batista reconheceu a importância de Jesus no arranjo de Deus para salvar a humanidade e tentou argumentar com ele, sem êxito. Jesus sabia da importância do batismo realizado por João Batista, tanto que insistiu em ser batizado por ele. O mais interessante é que logo após ser levantado das águas, Jesus recebeu o *reconhecimento* de seu Pai que estava nos céus. Note isso nas palavras: “Este é meu Filho, (reconheceu que era seu Pai e que Cristo não estava sozinho) o amado (mostrando a Jesus um sentimento terno de Pai para Filho), a quem tenho aprovado (todo filho espera receber aprovação de seu pai. Deus sabia que Jesus apreciaria esta aprovação).” Por quê? O evangelho de Lucas, no capítulo 3, versículo 23, conta que Jesus iniciou sua obra de evangelização com cerca de 30 anos de idade e foi uma obra muito intensa – envolvia viagens, obras milagrosas,

enfrentar inimigos hostis e pregações para grandes multidões culminando com uma morte sacrificial. O fato de Deus, lá dos céus, reconhecer a Jesus como seu Filho, reafirmar seu amor por ele e lhe dar aprovação, serviria para fortalecer e motivar Jesus para executar seu ministério de glorificação ao nome de Deus e prepara-lo para provações futuras, como àquelas que ele enfrentou no deserto logo após ser batizado e passar 40 dias em jejum.

(Interrompa um pouquinho a leitura deste capítulo e apanhe sua Bíblia. Abra-a no Evangelho de Lucas, capítulo 4 e leia até o versículo 13. Depois continue com a leitura deste capítulo).

Ora, se até Jesus, o único homem perfeito que já pisou na Terra precisava ser reconhecido e sentir-se valorizado, o que lhe conferia motivação extra, quanto mais nós! Jesus, assim como seu Pai Celestial, também reconhecia o que as pessoas tinham de positivo.

O historiador H. G. Wells disse certa vez que a Grandeza de um homem pode ser medida 'por aquilo que ele deixa para crescer, e se ele introduziu uma nova mentalidade que perdurou após ele'. Wells, que não era cristão, reconheceu: "A julgar por estes critérios, Jesus ocupa o primeiro lugar.". A confirmação de que a mentalidade de Jesus perdurou após ele vem com os efeitos que seu nome ainda causa nas pessoas em todo mundo até os dias de hoje, quase dois mil anos após sua morte. Seu apóstolo mais fervoroso, Pedro disse em sua segunda carta que Jesus veio ao mundo deixar para nós um modelo, para seguirmos de perto os seus passos.

Da próxima vez que você sentir-se tentado a apontar os defeitos do seu cônjuge, dos filhos ou do seu colega de trabalho, pare por um instante e pergunte-se: "O que Jesus faria se estivesse no meu lugar?". Ele via as qualidades das pessoas, não seus defeitos. Foi o que aconteceu com Zaqueu, o cobrador de impostos. E note que ele poderia ver os defeitos e aponta-los, afinal, ele era perfeito.

Aquele que tem e usa a habilidade de reconhecer o que os outros têm de bom através da comunicação, com o objetivo de encorajá-los e fortalecer sua autoconfiança, com certeza se tornará um líder. Se você tem o desejo de comunicar-se bem com todo o tipo de pessoa e melhorar seus relacionamentos interpessoais aprenda a valorizar os outros. Isso começa com o rompimento do

mau hábito de procurar defeitos. Para melhorar a qualidade de seus relacionamentos aprenda a valorizar as pessoas reconhecendo o que elas têm de bom, assim como Jesus fez.

Capítulo 9
Pare de escolher o lobo mau como amigo

"Certificai-vos do que é mais importante".
– Filipenses 1:10.

Quem são seus amigos? Saberia diferenciá-los dos colegas que provavelmente têm? A maioria das pessoas confunde coleguismo com amizade, e esta confusão tem levado inclusive muitos adultos a se frustrarem com determinadas atitudes de pessoas que julgavam serem amigos leais que por fim os decepcionaram. Estas desilusões marcam profundamente suas vidas e as impedem de encontrar verdadeiros amigos. Mas, será que é possível encontrar verdadeiras amizades? Qual a importância de bons e leais companheiros para uma vida satisfatória? É possível confiar em alguém a ponto de chama-lo de seu melhor amigo?

Lembra-se da "Fábula dos Três Porquinhos"? Cada um construiu sua casa com materiais diferentes, mas apenas um deles, o terceiro, construiu sua casa com tijolos. Quando o lobo mau chegou e soprou fortemente contra a casa do primeiro porquinho, esta, feita de capim, se desmanchou toda e o porquinho teve que sair correndo para a casa do seu amiguinho, feita de madeira. Esta segunda casinha, quando confrontada pelo lobo mau, também sucumbiu. Agora, os dois porquinhos correram para a casa do terceiro porquinho em busca de proteção. Sua casinha feita de tijolos, sob uma base sólida, resistiu ao ataque do lobo mal com seu sopro forte. Aquela ameaça foi vencida com a amizade verdadeira. Os dois primeiros porquinhos sabiam que podiam contar com seu amigo. Mesmo que anteriormente discordassem da necessidade de materiais mais nobres para construção de suas casas.

Da mesma forma, para termos amizades verdadeiras, precisamos estabelecer bases sólidas para sabermos com quem contar diante das dificuldades da vida. O amigo verdadeiro é aquele que abre as portas da compreensão e nos acolhe dentro de seus limites para nos dar apoio, encorajamento e incentivo. Em muitos casos dá até proteção. Você tem amigos assim? Uma amizade verdadeira é aquela que servirá de abrigo contra os sopros do desânimo e da dúvida, do medo e da insegurança. No entanto, relações assim, só se firmam quando a base é sólida e bem

estabelecida – como numa casa de tijolos. Qual é a base, ou seja, qual parâmetro você tem para escolher seus amigos?

Muitos escolhem o lobo mau

Por não ter um parâmetro para avaliar seus relacionamentos alguns se deixam levar por pessoas mal intencionadas, ou pouco comprometidas com o bem estar do outro. Esta falta de critério acaba conduzindo a pessoa a escolher como amigos verdadeiros os "lobos maus", colocando para dentro de suas casas e de suas vidas pessoas sem valores éticos, morais e espirituais. Este erro pode custar a saúde emocional e em muitos casos a saúde física, financeira, mental e até moral.

Veja por exemplo, os casos de *bulliyng*. Recentemente fui convidado para participar de uma audiência pública sobre o combate à violência nas escolas públicas da rede municipal de ensino. Entre outros profissionais (psicólogos, professores, advogados e promotores) fui ao palco para falar sobre a importância de se escolher verdadeiras amizades. Poucas pessoas sabem que para que uma agressão se caracterize como *bulliyng*, é preciso que haja três elementos envolvidos: O agressor, a vítima e o espectador, ou seja, alguém para assistir à agressão. Nem sempre o agressor é um inimigo da vítima. Em muitos casos, este 'lobo mau' aparece na vida da futura vítima como um 'bom amigo', mas, posteriormente acaba se tornando um agressor silencioso ou um espectador passivo. Se não houver alguém para assistir à cena de agressão, o agressor não tem por que cometê-la, sendo que para ele o que importa é ridicularizar o outro para ser aceito em determinado grupo. Um dos fatores principais para que seja combatida a prática do *bulliyng* é interromper o papel dos espectadores. Se não houver quem bata palmas não haverá o espetáculo no palco.

A vítima da agressão também pode se proteger por aprender a escolher seus amigos que sirvam de 'proteção' contra o lobo mau. Uma amizade baseada em valores é a chave para que este abuso seja erradicado das escolas. Não adianta criar normas e declará-las vigentes, se dentro do indivíduo imperar valores e desejos nocivos às relações humanas.

As amizades verdadeiras devem começar dentro de casa. Os pais devem ensinar os filhos a encontrar nos coleguinhas alguém em que possam confiar. Devem buscar conhecer estes amigos dos filhos – entender o que pensam, do que falam, como agem e porque

se comportam assim. Normalmente, o que vemos são os pais que mandam seus filhos para a casa dos amigos para poderem ficar 'sossegados'. Deveria ser o contrário. Os pais deveriam ser os primeiros a se interessar pelas amizades dos filhos e a incutir neles valores morais importantes para escolher com quem vão conviver. É assim que aprenderão a viver na fase adulta. Acompanhar a amizade dos filhos é prevenir o problema. Esta ação ainda é melhor que remediar uma consciência atormentada pelo medo, pela insegurança ou pela dor de ser ridicularizado.

Como escolher verdadeiros amigos

Vamos fazer um teste: um amigo verdadeiro gosta de tudo o que você gosta e concorda com você em tudo. Certo? Errado. Boas amizades não se baseiam em um pacto de concordância incondicional. Verdadeiros amigos servem para nos dar opiniões diferentes e nos ajudar a desenvolver pontos de vista distintos sobre diversos assuntos. É assim que uma amizade contribui para o seu crescimento como pessoa. Não é porque uma pessoa tem pensamentos diferentes e discorda de você em determinados assuntos que ela não pode ser seu amigo. Aprender a respeitar as diferenças é um dos segredos dos bons amigos. Se você tem um amigo que cometeu um crime, não seria prova de amizade verdadeira encobrir os problemas sérios em que seu amigo está metido. Como diz o ditado: "O papagaio que acompanha joão-de-barro vira servente de pedreiro." Procurar ajuda é prova de amizade verdadeira. Mesmo que seus amigos não concordem com sua ação. É ir contra o clichê de dar um 'tapinha nas costas' ou passar a mão na cabeça (como gesto de aprovação) quando se sabe que o outro acabará levando a pior.

Outra pergunta: seus amigos devem ter a mesma faixa etária que você? Se você respondeu que não, parabéns! Afinal de contas, amizade não tem idade. Você pode ter amigos mais velhos que já passaram por diversas situações e tiveram experiências de vida distintas das suas, e podem lhe ajudar a ter uma visão mais ampla das situações que está enfrentando. Podem ainda lhe servir de apoio e incentivo em determinados momentos de desânimo. Amigos mais velhos tem ainda outra grande qualidade: em sua maioria, sabem ouvir. Às vezes, só de se colocarem a disposição para escutar suas críticas, dúvidas ou reclamações, estas pessoas já se mostraram bons amigos. Não que pessoas com a mesma idade

não tenham esta maturidade, mas é como se você estivesse olhando para um espelho esperando uma resposta que gostaria de ouvir. Pessoas com mais experiência de vida podem tornar-se mentores em áreas que podem ser decisivas na sua vida. Ao escolher seus amigos, pense em pessoas com mais experiência de vida que você.

Ter amigos mais novos que você é perda tempo? Não. Ao mesmo tempo em que somos amigos de pessoas mais velhas, podemos servir de boa influência para quem é mais novo. Pense por exemplo em uma empresa com muitos funcionários e você é recém-contratado. No primeiro dia de trabalho você está perdido, sem saber onde é o banheiro e até o refeitório. De repente, se aproxima de você uma pessoa com um rosto simpático e disposto a lhe ajudar a esclarecer suas dúvidas. Aos poucos, você vai se habituando ao novo local de trabalho e a nova realidade, mas, não hesita em perguntar a esta pessoa como resolver isso ou aquilo. O mesmo acontece com relação a seus amigos mais novos. Um gesto prestimoso de atenção, como a ajuda em esclarecer suas dúvidas nos primeiros dias de trabalho, é fundamental para ajudar a outra pessoa a se habituar às mudanças que ela possa estar passando em sua vida. Ter amigos mais jovens que você é uma oportunidade de ouro de ensinar aos outros tudo que você tem aprendido na vida.

Seus amigos devem ser pessoas da mesma família? Não necessariamente. Salomão, o homem mais sábio que já existiu entre os humanos imperfeitos, certa vez disse em um dos seus provérbios que há amigos em quem nos apegamos mais do que a nossos irmãos. Isso é mais regra do que exceção. Muitas amizades verdadeiras acontecem entre pessoas com famílias totalmente distintas e de classes sociais diferentes também. Ora, se meus amigos não precisam concordar comigo em tudo, não precisam ter a mesma faixa etária que eu nem ser da mesma família, o que devo levar em conta para escolher meus amigos?

Os valores

A palavra valor significa também estima; ter prazer em; ou ter consciência da própria dignidade. Dentro do contexto apresentado neste capítulo a palavra valor se aplica para o quão importante é, para a pessoa, certas qualidades que formam seu caráter, sua personalidade. Como na Fábula dos Três Porquinhos, o que era mais importante para o terceiro era a segurança de uma casa de tijolos, podemos dizer que um valor importante, ou seja, o que

ele tinha em grande estima era sua estabilidade, seu conforto e proteção dentro de sua casa. Mas, valor também significa estar consciente de sua dignidade. É saber reconhecer seu valor e exigir que seus amigos o reconheçam também. Enfim, para construir uma amizade duradoura é importante que você tenha valores, ou seja, leve em conta qualidades que são importantes para você sem que seja necessário que você anule estes valores para manter a amizade. Amigos verdadeiros não exigem que você se rebaixe ou sofra para o divertimento deles, e muito menos que você compactue com posturas erradas ou antiéticas.

Eu trabalhei em uma empresa onde estávamos criando um departamento novo para cuidar de toda a decoração e merchandising das lojas do grupo. Sob minha responsabilidade estava um pequeno, porém significativo, estoque de materiais para a reforma e decoração de um departamento da loja. Certo dia, um colega de trabalho que eu julgava ser um grande amigo tentou levar, discretamente, uma lata de tinta do meu estoque, sob a alegação de que nosso gerente havia liberado aquela tinta para que ele pintasse uma porta na casa dele. Quando pedi para ele a autorização por escrito, ele se zangou e disse que eu estava passando dos limites, sendo que ele era meu superior. Com calma, mas de modo firme, disse a ele que independente disso eu não poderia deixar que ele saísse com materiais da empresa para uso particular. Isso era contra as normas da empresa e contra meus valores pessoais.

Depois de um sermão de quinze minutos recheado de coisas do tipo "você só está aqui por que eu te coloquei neste cargo e agora você me chama de ladrão" e uma ameaça de demissão por justa causa, eu entendi que ele estava com vergonha por ter sido descoberto e a reação natural seria o confronto, por causa da minha postura. Permaneci íntegro nos meus valores e aquela amizade que eu pensava ter foi rompida. Sete dias depois este subgerente foi demitido por roubo. Se eu sucumbisse à pressão dele para compactuar com sua intenção de levar coisas da empresa par casa talvez eu tivesse levado a fama de ladrão também. Se ele fosse um amigo verdadeiro não insistiria para que eu fosse desonesto. Amizade nenhuma vale a perda da reputação.

Se você esperava encontrar neste capítulo uma fórmula mágica para fazer verdadeiras amizades, lamento decepcioná-lo. Não era minha intenção causar em você esta impressão, mas, ajudá-lo a perceber que o que realmente importa para a construção de uma

amizade duradoura é saber se você pode contar com estes amigos na hora em que precisar, e se esta amizade proporciona a você oportunidades de expressar seus valores mais importantes. Quando você encontrar amigos verdadeiros sentirá que o mais valioso na relação de amizade é a oportunidade única que os amigos proporcionam para que você seja simplesmente você. Verdadeiros amigos baseiam suas amizades e escolhas em valores positivos.

Capítulo 10
Pare de vender, se quiser continuar vendendo.

"O cliente só compra o que ele quer comprar. Se você o convence a comprar algo que ele não quer, ele acabará insatisfeito pensando que você o enganou". – Efraim Rufino

Todo vendedor gosta de analogias com futebol. Aí vai mais uma: pense em um jogo de futebol entre Brasil e Argentina. A seleção brasileira entra em campo buscando a vitória, por isso a formação do time visa favorecer o ataque. Costuma-se chamar isso de 'jogar para frente'. Por outro lado a Argentina está feliz com o empate, por isso jogará na defesa. Neste caso o time não atacará. Chama-se este tipo de jogo de 'jogar atrás'. Dá para perceber que o jogo todo só acontecerá no campo da Argentina. A câmera da TV nunca vai focalizar o goleiro do Brasil, por que o jogo todo se concentrará do outro lado. Desde jeito o jogo não avança e a tendência é acabar em pancadaria. Os dois times não estão preocupados em jogar futebol. Um quer ganhar e outro quer manter o que já tem. Contudo, se os dois times tivessem interesse na vitória, o jogo seria completamente diferente. As duas equipes jogariam para frente e quem ganharia com isso é a torcida – milhões de pessoas. O mesmo acontece na negociação. Negociar para ganhar é diferente de negociar para não perder. Quando você tem o mesmo objetivo que seu cliente, os dois ganham e todos os *steakholders* também! Como então usar minha inteligência social para negociar com sucesso?

O que sai de sua boca determina o que entra no seu bolso. Cuidado com a comunicação durante uma negociação. Os clientes nutrem certo medo de vendedores e sempre tem um 'não' na ponta da língua. Vícios de linguagem acabam induzindo os clientes a falar não. Não seja um vendedor ingênuo que fala quando deve ficar calado, ou que de tanto se preocupar com o que vão dizer colocam os verbos no modo condicional e perdem vantagens. Perguntar: "Teria mais alguma coisa que o senhor queria ver hoje?"... Ou "o senhor permitiria que eu lhe mostrasse o novo modelo?" só coloca o cliente em dúvida e a dúvida não favorece a venda. Para se decidir o cliente precisa ter certeza. Dizer, por exemplo: "Você não gostaria de fechar o negócio agora?" coloca o "não" na boca do cliente. É óbvio demais, não acha? Mesmo assim existem

vendedores que tem estes vícios de linguagem e falam: “Eu gostaria de lhe falar sobre os benefícios do produto...?” então porque não fala? “Eu queria lhe pedir...” Por que não pede? Todas as expressões no condicional, além de não mudar nada, impedem o avanço da negociação fazendo com que você e o seu cliente percam tempo. Lembre-se: os vícios de linguagem o fazem perder tempo. Não perca tempo com eles.

Use a Concessão Recíproca

Toda negociação só avança se ambas as partes reconhecerem que haverá a necessidade de fazer concessões. O Dr. Cialdini, realizou uma pesquisa com dois grupos de universitários norte-americanos com o objetivo de definir a força das concessões e seu impacto nas decisões seguintes. A abordagem dele ao primeiro grupo solicitava que eles servissem como voluntários, duas horas por semana, durante três anos, supervisionando um grupo de adolescentes delinquentes. A resposta imediata de todos os universitários do primeiro grupo foi negativa, eles não aceitaram. Os pesquisadores aceitaram a recusa sem questionar e não tentaram outra abordagem com este primeiro grupo.

Já com os participantes do segundo grupo, os pesquisadores fizeram o mesmo pedido e após receber a resposta negativa de todos, tentaram um segundo pedido, solicitando desta vez que eles simplesmente acompanhassem o grupo de adolescentes delinquentes em apenas uma visita ao zoológico. Como eles tinham negado ao primeiro pedido, eles se sentiram comprometidos com o pesquisador e por isso disseram sim a segunda solicitação. O grau de comprometimento do segundo grupo foi quase três vezes maior que o do primeiro grupo (50% contra 17%). Com isso, o dr. Cialdini e sua equipe concluíram que as pessoas se sentem na responsabilidade de retribuir a alguém que lhe prestou um favor, da mesma forma que se sentem autorizadas a revidar um insulto recebido na mesma altura. Como, teoricamente, os pesquisadores fizeram uma concessão aceitando a resposta negativa a primeira solicitação, os estudantes se sentiram na obrigação de dizer sim, ou seja, fazer uma concessão ao segundo pedido. É um fenômeno de influencia conhecido como concessão recíproca. Reciprocidade funciona melhor se você faz algo primeiro sem exigir nada em troca.

Aplique este princípio em suas negociações e perceba os resultados. A sequência de eventos é simples: (1) Você pede algo que sabe que a resposta será não, (2) aceita esta resposta negativa numa boa e (3) em seguida, faz a solicitação do que realmente queria desde o começo. Não subestime a simplicidade deste ensinamento. As pessoas realmente se sentirão em dívida com você, toda vez que você usar a concessão recíproca. Agora é mais fácil compreender por que os sindicalistas "vibram" com um aumento de 12% quando o primeiro pedido de aumento de 30% foi negado pelos empregadores. Desde o começo, eles queriam os 12%.

Portanto, em vez de discutir e argumentar com o cliente concentre-se apenas em reforçar para o cliente que a compra que ele está pensando em fazer é boa. Não perca tempo com negociações longas tentando fazer com que ele concorde com seu ponto de vista. Afinal, as pessoas só fazem o que querem... Então, leve-as direto para o fechamento!

Pare de convencer seu cliente

Não ocorrerá o fechamento do negócio sem que o cliente se convença a favor da compra. O segredo da capacidade de convencimento é fazer uso de conhecimentos advindos da biologia, da psicologia e da neurociência. É o que estamos fazendo em toda esta obra. Lembre-se que o aprendizado transformacional se faz a partir do encontro de soluções por si próprio. Desta forma você tem condições de criar um modelo próprio de convencimento e tornar-se mais persuasivo. Em vendas, conta mais a persuasão e a influência. Como em um processo de vendas há fatores financeiros envolvidos, você tem que apresentar fatores lógicos para convencer o cliente a entregar o dinheiro dele para você. Neste primeiro contato, a influência fica para depois. Para dar uma forcinha para o cliente fechar o negócio é preciso persuasão.

A palavra persuasão pode ser definida como a "capacidade de induzir alguém a fazer ou não fazer algo, de desenvolver confiança e desencadear respeito". Essa ação tem como base o entusiasmo, argumentos racionais e acreditar no que diz. Persuadir é falar com a emoção, é ser convincente. Ao passo que a influência é um processo de convencimento usado em todas as outras etapas da venda, a persuasão está mais ligada ao fechamento. Pessoas

persuasivas têm a capacidade de apresentar suas ideias com naturalidade de acordo com os interesses de quem elas pretendem influenciar. Didaticamente, para ser mais persuasivo você precisa de cinco alavancas principais. Treinar e trabalhar com estas alavancas pode melhorar muito seu poder de comunicação para fechar negócios.

A primeira alavanca é a **simplicidade.** Lembra-se dos quadros de Picasso? São simples e revelam a sofisticação dos pensamentos dele. Seu modo de pensar e seus argumentos também devem ser simples – para serem fáceis de acompanhar. Quanto se é simples fica muito mais fácil ser coerente. Pessoas mais velhas apreciam a coerência mais do que os jovens. Mensagens persuasivas demais tendem a não funcionar com os mais velhos e devem ser refeitas. Vendedores que pensam de forma muito lógica tendem a argumentar usando números, o que costuma afastar emocionalmente o cliente. Não é todo mundo que consegue trabalhar bem com números. Quanto mais clara e direta for sua comunicação, maior será a chance de despertar o interesse de seu cliente pelo que você está falando. Isso vale também para suas propostas de venda. Escreva mensagens fáceis de ler. Linguagem muito complexa é considerada de menor credibilidade. É como se você estivesse tentando enrolar ou mascarar alguma coisa atrás de uma linguagem complicada.

O Dr. Hyunjin Song juntamente com o Dr. Norbert Schwarz, da Universidade Michigan em Ann Arbor, realizaram uma pesquisa entre um grupo de universitários que nos mostra a importância da simplicidade. Foram apresentados dois textos contendo uma receita de sushi, um impresso na fonte Times New Roman, corpo 12 e outro texto, na fonte Brush, (também no tamanho 12). A simplicidade da fonte "Times New Roman", garantiu maior aprovação entre os entrevistados que confundiram a dificuldade de ler a segunda receita com o grau de dificuldade necessário para prepará-la. Até a fonte que você usa em suas propostas pode facilitar o convencimento do cliente.

A segunda poderosa alavanca da persuasão é a **percepção das necessidades do cliente.** Uma das principais características de um vendedor persuasivo é colocar seus argumentos de um modo que eles estejam de acordo com os interesses do cliente. Tudo o que for apresentado de acordo com o que o cliente quer é mais fácil de ser aceito por ele sem reservas. Use sua percepção a seu favor.

O Rei Luis XI da França acreditava na astrologia e certo dia um cortesão previu com precisão a morte de um membro da casa imperial, afirmando ter recebido a informação de uma estrela. Sentindo-se ameaçado em sua autoridade, o Rei convocou o cortesão até o palácio planejando empurrá-lo da janela. Quando o cortesão chegou, o magnânimo perguntou se ele era capaz de prever quanto tempo ainda tinha de vida. O cortesão pensou cuidadosamente e sorrindo respondeu: "Devo viver um dia menos que Vossa Majestade..." Um perfeito exemplo do uso da percepção do interesse do outro em benefício próprio.

Você sabe fazer seu cliente rir? Entre os aspectos usados para influenciar uma pessoa o **bom humor** é sem duvida fundamental. Se alguém consegue fazê-lo rir enquanto lhe oferece um produto, com certeza você já está mais próximo de comprá-lo. A causa disso é o contrassenso que o humor produz em uma conversa séria. As melhores piadas são inesperadas e, por nos surpreenderem, superam nossas expectativas. Quando nos deparamos com o inesperado, o cérebro "demora" uma fração de segundo para entender o que aconteceu e abre a guarda. Ninguém se defende contra humor inocente. Sua mente fica receptiva a sugestão de consumo. Comerciais de TV que usam o humor em suas criações são mais bem aceitos pelos telespectadores.

Para persuadir alguém é preciso transmitir **confiança.** O sentimento de confiança costuma ser contagiante e se transmite de forma sutil através da sua aparência. O psicólogo Fréderic Brochet, ex-membro da Unidade de Pesquisa e Ensino de Enologia da Universidade de Bordeaux, na França, usou um vinho Bordeaux mediano e o repartiu em duas garrafas distintas, uma sendo rotulada como um legítimo *grand cru* e a outra como um vinho de mesa. Ambas as garrafas foram colocadas diante de experts em vinho para serem avaliadas. Os experts em vinho não desconfiaram de nada ao provar as duas amostras e, mesmo experimentando o mesmo vinho, classificaram o grand cru como "agradável, amadeirado, encorpado, balanceado e redondo" e ao vinho de mesa classificaram como sendo "fraco, deficiente, leve e monótono." Aparência conta muito na construção de uma imagem confiável.

Você também sabe que demonstrar **empatia** é fundamental para atender clientes, mas, talvez não saiba da sua força como ferramenta de persuasão. Uma postura calorosa e empática frequentemente convence as pessoas das melhores intenções do vendedor e aproxima o cliente. É muito mais fácil convencer

alguém quando nos importamos sinceramente com ela e a fazemos acreditar nisso; havendo então uma relação de afetividade, a confiança pode ser ainda maior para que o outro tome uma decisão a seu favor. Uma prova disso é o relacionamento entre médico e paciente. Os melhores médicos não são os que sabem mais sobre medicina, mas, sim os que se relacionam melhor com os pacientes, o que facilita até mesmo a adesão deste ao tratamento proposto. A persuasão cria o ambiente linguístico capaz de produzir no outro a energia necessária para agir. Por ser simples, observador, bem humorado, com boa aparência e empático você quebra as possíveis barreiras que o cliente tem com relação à compra. Então, agora você tem o direito de pedir o fechamento.

Solicitar é uma linguagem direta que exige uma ação específica. Depois de fazer tudo certinho, convide o cliente a assinar os pedido, 'dar um visto na proposta'... 'um ok na papelada'... 'autorizar a instalação' – enfim peça para fechar o negócio. Mendigo tímido termina o dia com fome. Como este livro não é um livro sobre técnicas de vendas, (o que neste tema incluiria técnicas de fechamento) não vamos entrar em métodos de fechamento. Mas aqui vai uma dica poderosa: Peça algo pequeno antes de pedir algo grande. Antes de solicitar ao cliente o fechamento do negócio, peça um copo d'água, por exemplo, ou algo que seja pequeno no sentido de ser 'insignificante' para ele, mas, para você significará a memória do sim na mente dele. Depois, solicite algo maior como o fechamento do negócio. Apenas tenha em mente que após esclarecer todas as dúvidas do cliente você tem o direito e o dever de pedir o fechamento. Afinal, todo o composto de marketing depende disso. Pare de negociar e tentar convencer os clientes e aprenda a solicitar o fechamento com a concessão recíproca.

"Familiaridade gera negócios. Faça o possível para se tornar conhecido".
– Harry Beckwith

Se fosse necessário que você resumisse qual é a parte mais importante no processo de vendas, qual seria sua resposta? Foco? Abordagem? Atendimento? Apresentação? Negociação e Fechamento? Todas as respostas anteriores? É. Você acertou! Uma

corrente é tão forte quanto seu elo mais fraco. De nada adianta ter um ótimo desempenho em todos os aspectos da venda se na hora de oferecer uma assistência ao cliente, você ou sua equipe falharem. Não adianta reclamar por que um cliente insatisfeito sempre voltará atrás do vendedor que o atendeu para fazer sua reivindicação. É como diz a máxima de Antoine De Saint-Exupéry em seu livro *"O Pequeno Príncipe":* "Você se torna responsável por aquilo que conquista". Se conquistar o cliente é difícil, tão ou mais complexo ainda é mantê-lo. Um cliente só pode ser considerado "seu cliente" depois da 3ª compra. Antes disso ele pode até ter escolhido nossa empresa, mas, ainda tem dúvida com relação a nossa competência e credibilidade. Quem pensa que vender apenas uma vez já é o suficiente, está muito enganado.

Recentemente, ao treinar um grupo de vendedores em uma loja de departamentos, um deles me confessou que estava com medo de virar apenas um 'vendedor de showroom'. Curioso, perguntei por qual motivo ele pensava assim. Ele respondeu contando que certo dia um cliente fez uma pesquisa de preço de um refrigerador e, após anotar tudo, disse voltar depois com a esposa. Dez dias depois este mesmo cliente voltou, não para fechar a compra, mas para reclamar que o refrigerador que ele comprou no site da loja não havia sido entregue. O vendedor apenas mostrou para o cliente o produto físico, mas na hora de fechar o negócio, o cliente recorreu à loja virtual, o que impediu que o vendedor fizesse a venda e recebesse sua comissão. Diante de um cenário em que as lojas virtuais estão dominando o mercado e concorrendo com vendedores da mesma empresa, é fundamental que você desenvolva um modelo poderoso de pós-vendas para encantar e fidelizar seu cliente.

> *Paula é uma vendedora de sapatos femininos que luta contra o desejo de convidar suas amigas de faculdade para conhecer os lançamentos da nova estação. O motivo é o medo que Paula tem de que, se vender para suas amigas, acabe por perder a amizade delas. Na infância, Paula ouvia sua mãe dizer que amizades e negócios são como água e óleo – não se misturam. Estes pensamentos acabam por fazer com que Paula perca boas oportunidades de venda, porque a impedem de criar uma amizade com suas clientes e de tornar suas amigas em novos clientes. Suas crenças limitantes sobre negócios e*

amizades criam uma barreira muito difícil de ser transposta e a leva a estar sempre lutando para vender para clientes novos, ao invés de vender mais para clientes antigos. Como vender mais para clientes que já compraram de você?

Nós já falamos muito sobre criar um vínculo com o cliente por meio da sua comunicação, o que tem sido uma barreira para muitos, por pensarem que vender para amigos é errado. Nosso comportamento é guiado por nosso conjunto de crenças. Estas crenças são aquelas orientações que recebemos durante a infância, transmitidas por nossos pais e recebidas por nós sem questionarmos sua veracidade. Toda crença, uma vez implantada em nossa mente, tende a ser repetida e vai se perpetuando até que você a corrija através da linguagem. Por exemplo, com sete anos de idade fazia sentido esperar seus pais para atravessar a rua. Hoje isso já não é necessário, você já pode se orientar sozinho pela rua. O problema é que muitos deixam que orientações da infância continuem orientando seus pensamentos mesmo depois de adultos. Se quando criança você foi ensinado que receber dinheiro de amigos é errado, provavelmente você tem dificuldades em fazer amizades com seus clientes. Toda vez que os vê como amigos, você fica sem jeito de cobrar deles o que realmente podem pagar. Esta venda dá pouco ou nenhum lucro e você acha que não valeu a pena. Com isso reafirma para você mesmo que não dá para fazer negócios com amigos...

A chave para criar uma amizade é o interesse verdadeiro na outra pessoa. Este interesse pode ser demonstrado através de uma simples ligação para verificar se o cliente ficou realmente satisfeito ou para saber se além do item que já comprou agora ele está precisando de mais alguma coisa. Às vezes, uma passada rápida na loja do cliente para conferir se a entrega chegou dentro do prazo é mais que suficiente para demonstrar sua real preocupação com a satisfação total do cliente.

Muitos hesitam em entrar em contato com o cliente por medo de ouvir reclamações ou queixas e acabar perdendo uma 'venda já feita'. Note que o objetivo do pós-venda deve ser reiniciar uma nova relação de compra e, em muitos casos, ouvir uma reclamação é o primeiro passo para conquistar o cliente por resolvê-la prontamente. A maioria dos clientes não reclama quando fica insatisfeito – simplesmente passa a comprar no concorrente. Se você não se interessar pela opinião do cliente, o que inclui suas

críticas, sugestões e reclamações, como você pretende conquista-lo e convencê-lo a comprar de novo? A grande vantagem do trabalho de pós-venda é que você não vai precisar de todo aquele esforço inicial de atender um cliente novo. Você estará vendendo para alguém que já lhe conhece e sabe que pode contar com você.

Imagine que você é um explorador de petróleo e que está buscando uma nova fonte de extração. Há todo um trabalho de pesquisa e prospecção que levam meses, até mesmo anos. Depois disso, define-se o lugar exato e a expectativa é muito otimista, pois daquele ponto é possível extrair milhares de barris de petróleo. No entanto, após a primeira extração – aproximadamente 50 barris, você abandona tudo e começa de novo a procurar novos pontos de extração. Isso faria algum sentido? Do mesmo modo, 'abandonar' um cliente que já foi pesquisado e convencido, que já comprou e que possui um grande potencial de comprar de novo não faz nenhum sentido! Fazer um pós-venda é o mesmo que voltar na mina e extrair mais um pouquinho de petróleo a cada nova visita. Não existe cliente sem poder de compra. Existe vendedor sem poder de venda.

Indicações – Fazendo o cliente vender para você

Se o seu cliente ficou plenamente satisfeito com seu produto ou serviço, e você se certificou disso no pós-vendas, o que o impede de pedir para que ele lhe indique um amigo que possa se beneficiar com seu produto do mesmo modo como ele está se beneficiando? Quando você faz um bom trabalho de pós-venda tem a oportunidade de renovar seu compromisso com o cliente e terá a chance de fazer este cliente vender para você através das indicações. Mais importante que conhecer o seu cliente é conhecer quem o seu cliente conhece. Conseguir que o seu cliente recomende você ou sua empresa para um amigo dele, é muito mais poderoso que você tentar falar bem de sua empresa e seus produtos para estas mesmas pessoas.

Ao fazer o pós-venda lembre-se de pedir indicações. A menos que você já conheça esse cliente e já possa considera-lo um 'amigo cliente', resista a tentação de pedir indicações na hora do fechamento. Para indicar com segurança, o cliente precisa ter conhecimento de causa, o que exige que ele tenha experimentado o produto ou serviço. Só assim ele pode recomendar para alguém. Antes de experimentar o produto em todas as suas aplicações ele

não tem certeza nem mesmo de sua própria satisfação. Por isso as indicações devem ser solicitadas no pós-venda.

Uma coisa é certa: os clientes só recomendam aquilo que os surpreendem. Você nunca recomendou um hotel que tinha chuveiro ou que oferecia roupas de cama limpas. Isso é o mínimo que todo mundo espera de um hotel. Você recomendou por ter encontrado o que não esperava encontrar. O cliente só vende o que ele não esperava encontrar. A grande pergunta é: o que seu cliente não espera da sua empresa? Este é o seu diferencial. O atendimento caloroso focado na satisfação das necessidades pessoais dele pode ser o que ele não esperava encontrar no seu ramo. Se a regra é apenas fazer negócios, *ofereça amizade*. Aí está a mais poderosa ferramenta de venda: fazer o cliente gostar de você e indicá-lo para as pessoas que ele gosta.

Mas não espere que os clientes façam estas recomendações sem que você os incentive. Entregar seus cartões de visita ao cliente e esperar que ele os carregue no bolso para entregar aos amigos é muita inocência e falta de profissionalismo de sua parte. Imagine seu cliente em um churrasco no fim de semana, quando surge uma conversa sobre o carro novo que você vendeu para ele e de repente, seu nome aparece, mas, ele não tem seu telefone para passar aos amigos dele. Uma recomendação importantíssima acaba de ser perdida. Não conte com a hipótese de que eles se lembrarão de passar o número do seu celular. Faça com que eles passem o número do celular dos amigos deles para você. Você não quer vender mais? Então é sua responsabilidade correr atrás dos amigos dos seus clientes. Não tenha clientes, tenha amigos. Este é o método mais poderoso de pós-venda.

Parte 4:
Jogando o Jogo das Relações Humanas
Por que o exemplo ainda é melhor forma de ensinar alguém

Já mencionei para você ao longo deste livro, os trabalhos do Dr. Roger Sperry, prêmio Nobel de Medicina, de 1981. Ele foi um dos responsáveis por provar que a mente humana está dividida em dois cérebros. O lado esquerdo armazena nossas funções lógicas, racionais, e o lado direito, fonte de nossa mente inconsciente e da capacidade emocional. A mente humana funciona como uma espécie de computador.

Como você sabe, o HD de seu computador pode ser particionado, isto é, dividido. Esta divisão não precisa ser necessariamente igual. Um HD pode ser maior que o outro, dependendo da escolha do usuário e da quantidade de arquivos e programas com os quais ele pretende trabalhar. Segundo os especialistas, o jeito certo de usar os dois HDs é deixar um para back-up, ao passo que o outro vai armazenando os arquivos automaticamente. O uso correto dos dois HDs potencializa a vida útil do seu computador. Da mesma forma como um HD particionado, o cérebro tem dois 'HDs' que, se utilizados corretamente, poderão aumentar seu potencial comunicativo. O "HD número 1", o lado esquerdo do cérebro, funciona 'automaticamente' devido a nossa educação, e acumula informações com maior frequência. Por isso, tem uma capacidade de armazenamento reduzida em comparação com o 'HD nº 2', o lado direito do cérebro, nosso subconsciente. A chave para se comunicar melhor está em usar mais o seu 'HD nº 2', o lado direito do cérebro, fazendo uma ligação maior entre estes dois hemisférios.

A ligação entre estes dois hemisférios cerebrais acontece através de um feixe de conexões nervosas chamado corpo caloso, responsável pela troca de informações entre os hemisférios. Nas mulheres esta estrutura de corpo caloso é 30% mais densa que nos homens, o que possibilita à mulher maior troca de informação entre os hemisférios cerebrais. Isto significa que a mulher é potencialmente mais comunicativa, intuitiva e perceptiva que o homem. Apenas para dar um exemplo, as mulheres têm seis vezes mais contato físico durante uma conversa com outra mulher,

gerando mais empatia e confiança – elementos fundamentais na comunicação interpessoal e nos relacionamentos.

No entanto, no que se refere às relações interpessoais, o lado esquerdo do cérebro funciona como se fosse um setor de 'recebimento de mercadorias'. Toda a informação que chega até nós, é avaliada pelo consciente, mas nem todas seguem em direção ao HD maior, o inconsciente. Nossa mente criou um mecanismo que escolhe o que vai para o lado direito do cérebro.

Escolhendo o que guardar

Somos atingidos por mais de 1500 mensagens publicitárias todos os dias. Dá para imaginar o quanto seu cérebro trabalha para processar tudo isso e filtrar o que importa? Isso sem contar os muitos outros estímulos que recebemos vindos de comportamentos e acontecimentos. Ainda bem que o cérebro escolhe o caminho mais direto para codificar a informação que nos interessa, conectando a nova informação com nosso sistema de crenças.

Isto acontece por causa de uma substância chamada SRAA (substância reticular ativadora ascendente) que é gerada pelo organismo toda vez que o cérebro manda um impulso elétrico para que o corpo realize algum movimento. Por exemplo, quando meu cérebro decide que o meu braço direito se levante, ele gera uma 'ordem de serviço' para o braço direito. Junto com esta 'O.S.', o corpo produz a energia necessária para que isso ocorra, a SRAA. Acontece que o cérebro não trabalha com mesquinhez, por isso o corpo sempre produz mais SRAA do que o necessário. Portanto, nosso corpo tem uma sobra de energia a cada movimento que fazemos. Esta SRAA que sobra em nossa mente serve como aditivo, ou seja, mantém nossa mente ligada o tempo todo. Por isso o cérebro capta mais informações do que nossos sentidos conseguem perceber. Você está lendo este livro, mas consegue ouvir um carro passando lá na rua. Percebe o calor e o vento refrescante. Consegue diferenciar o som do seu celular ou ainda sente o cheiro do perfume de quem passa perto de você. E tudo isso ao mesmo tempo! Mas, calma! Há um limite: o cérebro presta atenção a poucas coisas de uma só vez. Por isso você consegue se concentrar em cinco a sete informações diferentes ao mesmo tempo. São as chamadas unidades de atenção. Além de manter o cérebro ligado, a SRAA o ajuda a estabelecer prioridades e a escolher que informação você quer gravar na memória inconsciente.

Lembra-se daquela janela que aparece antes de você apagar alguns arquivos do seu computador? Aquela que pergunta se você tem certeza de que realmente quer jogar aquela informação fora? A SRAA funciona como uma daquelas janelas, ou seja, ela pergunta ao seu sistema de crenças se a informação que sua mente consciente está recebendo através dos sentidos, pode ou não ser deletada. Assim, seu subconsciente avalia se está ou não de acordo com aquilo que é importante para você e escolhe se a informação será armazenada ou não.

Assim como um estoquista organiza o depósito separando os produtos nas prateleiras certas, o processamento da informação que passa pela SRAA vai para o depósito da mente inconsciente, (seu HD nº2), e organiza a informação nas prateleiras certas. Desta forma, quando você precisar de determinada informação para comunicar a alguém, a mente consciente (o estoquista) saberá onde buscar o que você precisa para comunicar. Mas, espera aí! Como é que o cérebro determina o que guardar e o que deletar?

Como o cérebro processa as informações

Tudo o que acontece a nossa volta têm impacto direto em nosso interior. De alguma forma somos atingidos pelo que acontece no trabalho, na família, no colégio ou na comunidade. Estes eventos externos podem ser fatos, comportamentos de outras pessoas e coisas que podem ser captadas pelos sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar. Estes estímulos externos influenciam nosso comportamento e alimentam nossa mente com informações de diversos tipos. Nosso cérebro processa estas informações de uma forma muito peculiar, ou seja, cada um de nós tem um jeito diferente de processar a informação recebida.

O processamento desta informação passa por filtros, crenças e valores, objetivos e seu estado interno. Cada um destes fatores interfere na sua interpretação do que acontece a sua volta e o leva a omitir, distorcer e generalizar a informação que chega ao seu cérebro. Cada um destes aspectos (filtros, crenças e valores, objetivos, estado interno, omissões, distorções, generalizações) cria sua representação interna, ou seja, o seu jeito pessoal de processar a informação. Esta representação interna utiliza imagens, sons e sensações para apresentar a informação para outra pessoa (comunicar), de formas verbais ou não verbais.

Por exemplo: você acaba de receber a notícia de que foi aprovado em um concurso público para ocupar uma vaga que você queria muito (evento externo). Você levanta a cabeça com orgulho, olha para o horizonte e respira com alívio. Você começa a perceber que suas emoções, seu estado interno está eufórico, feliz. Você sempre ouviu seus pais lhe dizerem que trabalhar no setor público era a garantia de sossego para o resto da vida. Isso moldou seu sistema de crenças desde a infância e os valores "tranquilidade e estabilidade" eram o que determinava o norte de suas ações (seu comportamento), tornando o emprego público seu objetivo de vida. O mais interessante de tudo isso acontece quando você vai contar para um amigo ou familiar que foi aprovado neste concurso. Sua crença o leva a omitir que agora você terá que seguir as regras de um departamento coordenado por pessoas menos talentosas que você que estão lá há muito tempo e que não deixarão você mostrar serviço. O levam a distorcer, ou seja, a acrescentar benefícios ao seu cargo todas as vezes que falar do seu trabalho e a adicionar suas próprias opiniões e ideias sobre o setor público. Você começa a generalizar que este é o melhor emprego do mundo e que todos os outros indivíduos no mercado agora estão abaixo de você, por que não possuem as mesmas facilidades de viver com estabilidade e sossego até se aposentar. E tudo isso começou com a notícia que mudou seu comportamento externo e desencadeou a crença de que o emprego público era a melhor coisa que podia acontecer na sua vida!

Este é um exemplo de como a mente humana processa o que acontece e modifica a experiência no momento de comunicar o ocorrido para outra pessoa. A mesma informação de aprovação no concurso pode ser recebida por outra pessoa e transmitida simplesmente por dizer: "Fui aprovado!". O modo como o seu cérebro processa a informação e interpreta os fatos que acontecem na sua vida codifica a informação em sua mente e a modifica na hora de transmiti-la a outras pessoas. É como aquela brincadeira de criança, o telefone sem fio. O primeiro passa uma mensagem para o segundo e quando a informação chega à última criança, a mensagem está totalmente diferente. Por quê? Por que cada um acrescenta a sua representação interna (suas crenças, valores, emoções, distorções, omissões, generalizações e objetivos) na hora de passar a informação para o outro. Vamos criar uma sequência lógica e você entenderá melhor:

1. Acontece o estímulo externo, que é captado pelos cinco sentidos;
2. Seu cérebro começa a processar o que aconteceu;
3. Agora o cérebro vai codificar o que aconteceu com base nas suas crenças e valores, seu estado emocional e seus objetivos;
4. Seu cérebro registra o que aconteceu, já com todas as omissões dos detalhes que para você não são importantes, todas as distorções (que são as suas opiniões e ideias sobre o ocorrido) e as generalizações, que nada mais são que uma associação que sua mente faz com algo que já tenha acontecido;
5. Você é questionado ou se lembra de contar sobre o fato e agora seu cérebro vai buscar a informação já processada;
6. Você começa a contar o que aconteceu de acordo com a sua interpretação do fato, não como ele ocorreu realmente.

Viu que interessante! O que acontece no mundo físico, muda seu comportamento diante do fato, estimula sua mente que se põe a processar para entender o que aconteceu e codifica o fato na memória, de uma forma já resumida e condensada de acordo com a sua interpretação sobre o que aconteceu. É por isso que às vezes, não adianta falar para uma pessoa agir de determinada forma, por que no final das contas ela acabará agindo de acordo com a opinião que ela já tem sobre o assunto, codificada em seu cérebro. Saber disso o ajuda a entender por que muitas vezes seus conselhos não são seguidos, mesmo depois de horas de conversa. Como reverter isso através do exemplo pessoal é o assunto desta parte do livro.

Capítulo 11

Bons relacionamentos começam com bom marketing pessoal

Uma das pessoas mais elegantes que conheço é o fundador e presidente de uma rede de supermercados sul-mineira, sediada em Poços de Caldas, MG. Na época em que trabalhei nesta empresa (antes de a moda ser combinar 'descombinando') ele já usava tênis com calça social e camisas de manga curta. Sem relógios extravagantes, pulseiras ou anéis, ele sempre era o mesmo: acessível, comportamento gentil, tom de voz baixo e frases pausadas, bom contato visual, gestos leves, passos firmes. Um detalhe fundamental: quando nos o cumprimentávamos, meus colegas e eu sempre ficávamos com o cheiro de seu perfume na mão por todo o período. Certo dia, enquanto caminhávamos por uma loja recém-inaugurada, perguntei a ele qual era o segredo de sua elegância. Ele sorriu e disse: "Filho, a elegância não está na vestimenta. Está na pessoa".

Entender que um comportamento elegante não tem nada a ver com a roupa que a pessoa veste, foi decisivo na construção de minha imagem. Elegância é gentileza em ação. Em um mundo onde valores morais e éticos estão em queda, quem se comporta com elegância, polidez e gentileza têm um diferencial social. Hoje já existem estudos que comprovam cientificamente a existência do gene da gentileza, ou "GG". O estudo feito pela Universidade de Toronto, Canadá, aponta que a chance de nascer com este gene é de uma em cada três. Pessoas com este gene tem maior facilidade de comportar-se dentro dos padrões de etiqueta social aceito pelos demais. Os demais genes relacionais, os "AA" e o "AG", são menos sensíveis às necessidades alheias e tendem a desconfiança. Percebeu como isso não tem nada a ver com vestimenta? Ser gentil, educado e elegante é uma questão genética!

Resumidamente: marketing pessoal é um conjunto de estratégias deliberadas, ou seja, aplicadas propositalmente para promover sua imagem. Nada mais é que pensar em ações para se destacar em determinado contexto, seja profissional ou social. Saia fora daquela história de que para fazer marketing pessoal você precisa "pensar em você como um produto". Esta é a maior

bobagem que existe! O ser humano não pode se rebaixar ao nível de objeto, ou à categoria de "coisa", para ser aceito pela sociedade. Isso não faz sentido! A verdade é que um ser humano não precisa de uma 'marca pessoal', mas de *princípios pessoais*, valores morais e éticos que possam ser promovidos publicamente com orgulho. Esta promoção dos seus valores pessoais depende do que chamo de "Os 3 Verbos do Marketing Pessoal".

Os 3 Verbos de Symon Hill

Um verbo é uma palavra que indica ação. Quando digo "verbos do marketing pessoal", me refiro à ações específicas que, uma vez feitas continuamente, darão a você uma imagem pessoal diferenciada. O primeiro verbo a se conjugar é o verbo SER. O ser vem antes do fazer e do ter. Se você não tem conteúdo para oferecer à humanidade, e ainda assim insistir em fazer marketing pessoal, você estará fazendo uma propaganda enganosa. Promovendo uma coisa que não existe. E conteúdo é algo que não se consegue por acaso. Exige esforço. Exige pesquisa para a aquisição de cultura. E a cultura de um povo se distribui de duas formas: através da música e da literatura.

Infelizmente, existem pessoas que passam a vida toda sem ler Machado de Assis ou José de Alencar. Não sabem por que Don Corleone recorria a um *consigliere*, ou por que Romeu e Julieta agiram do modo como agiram. O segredo é que para entender de gente e se relacionar melhor, você precisa reconhecer que tem muita gente como Bentinho e Capitu no mercado de trabalho. Muitas pessoas são como a Lucíola. Em momentos de pressão devemos recorrer a um mentor e em tempos de transição buscar um *coach*. É para isso que serve a literatura. Para te ajudar a viver melhor com as pessoas.

Outra maneira de avançar em conhecimento é através da música. Mas, vejamos as coisas como elas são, em apenas um estilo musical: o sertanejo. Se você analisar os valores morais que eram disseminados nas canções de Tonico e Tinoco, na década de 40 (como o valor do trabalho, do amor pela família, do respeito à Terra) e comparar estes valores com o que é tema das canções de hoje, no "sertanejo universitário – que de universitário não tem nada, porque nunca incentiva os caras a estudar, você vai se deparar com assuntos como pegação, sexo e Camaro Amarelo... O que

estou dizendo é que não dá para adquirir cultura, lendo revistas de "ti ti ti" e ouvindo Luan Santana. Cultura depende de qualidade, de ideias fortes, pensamentos e valores nobres. Só assim você criará uma pessoa que tem conteúdo.

O segundo verbo a ser conjugado para o Marketing Pessoal é o verbo PARECER. Tão importante quanto ser honesto é parecer honesto. Se você passar a imagem de desonesto, pode fazer a honestidade que for que não adiantará – sua imagem já estará comprometida. Sua fama chegará antes de se conteúdo.

E parecer, depende de você saber o que está de acordo com a posição que você ocupa. Às vezes as pessoas me perguntam como elas devem se vestir para o trabalho. Um dia destes, ao ministrar uma palestra na PUC-Minas, um aluno me perguntou o que as pessoas devem vestir para uma entrevista de emprego. A resposta é simples: se vista como um dos colaboradores da empresa à qual você está pleiteando a vaga. Vá um dia antes, observe como os colaboradores da empresa se comportam, de que jeito se vestem e no dia da entrevista, vá como um deles. Há uma grande chance de o entrevistador olhar para você e pensar: "Este candidato já se parece com um dos nós!" Suas oportunidades aumentam.

Você está em casa, a campainha toca e você vê lá na porta um homem de batina preta com um crucifixo no pescoço e uma bíblia na mão. Você não tem dúvida: é um padre. Por que? Por que parece com um padre. A campainha toca. Você olha pela janela e lá estão dois homens com farda marrom, um carro branco com três faixas, uma vermelha, uma azul e uma amarela e em cima do carro tem um giroflex ligado. Você também não tem dúvida: você está sendo abordado pela polícia. Por quê? Porque mesmo sem os dois homens dizerem nada, eles parecem ser policiais. Parecer é tão importante quanto ser.

Não tenha receio. As pessoas bem sucedidas se vestem *de acordo com a posição que almejam ocupar* e não de acordo com a posição em que estão. Sempre um nível acima, um passo à frente. É assim que você quer ser visto, não é? Como alguém que está mais qualificado. Então pareça esta pessoa.

Por último, vem o verbo APARECER. Não pense que por que você tem e parece ter conteúdo, que as oportunidades irão cair lá dentro do seu quarto. Saia de casa e visite lugares onde não está acostumado a ir. Assim você verá pessoas que não está acostumado

a ver. Parece óbvio, mas as pessoas querem ir sempre aos mesmos restaurantes, aos mesmos shows e depois se queixam que nada de diferente acontece em suas vidas. Vá ao teatro, visite lojas diferentes no shopping, caminhe pela praça, pare para descansar em livrarias.

A maioria das pessoas acredita que o marketing pessoal é apenas estar bem vestido, mas, conheço pessoas que mesmo estando bem vestidas não sabem se comunicar efetivamente com quem se relacionam e, por isso, fazem uma propaganda enganosa de si mesmos. A embalagem diz uma coisa, o 'produto' diz outra. Na verdade, isso é mais regra do que exceção.

Por isso é importante você entender que seu comportamento é que determina se seu marketing pessoal é efetivo ou não. Ser educado e comportar-se educadamente em todas as situações é a chave para evitar e resolver conflitos. Pense em um cliente que está furioso e veio até sua empresa fazer uma reclamação. Ele grita, gesticula bruscamente e é agressivo. Elegantemente, você mantém seu tom de voz calmo e educado, fala mais baixo que ele e com gestos suaves. Imediatamente a outra pessoa passa a se conter. Você não precisa ter nascido gentil para aprender a gentileza. Nós não nascemos com todas as habilidades de comunicação. Você, por exemplo, não nasceu falando. Nasceu chorando. Aprendeu a falar depois. O mesmo se aplica a elegância empresarial. Não é porque você não nasceu com o gene da gentileza que não pode contornar isso do ponto de vista relacional. Você pode desenvolver sua competência social para aumentar sua qualidade de vida e melhorar seus relacionamentos.

Não estou dizendo que a vestimenta não seja importante, até porque vivemos em uma sociedade visual onde a imagem conta muito. Mas, antes de pensarmos em marketing pessoal devemos ter um produto de qualidade para oferecer. Como no marketing convencional, precisamos ter um bom produto (ser bom em ser quem você é), para depois criar uma embalagem para este produto (construção de uma imagem que combina com a posição que você quer alcançar) e num terceiro momento lançar o produto, isto é, aparecer no mercado. O marketing pessoal efetivo sempre segue estes três passos: ser, parecer e aparecer. Dos três, o ser é o mais importante.

A imagem pessoal

O marketing pessoal tem tudo a ver com autoimagem e autoimagem tem a ver com autoestima. É impossível criar uma imagem pessoal que valha à pena ser promovida sem que haja uma pessoa satisfeita consigo mesma. A autoestima saudável é a base para a construção de uma autoimagem saudável. Levando em conta que até os oito anos de idade, recebemos mais de 100 mil negativas e para cada elogio recebemos 9 repreensões, nossa autoimagem vai sendo lesada, deformada.

O dr. Alfred Adler, discípulo de Freud, certa vez disse que toda deformação causa uma compensação. O cérebro como máquina avançada que é, quando percebe que sua autoimagem foi deformada, cria um mecanismo de compensação. Você tem uma identidade secreta, que é só sua – você não deixa ninguém ver, e cria uma persona, uma segunda identidade que você mostra para os outros. Esta é pública, aquela é particular. A criação de uma autoimagem positiva depende de você integrar, unir estas duas personalidades que você tem dentro da cabeça. Uma forma de fazer isso é harmonizar seus pensamentos com seu diálogo interno.

Sua imagem pessoal, ou seja, a base para construir sua estratégia de marketing pessoal, se forma dentro de quatro quadrantes. Somos julgados socialmente por quatro áreas. Primeiro, pelo que fazemos. Ao encontrar uma pessoa pela primeira vez, em menos de 1 minuto, ela irá lhe perguntar: "O que você faz da vida?", "Você está mexendo com o que agora?", "Qual é o seu trabalho?" A resposta a esta pergunta, agrega ou não valor a sua imagem. O Dr. Lair Ribeiro, consultor empresarial de nível internacional, sugere que ao responder esta pergunta, você deve ter um *script* pronto, bem pensado, claro e direto – mas, de uma forma que deixe a pessoa impressionada. Por exemplo, quando as pessoas me perguntam o que eu faço para viver, respondo sorrindo:
"Eu ensino o indivíduo a se relacionar de forma efetiva com o mundo que o cerca, melhorando assim seus resultados". A minha missão de vida é esta. Isso é diferente de ministrar palestras. É diferente de escrever livros. É mais que consultoria e treinamento. É mais que *coaching*. Esta é uma definição que agrega valor ao meu trabalho e reforça meu posicionamento de mercado. O mais interessante é que uma definição como esta leva a pessoa a fazer uma segunda pergunta: "Como assim?" Pronto! Está criada uma oportunidade de vender o seu peixe. É claro que para isso você

precisa criar uma definição para seu trabalho (que é sua contribuição à sociedade) e treinar muitas vezes na frente do espelho até se tornar algo natural.

A segunda área em que somos julgados em relação a nossa imagem é quanto a aparência. Fisicamente, sua imagem diz muito. Pele, dentes, hálito, cabelo, olhar, cheiro. Tudo isso faz sua aparência e impacta diretamente na impressão que você causa nas pessoas. Um comportamento elegante passa pela vestimenta apropriada e coerente com a ocasião. É comum vermos pessoas exibirem tênis de R$ 800,00, mas continuam andando de ônibus, não por opção, mas porque não conseguiram comprar um automóvel. As pessoas não são bobas. Elas avaliam nossa imagem por inteiro. Um terno de R$ 1500,00 reais não combina com um sapato de R$50,00. Uma camisa de R$ 300,00 fica muito melhor com uma gravata de R$120,00 ao invés de com uma de R$12,00. Certa vez um amigo me disse que ao olhar uma pessoa com um relógio, que aparentemente custa mais de R$ 5 mil, dentro de um carro com valor de mercado de R$ 20 mil, ele conclui que o relógio era falso. Por quê? Por que ninguém investe 25% do valor do seu próprio carro em um relógio. É incoerente. Mas, se a pessoa está em um automóvel de luxo que vale mais de R$ 200 mil, aí sim o relógio, mesmo que seja falso – passa por verdadeiro. As pessoas não são bobas. Não tente passar uma imagem que não combina com sua classe social. Construa uma imagem coerente e as portas se abrirão para você com mais facilidade. Hoje há muitas publicações de diversos tipos para ajuda-lo a comprar roupas adequadas para praticamente todas as ocasiões. Há programas de TV que ajudam as pessoas a se vestir de uma forma que valorize seus atributos físicos sem vulgaridade ou abusos. Seu interesse pelas coisas é diretamente proporcional ao tempo e a atenção que você dedica a elas. Se você quer ser reconhecido como um torcedor do Corinthians, não use a camisa do Palmeiras. Tudo depende da imagem que você quer passar para os outros. Como regra, o líder deve se vestir sempre um pouco melhor que os demais. Se o sapato dos vendedores brilha mais que o seu algo, está errado com sua imagem.

O terceiro quadrante da construção da imagem pessoal em que somos julgados é em relação ao que falamos. Aí está a chave para revelarmos nosso conteúdo. Quando abrimos a boca para falar alguma coisa é como se estivéssemos abrindo o lacre de uma embalagem. Ali o produto se mostra de qualidade ou não. Certa vez, Jesus Cristo disse aos seus discípulos que “é da abundância do

coração (a sede das nossas emoções, o lado direito do cérebro) que a boca fala". Nosso coração figurativo, a mente inconsciente, é alimentado pelo que lemos, ouvimos, assistimos e com quem nos relacionamos – formas de obter informações e conhecimentos. Pessoas que alimentam a mente com músicas que incentivam a luta, notícias sensacionalistas ou filmes violentos, enche o coração com violência e sensacionalismo. O que será o assunto de suas conversas? Violência e sensacionalismo. É o que acontece com o indivíduo recém-convertido a uma nova crença. Como ele enche a cabeça com assuntos relacionados a nova religião, a única coisa que ele sabe falar é daquilo. Fique atento ao que entra em sua mente. Estes assuntos serão os seus temas de conversação e nem sempre sua área de interesse será a mesma dos seus colegas de trabalho, clientes, paqueras e futuros amigos. Assim com nos preocupamos com a qualidade e a procedência dos alimentos que ingerimos para a nutrição do corpo físico, ao alimentar a mente com conhecimento nutritivo de boa procedência, conseguiremos conduzir conversas saudáveis. Seja um 'papo cabeça' ou uma amenidade. Será sempre um prazer estar em nossa presença.

O quarto e último quadrante em que somos pessoalmente avaliados pelos outros é em relação ao modo como falamos. Aqui vai uma dica poderosa: substitua palavras de fracasso por palavras de vitória. Fale sobre sucesso, desafios, metas e objetivos, foco e as pessoas associarão você a estas qualidades. Anthony Robbins, a maior autoridade no mundial quando o assunto é Programação Neurolinguística, afirma que pessoas com maior vocabulário têm mais chances de viver motivadas e felizes. As palavras formam nossa linguagem e a linguagem é a ferramenta do cérebro para criar a realidade. As palavras que você usa frequentemente estão criando agora mesmo o ambiente em que você está vivendo. No entanto, tão valioso quanto usar palavras positivas é pronuncia-las claramente. Nada é mais desgastante do que você conversar com uma pessoa e de repente ela responder com um: ãããããããa? Ou diz que não entendeu e pede para que você repita. Se isso acontece com você, preste atenção em como articula as palavras. Melhorar sua articulação fará com que você "fale para fora", para as pessoas. Se você fala com clareza e de forma direta fica mais fácil das pessoas entenderem o que você está dizendo. Procure um fonoaudiólogo para melhorar sua dicção e o uso da fala. Procure e treine a leitura em voz alta de exercícios de trava língua, feitos com um lápis ou

caneta na boca. Isso fortalecerá a musculatura do seu rosto e o colocará em sintonia com alguns de seus órgãos da fala.

É importante também ficar atento ao seu tom de voz. Falar alto demais ou muito baixo para o ambiente prejudica o valor da sua mensagem. Para isso você tem que entender de *rapport*, a habilidade de 'copiar' o tom e o ritmo de voz de seu interlocutor. Se a pessoa fala rápido demais aumente a velocidade de sua fala. Se ela é mais pausada diminua o ritmo. Se ela fala mais alto, aumente levemente o tom da sua voz. Isso o coloca na mesma sintonia dela. Alguns profissionais que trabalham diretamente com o público são tão hábeis em criar *rapport* que em poucos segundos harmonizam até o ritmo de respiração do interlocutor. Quem estabelece *rapport* cria uma comunicação personalizada, uma interação única com cada pessoa com que se relaciona.

Este quadrante da construção da imagem pessoal cria o SER para você. Não existe marketing pessoal sem credibilidade. Antes de ter uma embalagem legal e uma exposição forte na mídia, você precisa de conteúdo. Aprender a falar de seu trabalho com entusiasmo de uma forma que agregue valor a sua contribuição na sociedade, aprender a se apresentar de forma coerente de acordo com a pessoa que deseja ser no futuro, falar coisas positivas – ter um "papo cabeça" – mas também ser capaz de entrar em sintonia com o outro são passos firmes na direção da elegância, da etiqueta empresarial e do marketing pessoal.

As pesquisas do tipo *"Top of Mind"* são ótimas para medir a eficiência das ações de marketing. Quando as pessoas se lembram das experiências positivas que tiveram ao usar o produto e fazem isso imediatamente quando solicitadas, o marketing atingiu seu papel na construção e fortalecimento da marca do produto na cabeça do seu público alvo. De maneira similar, quando você for lembrado pelas pessoas, mais por suas características pessoais e pelos benefícios da sua presença espirituosa, (não apenas por sua embalagem) seu marketing pessoal terá alcançado seu objetivo social de fazê-lo ser querido pelas pessoas com quem se relaciona. Seja elegante em todas as ocasiões. Esta é a chave para um marketing pessoal eficaz.

Desmistificando o networking

A habilidade de criar vínculos interpessoais e empresariais, o *networking*, não faz parte apenas da vida de quem está entrando

no mercado. Como empreendedor ou líder de sua organização, você deve reconhecer a importância de ter uma rede de contatos poderosa que poderá ser acionada por você quando necessário. Construir uma carreira e fortalecer seu negócio baseado em uma rede de contatos é uma das habilidades do novo líder na Era das Conexões.

A criação de uma rede de contatos forte é um dos recursos que o líder tem para atingir seus objetivos empresariais. No entanto, para criar uma rede de contatos, é preciso vincular as pessoas a você. É necessário conhecer a força do seu capital social. Seu valor na sociedade é medido pelo número de pessoas que conhecem você elevado ao quadrado. São pessoas que conhecem você – sabem quem você é, o que faz e como encontra-lo. Você pode conhecer um milhão de pessoas, até o Presidente da República. Mas, será que o Presidente da República o conhece pessoalmente e está disposto a lhe ajudar, falar sobre você para os contatos dele?

Se mais pessoas conhecem você, sua empresa e seu trabalho, suas chances de negócio aumentam consideravelmente. Um estudo feito pelo maior vendedor de todos os tempos, Joe Girard, aponta que uma boa rede de contatos tem em média 250 nomes fortes. Pessoas influentes e de proeminência social. A força da sua rede de contatos depende muito do impacto que sua comunicação causa nestas pessoas. Uma imagem pessoal forte aumenta muito sua exposição no mercado.

A construção de uma imagem corporativa é muito semelhante com a construção da marca para um novo produto. A sua marca precisa refletir para o mercado quem você é de verdade, que problema ou necessidade das pessoas você pode resolver e como ter acesso a você e a seus talentos. Sua marca pessoal deve comunicar o que você sabe ou tem condições de oferecer. A sua futura carreira de sucesso depende da construção de uma imagem pessoal associada à suas qualidades pessoais, ao que você é bom.

Quando decidi voltar a estudar, não sabia claramente que faculdade deveria fazer. Indeciso sobre psicologia, administração, pedagogia – enfim, estava sem saber que curso deveria escolher. Focava apenas a boa impressão que o curso me traria depois, e não no que realmente queria estudar. É como perguntar se você casaria com uma loira, morena, mulata ou ruiva. A decisão de se casar é muito mais importante que a aparência e impressão que se tem pelo nome da moça. Se houver verdadeira sintonia entre o casal, pouco importa o nome dela. Uma decisão importante como o curso

superior tem mais a ver com o feeling que a matéria desperta em você. Pouco importa qual é o nome do curso. Um dia, conversando com um casal de amigos manifestei meu desejo de fazer pedagogia e eles me disseram: "Symon, você tem a cara do marketing! Não conseguimos te imaginar fazendo outra coisa!". Fiquei com aquela 'pulga atrás da orelha', sussurrando baixinho no meu ouvido: marketing... Marketing... Marketing...

Na tentativa de me acostumar com a rotina da universidade, comecei a fazer um curso técnico em gestão de empresas e me destaquei nas aulas de comunicação empresarial. Mas, não gostei do segundo módulo do curso. Sempre tive comigo o princípio de me dedicar ao que realmente importa, e muitas das coisas que os professores estavam ensinando não passava de teoria obsoleta. Já tinha negócio próprio e sabia que a dinâmica empresarial já estava muito mais avançada. Deixei o curso técnico.

Seis meses depois, visitando um novo cliente, reencontrei a professora que lecionava a disciplina de comunicação empresarial no curso técnico. Ela era gerente de marketing nesta empresa. Na ocasião, ela me convidou para ministrar um curso de vendas para sua equipe e nas reuniões finais para fecharmos o contrato ela me apresentou à diretora administrativa, dizendo: "Ele é ótimo! Um excelente comunicador com ótima oratória. Podemos contratá-lo sem medo". A pulga atrás da minha orelha agora dizia: Symon... Comunicador... Marketing...

Alguns meses depois, fui convidado para ministrar um seminário com alunos do Fórum de Administração da PUC-Minas, para falar sobre marketing. Na reunião com os organizadores do evento, que já eram meus conhecidos há cinco anos, perguntei por que eles me convidaram e a resposta deles foi unânime: "Quando os alunos nos disseram que queriam aprender sobre a prática do marketing nas empresas pensamos em você imediatamente. Foi '*top of mind*! Você foi o único nome que veio direto à nossa mente". Fiquei contente e ao mesmo tempo surpreso. Percebi que minha imagem profissional estava associada à área de comunicação e marketing. Só eu não sabia disso. Depois daquele dia, resolvi prestar o vestibular para marketing. Paralelamente, assim que me posicionei profissionalmente consegui criar relacionamentos que pudessem ser usados quando necessário.

Para criar uma rede de contatos que poderá ser usada por você, existem ações específicas que, quando colocadas em prática darão a você os recursos necessários para uma boa exposição de sua

imagem. Entre essas estratégias de networking, está sua aproximação de quem realmente importa concentrando sua atenção na pessoa certa. Não há nada de errado em usar esta habilidade a seu favor. Para ter uma rede de contatos poderosa, mais importante que a quantidade de pessoas, preocupe-se com a qualidade destes contatos. Eles devem ser poucos e bons. Não no sentido de que existem pessoas melhores que outras, mas, no sentido de poderem me ajudar a alcançar meus objetivos em momentos decisivos. Ao identificar um possível contato, aliste o nome, o que faz e principalmente, a importância disto para você.

Programe-se para dedicar tempo semanalmente para cuidar de seus contatos, responder e-mails, ligações. Assim, você mostra que não se interessa apenas pelo que os outros podem oferecer e sim, pela pessoa que eles são. Ter uma rede de contatos que não pode ser cuidada, isto é, que você não conseguirá dar atenção mostra falta de educação e desinteresse. Seu capital social e seu negócio depende disso. Tenha sempre em mente que um cliente de mil reais hoje pode ser um cliente de 1milhão amanhã. Sua visão de futuro está diretamente relacionada com a altura que você vai atingir na vida.

Saiba usar o cartão de visitas

Você sabe qual a importância de um cartão de visitas? O cartão de visitas surgiu na China, no século XV. Sua função básica era transmitir informações sobre seu portador. Naquele tempo, quem não tinha um cartão ao se apresentar na presença de outras pessoas, não tinha uma identidade. Na Inglaterra do século XVII, surgiu o *trade card*, ou cartão do comércio, que trazia uma representação gráfica dos produtos do comerciante e como chegar a seu estabelecimento. Na América do Norte, o cartão de apresentação passou a ser conhecido como *business card*, ou cartão de negócios.

O cartão de visitas como se conhece no Brasil surgiu no século XVII com o Rei Louis, na França, com o objetivo de identificar os nobres que visitavam o palácio. Naquela época ele era chamado de "cartão de apresentação." Quando na ocasião de um baile no palácio real, o convidado enviava primeiramente seu cartão para que o Rei avaliasse se o receberia ou não e a resposta retornava com o servo do visitante. Assim ele sabia de antemão se seria ou não recebido no palácio real. Naquela época, as pessoas não se

apresentavam sem um cartão, pois, para todos os efeitos, sem um cartão ela não fazia parte da nobreza. Em sua opinião, você se considera um nobre? Então você merece um cartão de visita que mereça ser guardado!

Se as origens sociais e culturais de um cartão de visitas são tão antigas, por que as pessoas hoje não fazem questão de ter seu próprio cartão? As trocas de cartões comerciais significavam o desejo de criar vínculos e relações humanas mais próximas para contatos futuros. As relações humanas estão se tornando cada vez mais informais, sem compromisso. A falta ou descaso no uso dos cartões hoje em dia revelam que há por parte da maioria das pessoas um desinteresse em registrar contatos.

Tenha seus próprios cartões, mesmo que você seja um estudante ou esteja á procura de uma recolocação no mercado. Mas, evite fazer seus cartões de visita na impressora jato de tinta do escritório. Os custos com impressão são tão baixos que vale a pena investir em um visual padronizado com cores atraentes e quem sabe até um logotipo pessoal que demonstre seu profissionalismo e credibilidade. Procure um bom designer gráfico, diga o que você quer e ouça suas sugestões. Escreva seu nome com letras legíveis, o que você faz e como pode ser encontrado.

Ao entregar seu cartão faça questão de solicitar o cartão da outra pessoa. O sucesso do networking depende de pessoas. Demonstre interesse pela pessoa e ela se sentirá valorizada. Ao abordar uma pessoa importante e pegar seu cartão de visitas coloque-se a disposição e pergunte como ela deseja ser contata. Entre em contato em no máximo uma semana. Mantenha contato a partir de então e faça questão de aumentar seu capital social. Quem não é visto não é lembrado. Você precisa “aparecer” no dia-a-dia do novo contato, de um jeito ou de outro.

Quando você for a um evento, show, palestra, lançamento de livro – enfim qualquer evento – saiba por que está indo lá. Antigamente, na época em que os viajantes iam de uma cidade para outra durante a noite, ao passar por uma casa com as luzes acesas e uma pequena movimentação de gente, mesmo sem saber o que acontecia por lá, os desavisados entravam na casa para pernoitar. Na maioria das vezes o evento era um velório! Em outras palavras, não vá para um evento sem saber do que se trata. Conheça o público presente e esteja focado para promover sua imagem, sempre!

Como uma pessoa de sucesso você deve estar atento a pratica do networking. Conheça a si mesmo e aprenda a identificar os possíveis contatos que quer em sua rede. Prepare-se para a abordagem destes contatos. Ensaie até que pareça ser espontâneo. Sua permanência no mercado depende do número de pessoas que conhecem você e estão dispostas a ajuda-lo. Você pode criar sua rede de contatos por conhecer a si mesmo, seus interlocutores e estar preparado para abordagem de contatos poderosos.

Capítulo 12
Como ser uma boa companhia para si e para os outros

"Se queres compreender a vida, começa por compreender a ti mesmo; no silêncio, cada um se confesse aquilo que ninguém lhe diz".
– E. Von Feuchtersleben

A águia sempre escolhe as mais altas montanhas para fazer seu ninho.

Certo dia, um tremor de terra fez com que um dos ovos da águia rolasse montanha abaixo até parar no terreiro de uma fazenda ao pé da montanha. As galinhas, como sempre muito responsáveis, decidiram cuidar do ovo e a galinha mais velha ficou com a incumbência de chocá-lo e cuidar da educação da pequena ave. Após algumas semanas, o ovo se abriu e uma bela aguiazinha nasceu. Ela foi criada como uma galinha e passou a acreditar que era mais uma ave do galinheiro da fazenda. A águia amava seu novo lar e sua família, mas intimamente, seu espírito sonhava com algo mais. Ela se sentia diferente das demais aves do galinheiro.

Um belo dia, enquanto ciscava o chão à procura de insetos, a águia olhou para o céu e viu uma poderosa águia voando lá no alto. "Ah!", a águia gritou, "como eu gostaria de voar como aquela ave". As galinhas que estavam por perto e escutaram, zombaram dela dizendo: "Você não pode voar como aquelas aves. Elas são águias e você é uma galinha. Seu destino é ciscar pelo resto da vida".

A águia continuou a mirar sua verdadeira origem, sonhando que poderia estar lá em cima com aquela bela ave. Mas toda vez que ela revelava seus sonhos, era lembrada que isto não era possível. Isto foi o que a águia aprendeu a acreditar. Com o passar do tempo, a águia parou de sonhar e continuou a viver como galinha. Após setenta anos vivendo presa no galinheiro e

presenciando a morte de várias gerações de galinhas – sem entender porque ela mesma não morria, por fim, a águia morreu...

Você se torna aquilo que acredita que é. Esta metáfora ilustra uma das formas mais comuns de bloqueios ao potencial humano: barreiras que impomos a nós mesmos, geradas por pressões da sociedade, cultura ou do grupo a que pertencemos e que repetimos a nós mesmos quando não cuidamos de nosso diálogo interno. O modo como você vê a si mesmo tem impacto direto na forma como se apresenta perante outras pessoas. A autoimagem é fundamental para que um líder alcance posição proeminente. Quando a autoimagem está prejudicada, seja por questões emocionais, psicológicas ou físicas é praticamente impossível projetar-se como uma pessoa que mereça ser respeitada e seguida. Sem uma autoimagem positiva, um líder não se sustenta diante de um grupo para lidera-lo. O valor que você dá a si mesmo fica evidente na imagem que você passa aos outros, na sua personalidade, suas crenças e valores.

A partir da sua autoimagem é que são formadas todas as suas estratégias de negócio e seus sonhos pessoais. Pense por exemplo em um empreendedor. O negócio começa primeiramente baseado em uma oportunidade de negócio que se encaixa nas habilidades que ele, enquanto indivíduo, possui ou está disposto a desenvolver. Ele vê uma oportunidade do nada e se sente pronto para aproveitá-la. Note que interessante: a imagem que o empreendedor tem de si, faz com que ele enxergue ou não as oportunidades que aparecem em sua vida. Sendo assim fica óbvio que para se automotivar, primeiro é necessário que a pessoa tenha um conceito positivo sobre si mesma. Aí entra a habilidade de comunicação intrapessoal, ou *self-talk*. Você já percebeu que existe uma conversa dentro da sua cabeça o tempo todo? É esta voz que está perguntando "que conversa?" Você está conversando consigo mesmo o tempo todo e este diálogo interno tem um poder muito grande de motivação e liberação de seu potencial criativo e realizador! Pense no seu caso: qual é a qualidade desta conversa? Você fala coisas positivas a respeito de si mesmo? Você reserva palavras inspiradoras e de vitória? Ou é o primeiro a questionar suas próprias motivações e desejos? Costuma referir-se a si mesmo com palavras depreciativas?

Talvez já tenha passado por aquela situação desconfortável de encontrar um conhecido ou ex-colega de trabalho, e no momento em que ele aperta sua mão para cumprimenta-lo seu entusiasmo acaba. Ele começa a reclamar de dor nisso, dor naquilo e falta de dinheiro, enche o olho d'água, coça a cabeça – enfim, estraga o seu dia por tê-lo encontrado. Às vezes, a gente até se sente culpado por não poder ajudar a pessoa de forma prática, específica. Isso é o que acontece dentro da sua cabeça, quando sua autoimagem é negativa. Você se culpa por não ser isso ou aquilo, reclama o tempo todo das decisões que não tomou, dos namorados que perdeu por não ter arriscado ir atrás. Dos empregos maravilhosos que os outros conseguiram, mas, que você não compareceu a entrevista. E das muitas férias que você nunca tirou. O pior de tudo isso é que este diálogo é constante, 24 horas por dia. Dá para imaginar o nível de desmotivação que esta 'conversa ruim' causa?

Nutrir pensamentos negativos através das palavras que usamos gera em nós um sentimento de inutilidade e impotência diante dos problemas e desafios da vida. Nada pode ser mais nocivo do que sentir-se impotente, não acha?

Comunique-se positivamente com você mesmo

Constantemente, é preciso se automotivar. O segredo para isso é melhorar a qualidade de seu *self-talk*, ou seja, melhorar seu diálogo interno. A humanidade tem usado a linguagem como uma tentativa de exteriorizar o que se passa dentro do cérebro. Mas, mesmo um excelente comunicador não consegue expor suas ideias plenamente. Por isso as pessoas não entendem umas as outras. O perigo maior é quando o indivíduo não consegue entender a si mesmo.

Harmonizar seu diálogo interno é de extrema importância para vencer barreiras. Heráclito, 400 anos antes de Cristo já falava sobre "ouvir a voz da natureza em si", o que ele entendia como sendo a união do homem com o ser divino. Você acredita que Deus falaria coisas negativas para seus filhos terrestres com o objetivo de menosprezá-los e desanimá-los? Infelizmente, mais de 95% das pessoas possuem uma conversa interna ruim, negativa. Concentram-se sempre no lado negativo dos acontecimentos e potencializam isso dentro da cabeça pelo diálogo interno. E o que é pior: se queixam para os outros dizendo que Deus não gosta delas.

Se você já assistiu ao filme *"Superman"*, lançado na década de 1970, estrelado por Christopher Reeve e Marlon Brando interpretando o papel de Jor-el, cientista do planeta Kripton e pai do menino Kal-el, provavelmente se lembrará de que minutos antes da explosão do planeta Kripton foi enviada uma capsula para a Terra com o bebê que se tornaria um super-herói em nosso planeta. Na história, o bebê foi preservado dentro desta capsula e viajou alguns anos luz até cair na atmosfera terrestre. Feito o contexto cinematográfico, vamos ao que interessa: durante a viagem o bebê super-homem veio para Terra ouvindo uma mensagem gravada pelo seu pai onde ele ensinava ao filho todo o conhecimento acumulado nas 27 galáxias que existiam no espaço sideral até que ele chegasse à Terra. O mais curioso de tudo isso é que a criança não usaria estes conhecimentos até atingir a maioridade, ou seja, antes de se tornar adulto e cumprir sua missão de proteger os humanos. O super-homem, forte e autoconfiante, cheio de entusiasmo, só surgiu no cenário humano depois de passar um período de doze anos na "Fortaleza da Solidão" relembrando o que aprendera desde a infância e ouvindo sua consciência treinada por seu pai durante a viagem interplanetária. Mas, o que isso tem a ver com automotivação?

Estou fazendo esta analogia para lhe explicar o seguinte: dentro de nossa mente, assim como Heráclito acreditava, existe uma programação básica, treinada em termos de certo/errado, que conhecemos como "voz da consciência". Esta voz, que conversa com a gente o tempo todo tem um poder enorme de nos incentivar ou desanimar dependendo do tipo de conversa que deixamos esta voz ter com a gente. Às vezes, assim como o jovem super-homem, precisamos nos recolher em um local quieto e tranquilo, onde possamos ficar sozinhos, para dar ouvidos à nossa intuição e relembrarmos dos momentos em que acertamos na vida. Isso reforça nossa autoconfiança e nos torna mais fortes para viver com mais entusiasmo. É claro que só ficar sozinho não adianta nada. Este período na sua "Fortaleza de Solidão" deve ser um tempo para fazer um esforço consciente na escolha de palavras positivas, que o impulsione para frente. É preciso direcionar os pensamentos para fortalecer sua autoimagem e não depreciá-la com conversas negativas.

Por que é inútil 'não' querer alguma coisa?

Todas as informações que temos em nossa consciência entraram lá através da linguagem. A linguagem nos diferencia dos outros seres vivos e serve como ferramenta para criar a realidade que queremos vivenciar e partilhar com os outros. Portanto, quanto mais seus pensamentos se encaixarem com suas ações, mais precisa será sua linguagem e maior será seu poder de gerar ação sobre si mesmo. Para tanto, você precisa aprender a se concentrar nas coisas certas, ter foco ao escolher seus pensamentos.

A maioria das pessoas se concentra no que não quer. Usam uma linguagem negativa para expor suas opiniões. Na comunicação, as palavras descrevem o sentido de algo para nós. Agora pense por um instante: quão descritiva é a palavra "não"? Qual o sentido dela? O que ela descreve? A palavra 'não' é abstrata, sem representação para o cérebro. Pense em uma porta. Provavelmente você imaginou uma porta, certo? Agora não pense em uma porta vermelha. O que aconteceu em seu cérebro? Você não apenas pensou na porta como também acrescentou a cor vermelha à porta. Isso acontece por que como a palavra "não" é abstrata, ou seja, sem uma representação cerebral, o cérebro se concentra em tudo o que vem depois dela dentro da frase. Quando digo ao meu filho: "Não atravesse a rua sozinho!" seu cérebro se concentra em "... atravesse a rua sozinho!"

Nossa mente, para saber em que não pensar, precisa primeiro pensar. Se você não está alcançando os resultados esperados na vida e na carreira, pare um pouco com a leitura e pergunte-se: como estou conversando comigo mesmo a respeito dos meus objetivos? É por isso que quando você for afirmar uma mudança de comportamento uma nova atitude que deseja para você, ao invés de dizer: "Eu não quero ser como meu colega de setor!" o correto é dizer "Eu quero ser assim... assim... assim...!" Use sua linguagem para afirmar o que você quer e não o que você não quer. Seu cérebro, a fonte de todas as ordens do corpo desconhece a palavra 'não'. Por isso é inútil *não* querer alguma coisa.

Como vencer a auto-comunicação negativa

A primeira ação a ser tomada para comunicar-se positivamente com você mesmo é aprender a escolher conscientemente as palavras que você usa para expressar seus sentimentos. Imagine que você e seu namorado (a) estão em uma festa em meio a uma roda de amigos. Ao fazer um comentário

espontâneo, seu namorado a censura e a ridiculariza na frente dos amigos. Você fica irritada e decide ir embora. Entrando no carro pensa em como está se sentindo e resolve 'por a boca no trombone!' Qual seria o impacto de sua mensagem na relação dos dois se você escolhesse palavras muito agressivas para expressar seus sentimentos? Imagine que você expressa este sentimento dizendo: "Estou com tanta raiva que tenho vontade de mata-lo por isso!" Você estaria na realidade escolhendo palavras fortes demais, como 'tanta' e 'mata-lo' para expressar uma frustração. Afinal, nada justifica a morte de um ser-humano, mesmo sua grande insensibilidade. No entanto, se você dissesse: "Fiquei muito decepcionada com seu comentário sobre mim", haveria uma chance de que ele entendesse que a magoou e lhe pedisse desculpas. A escolha das palavras que representam seus sentimentos influencia muito no seu estado de espírito e como consequência, em sua motivação para o trabalho. Uma simples escolha de palavras pode mudar seu dia para melhor.

"A palavra certa é um agente poderoso. Sempre que encontramos uma dessas palavras intensamente certas... o efeito resultante é físico e espiritual, além de imediato."
– Mark Twain

Nancy Carbonell, Ph.D. e professora associada de psicologia na Universidade Andrews aponta quatro passos fundamentais para vencer a conversa negativa. São eles:

Primeiro: ***ouça sua conversa interior e treine-se para ouvir os exatos pensamentos que produzem suas emoções***. Podemos mudar os pensamentos que nos levam ao fracasso somente se primeiro os reconhecermos. Se você não os identificar, eles continuarão a dominar sua mente. Visto que nossas atitudes e crenças se desenvolvem através da vida e, por vezes, resultam do *feedback* que recebemos de pessoas queridas, professores, amigos, etc., elas tendem a ocorrer num nível inferior de consciência. É preciso identificar e avaliar os pensamentos para decidir como vamos reagir a uma determinada situação.

Segundo: ***identifique as mensagens desfavoráveis em seu diálogo interno.*** Esclareça o que está desvirtuando seus pensamentos. Palavras-chaves como "nunca" e "sempre" são absolutas, fortes demais. Afirmações como "Nunca entrarei no time" ou "Sou sempre um fracasso", não somente são destrutivas

como também irracionais. Suponhamos que você queira praticar um novo tipo de esporte – esquiar, por exemplo. Se cair com frequência, tende a ficar frustrado. Em sua conversa interior você poderá ouvir o corpo dizer que está fora de forma e que devia se preparar melhor para o que pretende. No entanto, se no seu diálogo interno, você disser a si mesmo: "Sou burro e nunca aprenderei a esquiar", isso está indicando que você impôs barreiras ao próprio sucesso.

Terceiro: ***livre-se imediatamente das palavras negativas***. Ponha um ponto final imediatamente e mude do pensamento desmotivador, negativo, para um pensamento de vitória dizendo a si mesmo: "Chega!" Esse posicionamento o ajudará a escapar do ciclo negativo no qual provavelmente se encontra. Quanto mais cedo puder excluir essas atitudes, tanto melhor. É como um interruptor. Desligue a conversa negativa e ligue os pensamentos positivos sobre si mesmo

Quarto: ***substitua a conversa negativa por posturas positivas***. Inserir o pensamento positivo tão depressa quanto possível é a chave. Por exemplo, se você se apanhar dizendo: "Nunca passarei no exame", interrompa esse pensamento negativo imediatamente e substitua-o por outro mais racional e correto, tal como, "Posso passar se me preparar adequadamente para o exame. Sou inteligente. Já passei em outras provas. Vou começar a estudar neste minuto". Esse pensamento não somente é mais verdadeiro, como também substitui a atitude negativa por uma positiva e produtiva.

Conheça seu diálogo interno

Mas o que fazer se você não tem consciência do seu diálogo interno? Existe uma técnica para descobrir o que você fala para você mesmo e como melhorar a qualidade deste diálogo. Esta técnica consiste em escrever livremente o que vem à sua mente durante o período do exercício. Elaborei um passo a passo para ajuda-lo a fazer este exercício de autoconhecimento. Ele o ajudará a vencer a conversa negativa e a aplicar o que vimos neste capítulo.

Primeiramente, escolha um local confortável onde possa se sentar e ficar sozinho por aproximadamente 15 minutos por dia, durante 21 dias. Pegue uma folha de papel e uma caneta. Após estar confortável, comece a escrever sem parar tudo o que lhe vier a mente. Não censure seus pensamentos nem os questione. Coloque-

os para fora. Escreva seus mais inocentes (ou nem tão inocentes) pensamentos. Independente da importância que você dá a eles. O importante é registrar e conhecer suas ideias.

Após esta primeira etapa, levante-se e faça uma pausa de cinco minutos. Tome um copo com água e relaxe. Agora racionalize sobre estas anotações. Qual a qualidade destes pensamentos? Eles o incentivam ou o repreendem? São autocríticos, desanimadores? O que eles revelam sobre seus padrões de pensamento e comportamento? E a mais importante das perguntas: você quer manter estes pensamentos?

Agora, para finalizar o exercício, destrua suas anotações. Esta ação tem um objetivo duplo: primeiro para evitar que alguém encontre e descubra seus pensamentos íntimos. Segundo para ritualizar a limpeza que você está fazendo em sua mente. Quando você vê seus pensamentos por escrito, fora do seu corpo, você os materializa e pode, se desejar, eliminá-los e substituir pensamentos negativos por ideias positivas a respeito de si mesmo, da sua carreira e da sua vida.

Com este exercício você passará a ter consciência do seu diálogo interno e terá condições de controlar o tipo de conversa que mantém consigo mesmo. Platão comparava o corpo humano com uma carruagem. A carruagem tem o cocheiro, as rédeas e o cavalo. O cavalo representa as emoções. As rédeas representam os pensamentos e o cocheiro é a nossa percepção. O controle das emoções depende dos nossos pensamentos. Estes são controlados pela nossa percepção. E nossa percepção é influenciada pelo nosso diálogo interno. Ao mudar sua comunicação consigo mesmo, você muda sua percepção da realidade, controla seus pensamentos e seu estado emocional e, portanto, torna-se mais motivado para usar todo o seu potencial no que realmente importa: sua vida. Escolha bem as palavras que usa para expressar seus sentimentos. Elas formam seu diálogo interno e definem seu entusiasmo para viver.

Capítulo 13
Seja positivo e promova o trabalho em equipe

"Ninguém faz sucesso sozinho".
– Tuta

A pessoa mais talentosa de uma empresa trabalhando sozinha fará um trabalho inferior ao que as menos talentosas farão trabalhando em equipe. Mesmo que você seja o mais inteligente ou o mais experiente, procure ver com outros olhos. Apenas cuide-se para que isso não impeça o surgimento de ideias interessantes, uma vez que todos tendem a seguir a mesma linha de raciocínio. Não penalize os diferentes, ouça todas as opiniões e estimule a voz da dúvida nos outros. Os conflitos em equipe não são ruins, desde que tenham um objetivo positivo, começo, meio e fim. Com isso a produtividade individual e coletiva aumenta e você se previne contra a proliferação de duas perigosas bactérias trabalhistas: a mediocridade grupal e a estagnação da mente.

Os inimigos da produtividade em equipe

Lembre-se que a mediocridade contamina. Ao definir um comportamento normal, saiba que isso pode ser uma desculpa para as pessoas não irem além dele, comprometendo o desempenho potencial da equipe. Um novato competente pode ser facilmente corrompido se a cultura dos colegas de equipe for uma cultura de incompetência. Na década de 50, o psicólogo, Dr. Solomon Asch desenvolveu pesquisas com estudantes de nível superior com objetivo de descobrir a força da influência de um grupo sobre as decisões de um indivíduo. A experiência de Asch comprova o que a Bíblia já diz há quase dois mil anos: "Más companhias estragam bons hábitos." Duvida?

O Dr. Asch convidou os estudantes a fazer um pequeno teste de percepção. Eles deveriam observar dois slides e dizer qual das retas do segundo slide era do mesmo tamanho da reta apresentada no primeiro slide. O ponto interessante é que dos sete entrevistados, apenas um não foi orientado dar a resposta errada, ou seja, apenas um dos sete daria sua opinião espontânea. Os outros seis faziam parte do experimento. O resultado foi que mesmo enxergando a resposta certa, o indivíduo concordava com a resposta

errada do grupo para não ser rejeitado ou visto como menos inteligente. E não se tratava de alunos do ensino médio. Eram doutorandos de Harward!

O mesmo acontece com adolescentes que muitas vezes são obrigados a fazer parte de um grupo que não escolheram como na escola, por exemplo. Para ser aceito pelo grupo, este jovem cede a opinião vigente, relegando a educação dos pais e fazendo coisas fora da lógica. Agora é fácil entender porque aquele garoto inteligente e estudioso acabou se envolvendo com drogas depois de começar a sair com um determinado grupo de amigos. Não é porque ele não soube escolher, ou porque ele não sabe o que é certo ou errado. É porque todos nós queremos ser aceitos e evitar ser discriminados. Pena que, para isso, muitos se conformem em viver seguindo a opinião dos outros...

Os impactos disso na empresa são claramente vistos pela queda súbita na produtividade de indivíduos outrora eficientes. Se a cultura empresarial for de "deixa isso para depois" ou "se você mostrar serviço vai me prejudicar", pode ter certeza que em pouco tempo, aquele funcionário dedicado e competente se contentará em ser apenas mais um, esperando ser mandado embora para receber o seguro desemprego. Este fenômeno tem três elementos comportamentais básicos: (1) A unanimidade do grupo em manter as coisas como estão. Se um discorda todos vem em defesa do padrão já estabelecido. (2) O comprometimento individual com a condição já estabelecida. O novo comportamento não é bem visto e é desencorajado. (3) Fraqueza de personalidade. O indivíduo vai perdendo a opinião própria em assuntos anteriormente conflitantes. Quando estes três elementos se combinam destroem um futuro presidente da empresa, que tem um potencial enorme, mas é tolhido pela influência negativa da equipe.

O remédio contra a mediocridade é a busca constante pela excelência e qualidade em cada ação. As pessoas individualmente produtivas e bem sucedidas em equipe, possuem uma inquietação natural e um desejo de fazer as coisas bem feitas que minimizam rapidamente a negatividade coletiva. Competência não dá espaço para concorrência. Se você está sofrendo em um grupo que se conforma em ser medíocre tenha por alvo a excelência. Uma das formas é buscar conhecimento constante lendo muito, participando de cursos e crescendo intelectual e profissionalmente.

Outro inimigo da produtividade *é a falta de interesse em aprender mais sobre o negócio em que se está atuando.* Hoje,

vivemos em uma época em que são publicados livros sobre todo tipo de assuntos. É praticamente impossível não conseguir encontrar mais informações sobre qualquer tema de interesse. Desde 2010, o volume de informação disponível no mundo dobra a cada 20 meses. Um formando que estudou 04 anos e se graduou em Administração de Empresas esquecerá completamente seu aprendizado em apenas 1 ano, caso não o aplique. Por isso é cada vez mais difícil manter-se atualizado, mesmo que você seja um leitor dinâmico. Agora imagine no caso daqueles 9 milhões de analfabetos brasileiros, que não sabem ler o próprio nome escrito em uma fonte diferente? E os analfabetos funcionais, muitos deles com nível superior, que leem alguma coisa, mas, não sabem interpretar o que leram?

Por isso é cada vez mais importante aproveitar o trabalho para crescer como indivíduo e melhorar seu nível intelectual – sua única ferramenta de valorização na Era da Informação. Há certos tipos de emprego, que não pagam tanto quanto você gostaria, mas, lhe permite aprender muito e fazer deste trabalho uma espécie de ponte para outros tipos de negócio altamente lucrativos. Na maioria das vezes, o trabalho atual é o melhor meio para crescer. Em outros casos é preciso rever se onde você trabalha lhe dá oportunidade de crescimento satisfatória o bastante para permanecer ali, mesmo ganhando pouco.

No livro, Pai Rico e Pai Pobre, Robert Kiyosaki defende que um dos ensinamentos que os ricos transmitem para seus filhos é não trabalhar pelo dinheiro, mas sim trabalhar para aprender! Sendo assim, a maior oportunidade de crescimento que uma empresa pode lhe dar é a oportunidade de crescer em sentido INTELECTUAL. Aí você diz: "Ah! E como é que eu vou pagar as contas do fim do mês?" Não estou defendendo que você tem que jogar tudo para o alto e fazer trabalho voluntário. Estou dizendo que às vezes é preciso se sujeitar a certos tipos de trabalho para se preparar para novas oportunidades que surgirão na vida.

Um fator muito importante a ser considerado com relação ao aprendizado profissional é o quanto um trabalho tem feito por você pessoalmente. Você pode avaliar se o que aprende em seu emprego é útil o bastante para fazê-lo permanecer nele, por entender que todos que trabalham desejam três coisas principais: realização pessoal, por que se você trabalha em algo que não lhe dá satisfação é como se você passasse metade de sua vida acordada

fazendo trabalho escravo. Neste caso, você poderia até mesmo dobrar seu rendimento que continuaria insatisfeito.

Em segundo lugar: quem trabalha quer rendimento satisfatório. Imagine que seu supervisor chega para você e lhe diz que a partir de agora, você receberá apenas 70% do seu salário atual por que a empresa está com um plano de contenção de despesas. Imediatamente, você começa a procurar alguma vaga em outra empresa para manter ou elevar sua renda, afinal, você tem necessidade de continuar crescendo financeiramente. Então o salário no fim do mês também é importante para mantê-lo dentro de uma empresa.

Por último, e em minha opinião o mais importante, vem: a oportunidade de crescimento. Das três razões que um indivíduo tem para trabalhar esta é a mais valiosa, do ponto de vista estratégico. Todo mundo quer crescer na vida. Eu não conheço ninguém que vem para meus cursos e diz assim: "Symon, eu vim aqui para aprender como piorar um pouco, por que a vida está muito boa!" Todas as pessoas que dedicam de oito a dez horas por dia a um trabalho, querem uma oportunidade de crescer. Seja na empresa ou na vida O que muitos desconhecem é que para crescer é preciso saber muito bem onde você está (sua situação atual), para onde está indo (seu objetivo de vida) e como pretende chegar lá (sua estratégia, seu plano de metas). Caso contrário, se você perguntar para uma pessoa o que ela quer ser na vida, ela vai responder assim: "Eu quero ser alguém importante...!" Mas, isso não significa muita coisa. Para ser importante basta ter um cachorro de estimação. Você sempre será importante para ele, independente do que faça. Para crescer em um trabalho é preciso saber "para onde crescer".

Em uma das minhas palestras, um participante me interrompeu e disse que para ele, "era melhor ganhar mais do que aprender alguma coisa". Existem certos casos em que a pessoa não aprende nada na função que exerce, mas, mesmo assim continua a trabalhar na empresa por que segundo ela, o 'salário compensa'. O dr. Alfred Adler, discípulo de Freud, dizia que toda deformação causa uma compensação. Se você chegou a conclusão que o salário que você recebe "compensa" a falta de aprendizado é sinal que você está aceitando ter sua inteligência deformada por alguns reais a mais. Tome cuidado. Isso não o levará a riqueza. A história tem mostrado que quem permanece em um emprego só pelo dinheiro, se for demitido dele, não conseguirá ser contratado por outra empresa que pague a mesma coisa por que sua mente está atrofiada...

Um bom salário pode ser tirado de você a qualquer momento, o conhecimento não. Permanece com você em qualquer situação.

> *Na região do Colorado, nos Estados Unidos, há ruínas de uma árvore imensa. Ambientalistas afirmam que se trata de ruínas de uma árvore que se manteve firme por centenas, até milhares de anos, mesmo tendo sido atingida por raios e tempestades por todo este tempo. Nenhuma adversidade tinha sido capaz de derrubá-la e ela mantinha sua majestade até que um dia uma nuvem de insetos a atacou...*
>
> *E aquela árvore frondosa, um gigante da floresta, que nem as mais fortes tempestades tinham conseguido derrubar, caiu diante daqueles minúsculos insetos, que mesmo uma pequena criança, poderia esmagar com os dedos.*

Sem conhecimento específico sobre você mesmo e seu ramo de negócios e sobre seu futuro, pequenas coisas, assim como pequenos insetos, tanto podem impedir o trabalho em equipe como podem destruir sua carreira. Para promover a cooperação e o trabalho em equipe combata a mediocridade com a excelência através da busca constante pelo conhecimento.

Parte 5:

Valorize o que é valioso
Quando os problemas aparecem testamos a força de nossos relacionamentos

Sou apaixonado pelo cinema. Em minhas palestras, com frequência me valho de certos trechos de filmes para ilustrar meus argumentos, assim como citei neste livro várias mensagens registradas por grandes diretores. Seria muito interessante se você começasse a assistir filmes, entrevistas, reportagens, seriados, documentários e até desenhos animados com o objetivo de aprender alguma coisa sobre a natureza humana. Assistir programas só por assistir é um desperdício de talento intelectual.

Recentemente, durante um feriado prolongado, decidi fazer uma maratona de filmes. Escolhi a trilogia "O Exterminador do Futuro" com Arnold Schuazeneger. No terceiro filme, durante uma das cenas decisivas para o desfecho da história, o robô inimigo que era mais avançado tecnologicamente e com a capacidade de reprogramar outras máquinas, muda a configuração do Exterminador – alterando sua programação básica. Agora ele deveria exterminar o personagem John Connor, líder da resistência humana à Revolução das Máquinas. Em um dado momento, ao encontrar e encurralar o jovem John Connor e posicionar-se para eliminá-lo, o robô é questionado pelo jovem com a seguinte pergunta: "Qual é a sua missão?" O robô, confuso com a pergunta, foi reiniciado ao tentar responde-la, chegando a conclusão de que sua missão original era proteger John Connor e não mata-lo. Ele estava indo diretamente ao encontro do que não queria.

O mesmo se aplica a nós e a nossos relacionamentos. A missão aqui significa nossos objetivos mais profundos, que muitas vezes perdemos de vista pelas escolhas que fazemos ao longo da vida. Assim, acabamos indo diretamente contra aquilo que queríamos. Ficamos longe da nossa missão.

Você sabe qual é a *sua missão*? Age em harmonia com ela? O que você veio fazer no mundo? Por que você está aqui? Conhecer a si mesmo e estar em sintonia com seus motivos para querer melhorar sua habilidade de comunicação e relacionamentos é o pivô de uma mudança transformacional. Isso nos leva a iniciarmos uma transformação em nossa vida a partir de um aprendizado contínuo que se expande em diversas direções, mas, sempre para cima, ou seja, no sentido do crescimento intelectual e psíquico – da formação de uma pessoa mais preparada para enfrentar as adversidades da vida, completa do ponto de vista profissional. No entanto, muitos de nós fomos reprogramados pela educação tradicional e pela sociedade contemporânea, que em algum ponto de nossa vida, nos fez deixar de seguir nossa missão original. Passamos a ir em direção oposta dos nossos desejos mais sinceros, cada vez mais longe da nossa programação básica.

Esta parte do livro é um guia de autoconhecimento. Se você parar para pensar, enxergará em cada página pontos com que se identificará e situações que podem servir de exemplo para resolver seus problemas de convivência na família, na vida social e pessoal. Na realidade, esta parte foi acrescentada para ajuda-lo a

harmonizar suas intenções e suas ações, na realização da sua missão de vida.

Os capítulos desta sessão o ajudarão a melhorar seu relacionamento na família imediata, com seu cônjuge e entre pais e filhos. Acredito sinceramente que fortalecer o relacionamento familiar é a base para aprender a se relacionar com os outros. Não me estendi em todos os problemas de comunicação que envolve o relacionamento familiar. Mas me orientei pela Lei de Pareto, economista italiano que afirmava que oitenta por cento de nossos resultados vêm de 20% de nossos esforços. Portanto, me concentrei em 20% destes problemas, que uma vez resolvidos lhe darão os 80% de resultados positivos nos seus relacionamentos.

Capítulo 14
Inteligência Social dentro de casa

"O meio mais seguro de tornar-nos agradável a vida é fazê-la feliz para os demais". – Alberto Montalvão

Em 2011, apenas no primeiro semestre, o número de divórcios registrados no Estado de São Paulo aumentou em 185%. O motivo? Uma lei que entrou em vigor no início do ano para facilitar o processo de divórcio, legalizando assim a situação de casais que esperavam uma solução da justiça. Processos que antes demoravam de dois a três anos, agora, com a aprovação da lei, levam apenas 30 minutos. Entre as causas mais comuns para o divórcio estão os problemas financeiros. Homem e mulher não se entendem sobre a gestão das finanças da casa e como diz o ditado: "Quando a fome entra pela porta, o amor sai pela janela". Casar é fácil, difícil é manter.

O casamento marca a intenção do casal em constituir uma família, embora nos dias de hoje, esta intenção foi relegada ao apetite sexual. Fazendo uso de outro ditado popular, "as pessoas estão comendo a merenda antes do recreio". Mas ser um amante fervoroso não é sinal de felicidade conjugal. A pessoa pode conhecer todas as posições do Kama Sutra e ser um péssimo cônjuge. Associar a saúde do casamento ao desempenho sexual do casal não é a melhor das opções.

No entanto, a falta de diálogo sobre a importância do sexo para os dois pode levar um casamento aparentemente bem sucedido ao fim. Este assunto me deixa um tanto indignado, pois a falta de comunicação entre o casal é um erro básico, tendo em vista que isso é algo muito elementar na vida a dois.

A origem da família tem a ver com o relato bíblico da criação do primeiro homem, Adão. Retirada da costela do homem, a primeira mulher Eva, foi o equivalente perfeito do seu par masculino. Ambos foram criados por Deus segundo sua imagem e semelhança, ou seja, com a capacidade de demonstrar em suas vidas as qualidades divinas do amor, sabedoria, justiça e poder. As quatro principais qualidades de Deus, das quais todas as outras são subprodutos.

A união matrimonial entre homem e mulher se deu quando Adão reconheceu Eva como seu equivalente feminino e se afeiçoou dela. As relações sexuais não tinham apenas o objetivo de reprodução da espécie, mas, também de aproximar um do outro, fortalecendo o laço afetivo entre o casal. Não havia nenhum pecado nisso. No entanto, para muitos líderes religiosos, inclusive teólogos, o sexo é apontado como o pecado original, afirmando que sentir prazer no sexo é errado. Por isso as pessoas tem tanta curiosidade sobre sexo, mas não tem coragem de esclarecer suas dúvidas. Também pudera, foram ensinadas desde a infância que sexo é errado. A boa notícia é que o sexo não é o pecado original. Sabe por quê?

Deus deu a ordem ao primeiro casal humano: "Sede fecundos e tornai-vos muitos. Enchei a terra e sujeitai-a". Como os humanos fariam isso se não tivessem relações sexuais? Como nasceriam outros humanos a ponto de encher a terra e ter em sujeição as outras criaturas que nela vivem? É simples assim mesmo! Deus seria capaz de dar uma ordem impossível de cumprir? Claro que não! Se fizesse isso estaria colocando um peso insuportável nas costas dos humanos. Por outro lado, encher a Terra e sujeitá-la expandindo os limites do "jardim de delícias", o Éden, seria fácil e prazerosa de ser cumprida. Pela ordem dada por Deus ao primeiro casal, podemos concluir que o sexo é um benefício, um presente, que desde o início deveria ser feito com responsabilidade, visando o amor.

Como um pai que dá um carro potente e muito confortável ao filho que acabara de chegar a maioridade. Mesmo assim, o filho precisaria ter a Carteira de Habilitação para usar o carro com responsabilidade, de acordo com as leis de trânsito. Da mesma forma, o sexo é um presente que só pode ser utilizado do jeito certo com a carteira de habilitação na mão, ou seja, a certidão de casamento, adquirida na maioridade emocional e psíquica.

Não subestime a simplicidade desta resposta. Complicar é fácil, difícil é simplificar. Para simplificar é preciso entender muito bem o todo. Por isso os líderes religiosos não tornam simples as verdades da Bíblia sobre o sexo e seu papel no casamento. Celebram o casamento, mas desconhecem o seu valor para a sociedade. Apegaram-se as tradições e regulamentos de suas igrejas e esqueceram o mais importante: libertar o povo de bloqueios mentais, inclusive com relação ao sexo. Você acha que um padre cometeria pedofilia se soubesse que o sexo é um benefício (e não

um pecado) concedido apenas ao homem e a mulher, dentro do casamento? No entanto, como disse São Paulo, o apóstolo das nações, em sua Epístola aos Romanos, capitulo 1, versículo 33: "Não só fazem estas coisas como consentem com quem as pratica!". Fazer é diferente de praticar. Esta segunda indica um hábito, algo constante.

Eu sei que é difícil escutar isso. Mas, é muito mais chocante ver a irresponsabilidade sexual aumentar por falta de conhecimento sobre sexo. O pensamento de Deus, contido na Bíblia, sobre as relações sexuais é que o sexo deve ser feito apenas entre o homem e a mulher casados judicialmente. Quando isso não acontece, as chances do relacionamento dar errado são muito grandes. Mas o que fazer se você iniciou seu casamento sem saber disso? Será que agora é possível regularizar sua situação e salvar o casamento? Sim. Primeiramente, avalie se o relacionamento vale a pena. Muitas pessoas se conformam com um relacionamento sem graça e não comunicam isso abertamente ao parceiro.

Provavelmente você conhece aquela arvorezinha podada pelos orientais, popularmente conhecida como bonsai. Sempre acreditei que bonsai era o nome da árvore. Mas, a palavra bonsai é o nome da técnica de cultivo da árvore, independente de sua espécie. É a união de duas palavras japonesas, *bone*, que significa cultivo e *saigh*, que quer dizer vaso raso. A técnica do bonsai é a habilidade de cultivar em vaso raso. Ipês, macieiras e muitas outras espécies podem ser mantidos com até 15 cm de altura. A árvore é mantida pequena por até centenas de anos, passando de pai para filho. A planta envelhece e se mantém ali sem frutificar por que não cria raiz o suficiente. Seus nutrientes são apenas para manter-se viva – nada mais.

Muitas pessoas aceitam ficar num relacionamento bonsai. É como um namoro de 10 anos que não dá estabilidade, ou seja, a pessoa não consegue criar raízes por que o vaso em que ela está é raso. Ou o casamento em que a mulher se anula para que o marido se satisfaça. Toda vez que ela tenta se sobressair é 'podada' por ele. Assim ela vai envelhecendo e permanecendo 'pequena', sem produzir os frutos que poderia. Permanece viva, respirando e nada mais. Se você escolher ser mantido com 15 cm de altura em um relacionamento que não te dá estabilidade, Deus ficará triste, mas vai respeitar sua escolha. No entanto, quando você decide fazer sua vida valer a pena, o relacionamento ganha força, cria raízes em um

solo fértil. A convivência sempre será baseada no diálogo e no respeito.

A convivência do casal pode ser fortalecida quando as linhas de comunicação são abertas. Não vá para cama sem resolver os problemas de relacionamento que porventura surgirem durante o dia. Nem faça da cama a solução dos problemas. A conversa franca, porém de modo respeitoso é o que resolve os problemas. Quando a comunicação é franca e incentivada, a vida sexual é mais sadia e tanto o homem como a mulher se preocupam com o bem estar do outro antes de levar em conta suas próprias opiniões. A boa convivência familiar começa e termina com o diálogo e o respeito entre o casal. Esta comunicação franca e direta é que produz compreensão. A comunicação no casamento é a chave para um casamento feliz porque produz a matéria-prima para a boa convivência: a compreensão mútua. Só assim são gerados o altruísmo e a abnegação, virtudes essenciais para os momentos em que a família se completa, como por exemplo, na chegada dos filhos.

Uma das experiências mais marcantes da minha vida foi assistir ao nascimento do meu primeiro filho. Quando o vi pela primeira vez, ele já estava movimentando os olhos abertos e para todos os lados, como se estivesse procurando uma razão para o terem tirado de seu antigo lar. Lembro-me de que quando contei isso para minha mãe, ela disse: "Ele vai te dar muito trabalho. Você demorou sete dias para abrir os olhos em um quarto escuro e teu filho já nasceu com o olho aberto!" Quase profetizando, minha mãe ainda disse: "Ele vai ser muito esperto! Acho bom você também abrir o olho para educar esse menino direito!". Na época, eu viajava constantemente e passava vários dias fora de casa. A falta de tempo seria um entrave para a convivência com meu filho. Muitos pais se viravam bem com essa realidade. Mas eu não. Eu queria estar perto o tempo todo. De algum modo, mesmo sendo um marinheiro de primeira viagem eu sabia que a convivência e a comunicação entre pais e filhos entraria em uma nova era.

Recentemente, ao dar uma entrevista para um programa de rádio sobre como melhorar a comunicação entre pais e filhos, o próprio repórter, em off me confessou que toda vez que ele tentava se comunicar com sua filha adolescente "era como se ele estivesse em um país estranho no qual ele não conhece a língua". E ainda

completou dizendo que era muito difícil conviver com ela por que para ela "ele estava sempre errado, desatualizado e fora de moda".

Pelo que tenho observado na sociedade (na busca por aprendizado como pai) percebo que comunicação eficaz na família exige tempo e esforço. No entanto, é cada vez mais raro conseguirmos tempo de qualidade para passar com nossos familiares livres da presença de um programa de TV ou de uma discussão sobre algum problema do cotidiano da casa. Uma pesquisa feita pela Universidade de Michigan, aponta que, em um lar onde os pais trabalham fora estima-se que, semanalmente, a mãe passe em média 15 minutos por dia de tempo de qualidade com o filho nos dias de semana, enquanto o pai gasta apenas 11 minutos. Aos fins de semana a mãe que trabalha fora gasta 45 minutos por dia, e o pai, 30. Isso dá algo em torno de 3h03min semanais de tempo de qualidade com os filhos. Entenda tempo de qualidade como período dedicado para brincar, conversar e praticar alguma atividade junto com os filhos. Será que este tempo é suficiente para entender, conhecer os pensamentos e as aflições da criança e corrigir pequenas falhas de conduta que possam surgir?

É cada vez mais difícil se relacionar com a família por que de forma geral, cada membro da família tem um interesse diferente. O pai chega cansado do trabalho e senta no sofá, enquanto a mãe segue para sua segunda jornada que é cuidar da casa e das necessidades dos filhos. Quando ambos percebem, o filho adolescente já se fechou no quarto para jogar ou assistir a um filme no computador. Daí em diante, o sono se encarrega de colocar cada um no seu canto até que se comece mais um dia. Ainda existe um agravante nos relacionamentos: as preocupações. Nem todo mundo consegue lidar (e em muitos casos não está preparado para lidar) com as responsabilidades que uma família traz. O filho de quinze, dezesseis anos não está pronto para entender as pressões que o pai enfrenta aos 45. Mas, o pai com quarenta e cinco já teve quinze anos, e deve se adaptar a linguagem do filho para fazer dele uma pessoa de caráter, ou pelo menos tentar transmitir isso para ele na hora que ele mais precisa. Uma coisa é fato: o padrão social de uma família feliz, com o casal em harmonia e sorrindo, com filhos saudáveis bem educados e um cachorro de raça correndo pelo parque durante um piquenique dominical está longe da realidade de bilhões de pessoas. Muitos veem o fim de semana ou o dia de folga, como uma oportunidade de fugir dos problemas, seja no barzinho

com os amigos, ou no shopping com as colegas, mas raramente em uma atividade com a família.

Nunca estamos prontos para "ser" pai ou mãe

Quando minha esposa e eu contamos para uma amiga da família que estávamos esperando um bebê, ela disse que seus filhos, na época, casados há mais de cinco anos, não tinham coragem para ter filhos. Eu respondi em tom de brincadeira: "Eu também não tinha. A coragem veio junto com a notícia!".

Quando um casal de namorados começa a levar o namoro a sério, os amigos vivem perguntando quando será o casamento. Quando eles se casam, os familiares e amigos mais próximos perguntam em tom de brincadeira: "Quando vem o primeiro filho?" Se o filho demora a chegar, os mais tagarelas começam a pensar que um dos dois tem algum problema. Talvez você conclua que são "coisas de família". Mas a chegada de um filho não pode se resumir apenas em uma consequência de fatos. Antes de perguntar quando virá o primeiro filho, o correto seria perguntar: "Vocês querem ter um filho?" Ter vontade de ser pai ou mãe é fundamental para a criação desta nova vida. É esta vontade que faz um rapaz e uma moça se tornarem pais, primeiro na mente, depois emocionalmente e por fim fisicamente.

Muitas coisas devem ser avaliadas antes de se ter um filho. Uma delas é a competência moral de produzir um novo cidadão. Se o pai não é um bom cidadão respeitador das leis, ao nascer o filho ele não estará pronto para ensinar moralidade e cidadania a ele. Tudo na vida segue uma ordem: ser, fazer, ter. Primeiro, a pessoa tem que ser pai ou mãe, por estar preparada e segura como pessoa para depois educar outro ser-humano. Depois fazer o filho e dali a nove meses ter um bebê.

A inversão de valores a que a humanidade está exposta leva ao nascimento de bebês em famílias onde os pais da criança não estão maduros o suficiente para cria-lo. A chegada de um novo membro na casa pode afastar emocionalmente o casal, caso a comunicação entre os dois não seja efetiva. A criança também fica exposta a insegurança dos pais que não lhe conferem os melhores exemplos a seguir na fase adulta. O desafio é grande, por que os adultos de hoje, são as crianças de ontem. O que aconteceu na sua infância, provavelmente acontece em sua casa, na infância do seu filho.

Se olhar um pouco mais de perto você perceberá que o problema de convivência nas famílias modernas é a falta de interesse de uns pelos outros. Nós gostamos de pessoas iguais a nós. E a cada dia que passa, mesmo entre pessoas criadas debaixo do mesmo teto, há uma diferença cada vez mais acentuada de valores, preferências e motivações. Dificilmente pessoas com gostos muito discrepantes se tornam grandes amigos. A chave para a boa convivência é se interessar pelas mesmas coisas e conversar sobre isso, gastar tempo, manifestar interesse nestas coisas juntos. Atividades nos aproximam, coisas nos afastam, já dizia o Dr. Lair Ribeiro, em seu livro *"Felicidade – Os mandamentos para chegar lá"*. Quando você se esforça para se aproximar de seus filhos e demonstra interesse no que interessa para eles, seus esforços com o tempo serão recompensados com uma convivência pacífica e harmoniosa. Uma relação de parceria entre pais e filhos.

A importância da boa convivência com os filhos

A família é a base da sociedade. Famílias fortes, comunidades fortes, cidades fortes e assim sucessivamente. Uma família baseada em princípios e virtudes tem mais condições de formar cidadãos virtuosos e diligentes – o que, é claro, não se constitui uma regra. O que é remédio para um pode ser veneno para outro. Mesmo assim, quando você valoriza a instituição família como base de sustentação para uma vida social mais dignificante inicia-se o ciclo de uma nova relação social que o indivíduo levará para outros círculos a que venha a pertencer como escola, trabalho e posteriormente na sua própria família.

Dentro de casa, o filho adolescente tem a oportunidade de aprender a se relacionar com os outros, habilidade fundamental para o sucesso profissional. Aprende também a aceitar que em determinadas situações terá que dar o braço a torcer em benefício da harmonia do grupo. Pode aprender ainda a trabalhar em equipe por realizar tarefas domesticas dentro de sua capacidade, como por exemplo, colocar o lixo para fora ou mesmo arrumar o próprio quarto. São ações simples, que uma vez ensinadas e cobradas pelos pais tem o poder de moldar a personalidade do filho para viver em sociedade. Um dos conselhos mais sábios que ouvi sobre a criação de filhos é do educador e conferencista Içami Tiba, que afirma que os pais devem educar os filhos para viverem fora de casa e não dentro dela para sempre, ou seja, no lar o filho não pode fazer

coisas que não lhe será permitido fazer na sociedade. Educar e formar pessoas responsáveis não começa na escola, mas em casa.

Este estabelecimento de regras passa pela comunicação interpessoal efetiva, quando os pais estabelecem os limites para o filho e lhe explicam o porquê destes padrões. Apenas um detalhe: explicar padrões e limites para os filhos é tão ou mais difícil que vender seu produto mais caro para o seu cliente mais durão. Sabe por quê? Nós estamos vivendo pela primeira vez em toda a história da humanidade diante de uma geração onde os filhos estão ensinando aos pais. A revista Superinteressante certa vez publicou uma matéria onde mostrou que a personalidade do feto é formada aos sete meses da vida intrauterina, ou seja, as crianças já nascem com uma personalidade pré-formada.

Como os meios de comunicação estão cada vez mais atraentes e acessíveis, com o estímulo precoce, as crianças manifestam esta personalidade cada vez mais cedo argumentando e defendendo suas opiniões. Daí o conceito de que sabem mais que os pais. Um adolescente nunca vai usar o conhecimento de história, geografia, química ou física para tentar provar que os pais estão errados. Mas, vão se valer do que assistem na TV, leem no Facebook ou nas salas de bate-papo para explicar aos pais seus motivos sociais para suas atitudes. Para eles, se todo mundo faz, não fazer o mesmo os tornaria "excluídos". Como o desejo natural do ser humano é ser aceito pelo 'seu' grupo, ficar de fora de uma balada aonde "todo mundo vai" é quase um 'atestado de desatualização'. Linguisticamente, usar expressões e gírias para desqualificar os pais passa a ser aceitável. Uma vez que as regras colocadas pelos pais não são bem explicadas quanto a suas motivações e definidas quanto a sua abrangência, raramente o filho a aceitará. A rebeldia quanto aos padrões familiares é apenas uma questão de tempo.

Por que seu filho não conversa com você

Salvo raras exceções, os pais não são os melhores amigos dos filhos. É natural procurarmos amizades com quem enfrenta as mesmas coisas que a gente, compartilha os mesmos desafios e passa pelas mesmas ansiedades. Seu filho não é muito diferente de você neste sentido. Para compartilhar seus interesses e motivações ele também procura pessoas com uma faixa etária e interesses parecidos. Sendo assim é normal que ele se feche dentro deste

círculo sob a desculpa de que você não entenderia estes sentimentos que ele enfrenta. No entanto, se esta situação o incomoda (e deveria incomodar) cabe a você tomar a iniciativa de se comunicar com mais clareza com seu filho. Sem me estender demais no assunto, uma vez que esta relação é muito particular, cabe apenas reforçar a ação que tem o poder de aproximar as pessoas: praticar coisas juntos. Encontre atividades que possam realizar em conjunto enquanto conversam sobre assuntos do cotidiano.

Um dos maiores privilégios que tive na vida foi aprender o ofício do meu pai. Ele me ensinou durante nove anos, dos nove aos dezoito, não apenas como trabalhar e ganhar a vida, mas a viver. Durante nossas atividades de trabalho ele sempre conversava comigo e incentivava que eu expressasse meus pensamentos. Deste jeito ele descobria o que eu pensava a respeito das coisas. Provocava meu raciocínio. Corrigia minhas falhas de caráter. Induzia-me a agir em determinada direção e depois pisava no freio para que eu reagisse. Pedia minha opinião sobre assuntos de trabalho. Colocava-me em contato com seus clientes para que eles me questionassem e eu defendesse minhas ideias. Assim ele foi me moldando dentro do que acreditava ser correto. Ele dedicou tempo para conquistar minha confiança durante minha adolescência e isso moldou meu caráter.

O desenvolvimento de uma criança desde quando nasce até a idade adulta passa por três fases: de zero aos seis anos, a fase de absorção. A mente da criança está limpa como uma folha de papel. Tudo o que for colocado ali ficará registrado. Outra analogia é ver a mente da criança nesta fase como uma esponja dentro de um pote com água. Ela absorve tudo o que for capaz sem questionar se a água está limpa ou não. Se a água é com gás ou não. Simplesmente absorve. O mesmo acontece com nossos filhos. Até a idade de seis anos a criança simplesmente absorve tudo o que lhe for ensinado em termos de valores morais e princípios de comportamento. E faz isso sem questionar ‘ a qualidade da água’, ou seja, absorve sem perguntar se o que está aprendendo é certo ou errado.

Depois, dos sete aos quatorze anos de idade o adolescente entra na fase de avaliação. Ele compara o que aprende com o que vê. Já não adianta os pais dizerem uma coisa e fazerem outra. O que manda é o exemplo. Nesta fase o pai tem o poder de conquistar a confiança do filho e influenciá-lo para a ação. Lembrando que a influencia é a habilidade de fazer o outro segui-lo por desejo próprio, sem força (manipulação) e sem convencê-lo pela razão

(persuasão). Na adolescência, o diálogo franco entre os pais pode fazer do filho adolescente um cidadão melhor. Na fase de avaliação, o filho julga a informação que recebe e escolhe segui-la ou não.

Finalmente, a fase dos quatorze até os vinte e um anos, conhecida como a fase da socialização, onde o filho quer encontrar outros jovens para compartilhar seus pensamentos e comportamentos. O filho passa mais tempo fora de casa do que dentro dela. Muitos pais, por não saberem isso que estou lhe contando aqui começam a pressionar o filho para ficar dentro de casa e passar tempo com a família, mas, ele está na realidade seguindo o curso natural da vida – testando o que aprendeu na infância e avaliou na adolescência. Agora é a hora de o filho testar seu modelo de mundo na sociedade.

Por isso é importante os pais dedicarem tempo e atenção para criar um relacionamento duradouro com seus filhos e melhorar a convivência familiar na infância. De acordo com o psiquiatra Ricardo Krause, o estímulo externo orienta o caminho que os neurônios vão seguir na formação do cérebro do ser em formação. Um estudo feito pela Universidade de Sussex, na Inglaterra, aponta que as mães (e os pais) que compartilham com os filhos seus sentimentos e conversam com eles sobre os sentimentos e pensamentos dos outros tem mais sucesso em criar filhos com uma inteligência social melhor desenvolvida, ou seja, filhos com maior habilidade de se relacionar com os outros.

Resumindo a ópera: conversar com os filhos sobre os pensamentos dos outros e expor suas emoções, incentiva os filhos a fazer o mesmo e principalmente ajuda os filhos a se relacionar melhor com os outros. De acordo com os estudos supracitados isto deve ser feito de preferencia antes dos oitos anos de idade, na fase de absorção. Mas, para isso, os pais devem dedicar aos filhos tempo e atenção. Estes são dois fatores que determinam nosso interesse pelas coisas. Tudo aquilo que é de nosso interesse recebe nossa atenção incondicional, não importa quanto tempo leve. E a formação de uma boa convivência com seus filhos? Tem recebido tempo e atenção? Nosso interesse pelos relacionamentos é diretamente proporcional ao tempo e atenção que dedicamos a eles. É assim para tudo na vida.

Pense nisso. Minha intenção é incentivá-lo a passar mais tempo e dar mais atenção a seus filhos. Não vá querer ir a uma festa com eles no sábado a noite que não vai rolar! Mas, coloque-se na posição de amigo mais velho. Ensine-os a escolher amigos.

Coloque seus filhos em situações-limite e teste seus valores. Faça com que se convençam de que você está do lado deles. Faça ajustes na sua vida para passar mais tempo com seus filhos, e use este tempo para se aproximar deles fazendo as coisas juntos. Uma das piores dores que muitos pais sentem é por ter deixado os filhos por conta da mãe enquanto construíam um patrimônio material e como muitos dizem "não viram os filhos crescer..." Você não precisa ser protagonista de uma história parecida. Dedique tempo a eles. Assim você criará oportunidades para se comunicar com eles e estará dando o pontapé inicial para uma relação salutar entre você e seus filhos. O problema com seus filhos é que eles estão sentindo sua falta.

"Junto de teus pais, procede do mesmo modo que gostaria que os teus filhos procedessem". – Giacomo Leopardi

Qual é o problema com os seus pais?

O maior problema que a gente enfrenta quando está na adolescência rumo a idade adulta é que a gente acredita verdadeiramente que já viveu muito e que sabe o que está fazendo. Lembro-me de uma vez, pouco depois que comecei a namorar minha esposa, disse para minha mãe que não tinha nada do que me arrepender... Minha existência social e profissional ainda não existia. Por isso eu não tinha do que me arrepender – não tinha feito nada na vida ainda. Se a gente soubesse que até os quinze ou dezesseis anos vivemos apenas um sexto da vida, as coisas que falamos e fazemos na adolescência seriam diferentes.

Durante muito tempo tive um relacionamento conturbado com meu pai. Não entendia nem considerava seus métodos apropriados. Achava que ele era duro demais comigo e com meus irmãos e que exigia muito de mim em termos profissionais, sem o devido reconhecimento. Apenas quando entendi que o modo de meu pai se relacionar com certas pessoas e resolver certos problemas eram os mais indicados para que ele conseguisse cuidar de uma família com seis filhos e ainda manter seu negócio é que percebi o quanto fui irresponsável e imaturo na minha adolescência – duas coisas que nenhum adolescente admite ser.

Como melhorar o relacionamento com seus pais

Hoje, ao olhar para trás e avaliar meu comportamento durante o tempo que vivi com meus pais, percebo que algumas características me faltaram para melhorar meu relacionamento com eles. Estes comportamentos específicos poderiam ter me ajudado a amadurecer mais rápido e ganhar o respeito deles. Se você não mora com seus pais, mas mesmo assim tem um relacionamento com eles abaixo do que gostaria, também poderá se beneficiar destas técnicas de relacionamento (se é que podemos chamar assim).

A primeira qualidade que me faltou e que vejo que muitos adolescentes desconhecem quando o assunto é relacionar-se com os pais, é a necessidade de **empatia**. Eu vejo a empatia como muito mais do que simplesmente "colocar-se no lugar do outro". Isto é difícil do ponto de vista juvenil por que as leis da física dizem que dois corpos não podem ocupar o mesmo espaço. Acreditar que esta lei da física se aplica às relações humanas, às vezes nos leva a achar que a ideia *"não pedi para nascer, agora se vira!"* se aplica ao relacionamento com os pais. Além de neurótico, este pensamento é egoísta, nada empático. A empatia é a habilidade relacional mais importante para conquistar o lado emocional das pessoas. O adolescente é muito passional, diga-se de passagem, precisa aprender a se valer das emoções dos outros para conquistar a confiança deles. Prestar atenção as emoções dos seus pais é a chave para se relacionar bem com eles. Para ser mais empático dê mais atenção aos sentimentos deles quando eles conversarem com você. Prestar mais atenção ao sentimento do que às palavras ditas pelos meus pais teria feito toda a diferença no meu relacionamento com eles e pode ser a chave para você melhorar o relacionamento com os seus pais. Para melhorar sua habilidade de demonstrar empatia manifeste interesse real em seus pais, pergunte e compartilhe com eles seus sentimentos. O melhor exercício para se tornar um líder é tentar pensar como os lideres pensam. O melhor jeito de se tornar um adulto é tentar pensar como eles. Procure entender o ponto de vista de seus pais sobre os assuntos que envolvem você.

A segunda coisa que não existia no meu relacionamento com meus pais foi **respeito** por eles. Como não me interessava realmente pelo que eles pensavam e os julgava 'por fora' da realidade, com frequência eu era desrespeitoso. Era como se eu quisesse provar que do meu jeito dava certo e que eles não sabiam tanto quanto achavam que sabiam sobre mim e sobre minha vida. Descobri que não importa quanto tempo de vida eu tenha, meus pais sempre serão mais velhos e mais experientes em relação a vida.

O conhecimento dos pais pode até não ser o mesmo que o seu em relação às ciências que aprendemos na escola ou na universidade, mas, o que eles sabem sobre manter-se vivo é muito mais importante do que aquilo que aprendemos nos bancos acadêmicos. O que cai na prova, raramente cai na vida. Aprender a respeitar a opinião, pensamentos e regras dos pais é fundamental para aprender a pensar a própria vida. No entanto, muitos adolescentes que conheço ao perceberem que seus pais lhes impõem regras tendem a desrespeitá-los e a trata-los como 'limitados'.

Pense em como seria a vida na sociedade sem a presença do corpo de bombeiros. Na hora em que a gente mais precisa e sente-se despreparado para lidar com uma situação aflitiva, ligamos para o 193. No entanto, os bombeiros seguem regras. Por exemplo, embora os bombeiros tenham preferência nas vias de trânsito quando estão indo prestar um socorro, eles não ultrapassam os limites de velocidade permitido para as vias públicas. Saber que estes amigos bombeiros, além de solícitos são responsáveis e seguem regras nos inspira admiração e respeito pelo papel deles na nossa vida, não é verdade?

De maneira similar, nossos pais sempre estarão prontos para apagar os incêndios em que nos metemos. Mas mesmo assim, eles têm regras e limites que não podem ultrapassar. Saber que os pais têm regras e também vivem dentro de limites, tanto financeiros como profissionais e educacionais, deve inspirar em nós, filhos, uma admiração e respeito verdadeiro pelo papel dos pais em nossa vida e não o contrário. Devemos admirá-los pela responsabilidade que eles assumiram e por tudo o que eles se sujeitaram fazer para nos criar. Muitos de nós fomos crianças em uma época em que não existiam fraldas descartáveis. Muitas vezes vomitamos em nossos pais. Os acordamos à noite milhares de vezes. Demos prejuízo financeiro. Falamos coisas que os magoaram. Fizemos coisas que não condiziam com o que eles nos ensinaram. E, na maioria das vezes, nossos pais aguentaram tudo isso e mais um pouco, quietos. O quanto disso tudo você aceitaria? Quando respondi para mim mesmo esta pergunta aumentei o respeito pelos meus pais.

Estas duas características relacionais, a empatia e o respeito, podem ajuda-lo a melhorar seu relacionamento com seus pais independente se você mora com eles ou não. No entanto, estas considerações que compartilhei com você me ajudaram a melhorar meus relacionamentos no trabalho e na vida social. Ser respeitoso e procurar entender o ponto de vista dos outros são duas chaves para

a boa convivência com qualquer pessoa. Aplicar este conhecimento, com seus pais o tornará uma pessoa mais agradável e de fácil relacionamento dentro e fora de casa. O relacionamento entre irmãos não será abordado neste livro, embora estes antídotos também se apliquem se o objetivo for uma convivência pacífica entre irmãos. Ser empático e respeitoso cabe em qualquer lugar, com qualquer pessoa, independente de como eles nos tratam.

Se seus pais manifestarem o desejo de conversar com você ou de fazer alguma coisa junto com você, não dê uma de rebelde e vire as costas. Já que você quer mostrar que é maduro aceite de pronto. Aí pode estar a chave para entender seus pais e demonstrar empatia e respeito por tudo o que eles fizeram para aguentar a barra de cria-lo. Pense nisso. Você nunca vai amadurecer de verdade enquanto ficar olhando para o próprio umbigo. Lembra-se de como algumas crianças tomam o brinquedo da mão das outras e gritam: "É meeeeuuuu!"? Pois é. Não compartilhar as coisas (o que neste contexto envolve compartilhar as emoções e pensamentos – sem minimizar estes sentimentos) é ser egoísta. Egoísmo não é sinal de maturidade, mas de infantilidade. Comece a ver as coisas do ponto de vista dos outros e o ciclo irá se completar: respeito gera respeito, empatia gera empatia, companheirismo gera companheirismo. Não perca tempo, aplique! O problema com seus pais é que eles esperam que você os entenda e os respeite por tudo o que fizeram por você (sem, é claro, que eles precisem lembra-lo disso).

Capítulo 15
Perdoe, amanhã é um novo dia.

"Se perdoardes aos homens as vossas falhas, vosso Pai no céu perdoará também a vós". – Jesus Cristo

Sua atitude diante dos erros e falhas das outras pessoas revela a altitude que você alcançará na escala dos relacionamentos. O modo como lidamos com aquilo que nos aborrece e com o que as pessoas fazem contra nós pode afetar nosso modo de viver e consequentemente, mudar nosso comportamento e alegria diante da vida.

Muitos não entendem porque ser perdoador pode salvar seus relacionamentos. Jesus Cristo apresentou a resposta e associou isso a receber perdão de Deus também. Em outras palavras, Jesus disse que quem não perdoar não receberá perdão. Isso nos lembra de ainda outro pormenor: todos nós erramos muitas vezes, o que nos coloca na posição de precisar ser perdoado para convivermos bem uns com os outros. Quem não tem a habilidade de perdoar, pode ler um milhão de livros sobre relacionamento e convivência, que ainda assim não será um *expert* em relações humanas. Por quê? Por que o perdão antes de ser um ato de amor é um ato de inteligência. A pessoa que não perdoa os outros por alguma coisa que fizeram contra ela é como alguém que toma um veneno e torce para que o outro morra! Ou seja, pura ignorância.

Quem não tem a habilidade de 'pôr uma pedra sobre o assunto', isto é, quem fica remoendo um problema aparentemente já resolvido, acaba contraindo a doença do ressentimento. Silencioso como um câncer o ressentimento só mostra sua face quando, sem querer, a pessoa que o nutre dá vazão a esta doença através do ódio, raiva, ou linguagem pejorativa. Exemplificando: João ofendeu a Paulo durante uma conversa no ambiente de trabalho. Eles discordaram quanto à execução de um projeto, mas, João continua trabalhando normalmente com Paulo, mesmo nutrindo o sentimento de raiva, oriundo pela ofensa que sofreu do colega. Passam-se os meses, até que um dia, em outra reunião de líderes ele, resolve rebater um argumento de Paulo para um novo projeto e começa – sem nenhuma razão aparente, a falar mal e menosprezar o trabalho e a ideia de Paulo que, sem entender o que está acontecendo, revida! Pronto! O ringue está montado. Agora a reunião muda de

foco e ambos começam a demonstrar que já não suportam mais um ao outro. A produtividade da empresa, naquele momento acaba e a reunião se desfaz – manchando a imagem dos dois perante os colaboradores. Resultado? Divisão na equipe.

Esta situação acontece com muita frequência, uma vez que dentro de uma sociedade, as pessoas se esbarram mesmo. Não precisamos e nem somos obrigados a gostar daqueles com quem trabalhamos, o que não significa que devemos alimentar contra eles um sentimento de amargura e ressentimento por algo aparentemente pequeno que nos fizeram no passado. Jesus Cristo é o exemplo perfeito de como lidar com os erros que os outros cometem contra nós. Ele reforçou a importância de perdoar liberalmente uns aos outros e mostrou claramente o que devemos fazer para convivermos bem – livres de problemas de relacionamento. Tomarei a liberdade de apresentar a você, alguns momentos da vida de Jesus que podem nos ajudar a desenvolver a habilidade de perdoar liberalmente em situações adversas.

Perdoar mesmo quando criticado

Jesus foi para uma região do mundo onde as pessoas comuns eram maltratadas e vistas como casos perdidos! Existia uma palavra na época para descrever estas pessoas, que traduzida para nosso idioma, significa "povo da terra", ou seja, indivíduos que estavam abaixo dos demais. Os líderes religiosos da época, que deveriam ser os primeiros a cuidar do povo, faziam questão de rebaixar e humilhar os pobres e menos favorecidos, ao contrário do que Lei de Moisés (código legal, moral e ético daquele tempo) previa. Cobradores, prostitutas, órfãos, imigrantes e outros, eram tratados como a escória da sociedade judaica. E era exatamente com estas pessoas que Jesus preferia estar. Note: Jesus escolhia entre os líderes judaicos hipócritas da época e os menos favorecidos e optava pelos últimos. Obviamente, Jesus foi criticado e ofendido por este comportamento.

Certo dia, homens de destaque na sociedade judaica levantaram a questão de que Jesus comia à mesma mesa que cobradores de impostos. No entanto, a resposta de Jesus a estas críticas nos dá o que pensar sobre perdão. Ele disse: "O Filho do homem, (modo como Jesus referia a si mesmo) veio comendo e bebendo (ações normais de todos os humanos), no entanto dizem: Eis um comilão e beberrão"! (comportamentos tidos como pecados

perante a Lei). "Mas", concluiu Jesus, "a sabedoria é provada justa pelas suas obras". Em outras palavras, Jesus disse que não cabia a ele responder todo o tipo de crítica e muito menos dedicar tempo para remoer o que diziam sobre ele. Ele preferiu deixar que suas ações provassem quem ele era. O que podemos aprender disso?

Em muitos casos, é melhor deixarmos de lado as críticas e ofensas que sofremos e continuarmos a seguir nosso objetivo de vida sem nos concentrar no que os outros estão dizendo de nós. Às vezes, por dedicarmos muito tempo pensando nas ofensas que sofremos alimentamos o ressentimento e a mágoa e perdemos o foco do que é o mais importante. Deixar suas ações comprovarem o quanto você é competente, dedicado em fazer o que é correto, e o quanto é sincero pode ser mais produtivo e menos danoso emocionalmente, do que tentar refutar e acabar se machucando. A atitude de Jesus nos ensina que antes de guardarmos o ressentimento é melhor não dar margem para que a ofensa entre em nosso coração.

Quando abandonado pelos amigos

Se você já teve a oportunidade de ler a história da vida de Jesus na Terra, descrita nos quatro Evangelhos do Novo Testamento, sabe que dos apóstolos de Jesus, o mais impetuoso foi Pedro. Com frequência, ele tomava a frente em responder em nome dos outros, agia de forma enérgica e tinha reações inesperadas – em algumas situações, até mesmo sem avaliar as consequências. Uma destas situações ocorreu durante a última refeição que Jesus tomou com seus amigos antes de ser preso e depois sacrificado.

Durante aquela refeição, Jesus disse a seus amigos que um deles, o trairia e o entregaria aos inimigos do cristianismo naquela mesma noite. Mas Pedro, sem necessidade, disse a Jesus que mesmo que todos os outros o abandonassem, ele jamais faria isso! Jesus, sabendo o que estava para acontecer nas horas seguintes, concluiu dizendo: "Antes que o galo cante você me negará três vezes!".

Conforme Jesus havia dito, poucas horas depois ele foi preso e levado a presença de um sacerdote local. Pedro o acompanhava de longe. Ao chegarem ao pátio do sacerdote havia algumas pessoas se aquecendo junto a uma fogueira e Pedro parou ali para se esquentar e foi reconhecido por uma serviçal da casa do sacerdote. Quando perguntado sobre sua relação com Jesus, Pedro

negou pela primeira vez. Ainda junto à fogueira, os soldados que prenderam a Jesus reconheceram o sotaque de Pedro e perguntaram a ele diretamente, ou seja, não tinha como ficar em dúvida sobre o que eles estavam falando. E Pedro negou seu amigo Jesus, de novo.

Umas três horas antes, durante a prisão de Jesus, um soldado romano chamado Malco, teve sua orelha cortada por Pedro e Jesus milagrosamente restituiu a orelha do soldado e se entregou para ser preso. Como Jesus era conhecido pelas pessoas e muitos queriam sua morte, aquela situação causou uma comoção pública. As pessoas começaram a seguir os soldados até a casa do sacerdote ao qual Jesus foi levado. E lá no pátio, na fogueira, se aquecendo, tinha um parente do soldado que Pedro cortou a orelha com a espada. E esse parente, reconheceu Pedro e falou: "Opa! Eu te vi com Jesus lá no jardim!" Pedro, com medo de ser pego, praguejou contra o homem e negou a Jesus pela terceira vez. Jesus olhava para Pedro de longe. E então, o galo cantou! Pedro se lembrou do que Jesus havia dito e saiu chorando arrependido.

Vamos fazer uma pausa e analisar a situação que serviu de pano de fundo para nossa conversa. Jesus estava passando por um momento muito difícil da sua vida e a companhia de um amigo faria toda a diferença para que ele pudesse suportar a pressão de ser morto como bandido (nos tempos do exército romano, só criminosos eram pendurados para morrerem agonizando publicamente). Note que Jesus não pediu a Pedro que fizesse uma declaração de lealdade. Foi o próprio Pedro quem tomou a iniciativa de dizer que estaria lá até o fim! Tanto que quando o medo tomou conta dele, ele negou a Jesus, mas, reconheceu o erro imediatamente e chorou arrependido. Os eventos que se seguiram nos ensinam mais sobre o exemplo de Jesus em perdoar os amigos. Acompanhe a sequencia da história.

Após Pedro ter saído chorando, Jesus foi condenado e pendurado para morrer. Algumas pessoas bondosas o retiraram dali após confirmarem sua morte e o lavaram para ser enterrado numa sepultura emprestada. No terceiro dia, conforme a narrativa bíblica, ele foi ressuscitado. Algumas mulheres foram ao túmulo dele para acompanhar Maria, sua mãe, que desejava banhar seu corpo com óleo perfumado. Mas, chegando lá não o viram. Era costume colocar uma pedra na porta do túmulo e elas viram que a pedra havia sido removida e tinha um anjo na entrada do túmulo, que falou a elas o que tinha acontecido a Jesus. O anjo ainda mandou que elas voltassem a cidade, encontrassem os apóstolos de Jesus e

contassem que ele estava vivo e os encontraria na Galiléia. O detalhe interessante é que o anjo mencionou o nome de um apóstolo em especial: Pedro. Tanto que Pedro foi até o túmulo de Jesus depois para ver seu corpo, mas não entendeu o que tinha acontecido, pois restavam lá só as faixas que envolveram o corpo de Cristo. Talvez, por julgar-se culpado por ter abandonado a Jesus, Pedro não entendia bem o que havia acontecido. O relato das mulheres não era bem visto pelo fato de elas serem mulheres – classe com pouco respeito naquela época.

Alguns dias depois, Pedro e seus amigos foram pescar na Galiléia, talvez tentando restabelecer a sua vida profissional. Passaram uma noite inteira sem pescar nenhum peixe. Ao amanhecer, avistaram parado na praia um homem, e um dos amigos de Pedro, João, reconheceu o homem como sendo o ressuscitado Jesus. Pedro, então se lançou no mar e chegou à praia nadando. Jesus o recebeu normalmente e mais tarde naquele dia deu a ele a missão de pastorear as ovelhas cristãs.

Isso nos mostra duas coisas a respeito do perdão de Jesus. Primeiro, ele perdoou amplamente a Pedro. Ele não ficou fazendo chantagem emocional com Pedro, alegando que na hora que mais precisou dele. Pedro o deixou na mão e que agora faria um favor para ele por aceita-lo novamente. Jesus o perdoou e restabeleceu o relacionamento com ele, o que nos mostra que quando perdoamos um amigo, colega ou companheiro de trabalho é sábio restabelecer o relacionamento ao mesmo nível de antes da ofensa. Esta história de que "eu o perdoo, mas, não quero vê-lo nem pintado de ouro!" não é perdão genuíno. A prova disso é que Jesus, ao perdoar Pedro, reafirmou que confiava nele por dar-lhe uma nova ordem de trabalho. Segundo, Jesus nem mencionou o evento triste que marcou a última interação de Pedro com ele. Ele nem tocou no assunto, nem por brincadeira! Imagine se Jesus tivesse tido: "Ah, Pedro! Lembrou-se do galo, né? Não te falei?!" Isso teria mostrado a Pedro que ele errou e o faria se sentir culpado, não perdoado. Da mesma forma, se perdoamos alguém não devemos nunca mais tocar no assunto. Nem por brincadeira!

Devemos nos esforçar para agir como Jesus quando formos abandonados na hora em que mais precisarmos. As pessoas não são obrigadas a nos jurar amor eterno, nem a entregar a vida por nós. Temos que entender, que mesmo que eles afirmem isso, pode ser que em determinado momento, por medo ou insegurança eles se sintam acuados e não nos apoiem. Isso é mais regra do que

exceção! Não caia na tentação de guardar ressentimento de alguém, só por que contava com ela e a pessoa não correspondeu a sua expectativa. Perdoe assim como Jesus fez com Pedro. Restabeleça a condição anterior e mantenha a paz na sua equipe, na família ou entre amigos. Se você tem a disposição de entregar a vida pelos outros, também tem que ter a consciência de que eles podem não fazer o mesmo, o que não quer dizer que não são verdadeiros amigos.

Quando pedir desculpas é a solução

Em muitos casos, mesmo estando com a razão você terá que pedir desculpas para manter um bom relacionamento. É importante entender que manter a paz e a união na equipe, na família ou na empresa toda é mais importante que descobrir e provar quem está certo ou errado. Pedir desculpas, longe de ser um ato de fraqueza é uma ação de quem tem força moral suficiente para aceitar levar a fama de culpado. Se isso significar o bem estar da maioria. No entanto, é preciso levar em conta dois detalhes importantes, para que um pedido de desculpas alcance o objetivo de aproximar as pessoas.

Certa vez, meu pai e eu discutimos a respeito de um cliente e eu fui ríspido com ele. Quando caí na realidade e me lembrei do que havia feito, pedi desculpas. Mas, fiz isso da boca para fora. No fundo eu não aceitava que estava errado. Meu pai olhou com o rosto fechado para mim e disse: "É! Depois que inventaram a desculpa acabou a responsabilidade no mundo. As pessoas fazem de tudo, falam o que querem para os outros e depois pedem desculpa e fica tudo numa boa, né?"... Eu entendi o que ele disse. Para que ele me perdoasse, eu deveria mudar minha atitude, principalmente na hora de pedir desculpas. Era preciso ser sincero em relação ao pedido de desculpas.

O mesmo acontece quando tentamos restabelecer um relacionamento com alguém. Se não formos sinceros, o pedido perde o efeito. É como uma pessoa na sua frente na fila do banco. Ela está com duas sacolas enormes e esbarra em você. Pede-lhe desculpas e você aceita. Daqui a pouco ela esbarra em você de novo. Novamente pede desculpas e você aceita. Dois minutos depois esbarra em você de novo. Você acha que as desculpas dela são sinceras? Não seria melhor se, ao invés de pedir desculpas ela

parasse de esbarrar em você? Da mesma forma, ao pedir desculpas tenha em mente que você deve parar de agir como estava agindo, caso contrario, seu pedido de desculpas perderá o valor.

Outra coisa importante é com respeito a exigir um pedido de desculpas. Tem pessoas que 'empacam' na vida sob a desculpa de que não farão mais nada para ninguém enquanto o Fulano não vier e pedir desculpas. Mas, pense por um instante: o quanto essa ofensa fará sentido daqui a cinco, dez anos? O que a outra pessoa fez ou falou para você mudará sua vida para melhor ou para pior no futuro, ou será simplesmente para satisfazer seu ego? Pensar no efeito que determinada ação da outra pessoa terá sobre você, facilitará sua decisão de levar ou não adiante a exigência de que o outro está lhe devendo um pedido de desculpas. Isso é ser flexível, o que envolve muitas vezes deixar a opinião própria de lado em benefício do bem estar coletivo.

Enfim, lembre-se que todos nós erramos muitas vezes. Em palavras, pensamentos e ações. Entenda que enquanto nossas vidas estiverem recheadas de problemas a serem resolvidos e de situações estressantes exigindo nossa atenção – estaremos sujeitos a ofender e ser ofendidos, magoar e ser magoados – seja na família, no trabalho e em diversos relacionamentos. O que fará a diferença? Sua disposição de perdoar e salvar o relacionamento. Lembre-se do exemplo de Jesus e esforce-se para ser perdoador não ressentido. Perdoar libera sua mente para o que é realmente importante mantém a paz e favorece o trabalho em equipe. Perdoe e salve seus relacionamentos assim como Jesus fez. Considere perdoar mais. Você aceita o desafio?

Conclusão
Você e a Inteligência Social

"A inteligência acadêmica não tem nada a ver com a vida emocional. Os mais brilhantes entre nós podem afundar nos recifes das paixões desenfreadas e impulsos desgovernados; pessoas com altos níveis de QI são às vezes pilotos incompetentes de suas vidas particulares".
– Daniel Goleman

Antes de Daniel Goleman escrever o best-seller "Inteligência Emocional" as pessoas eram consideradas inteligentes a partir de seus resultados em testes de QI. Depois de Goleman, inteligente é a pessoa que sabe se virar em diversas situações e tem automotivação, empatia, autodidatismo e inspira confiança – qualidades fundamentais para viver bem.

No entanto, aprender a se relacionar com os outros é antes de tudo saber lidar com o lado emocional das pessoas. Ter o dom de emitir sinais emocionais para quem o escuta. Sabem que é uma responsabilidade muito grande influenciar os outros. Se você vai ou não ser bem sucedido em fazer os outros desejarem seguir suas orientações e exemplos por vontade própria (nossa definição aqui para influência), dependerá muito da sua habilidade de trabalhar com o emocional das pessoas. Releia este livro de novo. Continue se aprofundando neste tema. No meu site *(www.symonhill.com.br)* há vídeos explicativos sobre o assunto.

A inteligência social se aplica à família, às amizades e às relações profissionais – enfim, todo o conteúdo do livro já o ajudou a aumentar seu poder de influência e aumentar sua inteligência social. Mas, o mais importante é que você aplique e domine estas técnicas para que seus relacionamentos se tornem mais efetivos e duradouros. Se relacionar bem com outras pessoas é uma arte.

> *Certa vez, um pintor experiente passeava por uma praça, em Paris, quando percebeu que havia um jovem artista plástico sentado em dos bancos desenhando. O mestre viu que ele se esforçava em fazer o melhor traço, o melhor uso da luz e da sombra e procurava encontrar o melhor ponto de fuga para que os observadores pudessem ver todo o talento dele como artista profissional que*

almejava ser. Observando o desejo sincero do jovem em ser grande, o velho mestre se aproximou e lhe deu algumas dicas para tornar seu trabalho mais valioso e no final da conversa lhe entregou um cartão pessoal colocando-se a disposição do jovem se ele precisasse de algo mais. O mestre foi embora com a certeza de que seu trabalho pelo jovem estava feito. Se ele seguiria seus conselhos era outra história. Dependeria da humildade do jovem em aplicar os conselhos dele. No cartão que o mestre deixara havia apenas um nome escrito: Pablo Picasso...

Assim como um artista mais experiente observa o empenho sincero de um jovem artista em realizar uma obra de qualidade e lhe dá dicas para valorizar seu trabalho, coloquei meu conhecimento a sua disposição e lhe ofereci, apenas neste capítulo, cinco dicas para aplicar todo o conteúdo do livro e valorizar seu talento pessoal nas suas 'obras de arte sociais'. Mas, se estas dicas vão se tornar parte de você é uma história que veremos escrita na sua realidade, na sua vida.

Desejo de coração que o sol ilumine o seu caminho e que o vento toque suavemente o se rosto e até que nos encontremos novamente, que Deus o proteja nas palmas de suas mãos. Muito sucesso e até a próxima!

Symon Hill.

Bibliografia: *Obras que ajudaram o autor a treinar seu intelecto*

"Se pude ver mais longe, é por que estava de pé nos ombros dos gigantes".
– Sir Isaac Newton.

LIVROS:

1. BÍBLIA SAGRADA. Tradução do Novo Mundo das Escrituras Sagradas com Referências. Sociedade Torre de Vigia de Bíblias e Tratados, 1986.
2. HILL, Symon. Nove atributos dos vendedores realmente comprometidos. – São Paulo: Livro Pronto, 2011.
3. HILL, Symon. A Arte de Influenciar Pessoas. – São Paulo: Clube de Autores, 2012.
4. PEDRO, Antônio, 1942 - História: 2º Grau / Antônio Pedro,. - Ed. Atual., ampl. e ren. São Paulo: FTD, 1995
5. BECKER, Idel. Pequena história da civilização ocidental. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.
6. TOYNBEE, Arnold. A humanidade e a mãe – terra: uma história narrativa do mundo. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
7. COSTA LIMA, Luiz. DORIA, Francisco Antônio. KATZ, Chaim Samuel. Dicionário Básico de Comunicação. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
8. ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. História da educação e da pedagogia: geral e Brasil. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.
9. BORDIN FILHO, Sady. Marketing Pessoal. 100 dicas pra valorizar sua imagem. Rio de Janeiro: Record, 2002.
10. POLITO, Reinaldo. Gestos e posturas para falar melhor. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1987.
11. KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
12. DEEP e SUSSMAN. Sam, Lyle. Atitudes Inteligentes. Título original: Smart moves. São Paulo: Circulo do Livro, 1990.

13. RIBEIRO, Lair. Comunicação Global. A mágica da influência. 23. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
14. _____. Decidir e implementar em um mundo complexo, veloz e incerto. Participação de Chris Cowan e Natasha Todorovic. A espiral dinâmica aplicada ao coaching, a processos de mudança e a liderança produtiva. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2007.
15. _____. Saber viver profissionalmente. – Belo Horizonte: Ed. Leitura, 2003.
16. _____. O sucesso não ocorre por acaso. – 84ª Ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1993.
17. _____. O sucesso não ocorre por acaso. – Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
18. TEMPLETON, Tim. Contato para a vida inteira. Aprenda a montar uma rede e contatos para lucrar sempre. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
19. KIYOSAKI, Robert T.1947 - Pai Rico, Pai Pobre. O que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
20. STEWART, Judith. Bem, até agora ninguém havia reclamado... ou como ser mais confiante. São Paulo: Makron Books, 1996.
21. PEASE, Allan e Barbara. Como conquistar as pessoas. Dicas para você ampliar suas relações e criar laços mais gratificantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
22. DULWORTH, Michael. Networking. Saiba como construir as melhores redes de relacionamento pessoal e profissional. São Paulo: Larousse do Brasil, 2008.
23. HILL, Napoleon. Quem vende enriquece. Versão brasileira da editora. 1. ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2011.
24. MARTINS, Leandro. Como influenciar e motivar pessoas. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.
25. PEASE, Allan. Desvendando os segredos da linguagem corporal. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

26. SHINYASHIKI, Eduardo. A vida é um milagre. A transformação pelo poder pessoal. Preparação Tuca Faria – São Paulo: Editora Gente, 2010.
27. NORTHCOTE, Parkinson. A lei de Parkinson na sociedade, na política, nos negócios. Tradução de Silveira Sampaio. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1957.
28. GODRI, Daniel. Conquistar e manter clientes: praticas diárias que todos conhecem, mas só s bem-sucedidos utilizam. 64 ed. – Blumenau: Eko, 1998.
29. WEIL, Pierre. Relações humanas na família e no trabalho. 26 ed. – Petrópolis: Editora Vozes, 1971.
30. BECKWITH, Harry. Vendendo o invisível. Guia completo do marketing moderno. Tradução de Maria Clara de Biase W. Fernandes. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
31. _____. O que os clientes amam. O guia completo para alavancar seus negócios. Tradução de Maria Clara de Biase W. Fernandes. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
32. CARNEGIE, Dale. Como fazer amigos e influenciar pessoas. 48 ed. Ampl. Por Dorothy Carnegie. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2000.
33. SHINYASHIKI, Roberto. Problemas? Oba! A revolução para você vencer no mundo dos negócios.- São Paulo: Editora Gente, 2011.
34. _____. Sempre em Frente. Roberto Shinyashiki. – São Paulo: Editora Gente, 2008.
35. ABREU, Thomas de Aquino Santos. O casamento feliz. Preparo psiquiátrico e psicológico. Temas básicos para a estabilidade e manutenção do casamento. Ed Independente, 1968.
36. TIBA, Içami. Disciplina. Limite na medida certa. Novos paradigmas. Ed. rev., atual e ampl. - São Paulo: Integrare Editora, 2006.
37. DARLING, Diane. Networking: desenvolva sua carreira criando bons relacionamentos. 24 dicas para superar a timidez e ampliar seus contatos. – Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

38. FRITZEN. Silvio José. Janela de Johari. Exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e sensibilidade. 15. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1978.
39. FRIEDMAN, Harry J. Não obrigado. Estou só olhando. – São Paulo: Makron Books, 1995.
40. REANGEL, Alexandre. As mais belas parábolas de todos os tempos, Vol.1. 13 ed. – Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
41. BRUCE, Ane. Como motivar sua equipe. 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante. – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
42. CROWLEY, Katherine. Trabalhar com você está me matando. – Rio de Janeiro: Sextante, 2002.
43. SCOTT. Steven K. Salomão, o homem mais rico que já existiu. A sabedoria da Bíblia para uma vida plena e bem sucedida. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
44. ROBBINS, Anthony. Desperte seu gigante interior. Tradução de Haroldo Netto e Pinheiro de Lemos. – 19 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.
45. KRECH, David. O indivíduo na sociedade. Um manual de psicologia social. Vol. 2. Tradução de Dante Moreira Leite. – São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.
46. ROSNER, Stanley. O clico da auto-sabotagem. Por que repetimos atitudes que destroem nossos relacionamentos e nos fazem sofrer. Stanley Rosner e Patríca Hermes; tradução de Eduardo Rieche. – 4 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
47. PACKARD, Vance. Nova técnica de convencer. Persuasão oculta, domínio do público pelo subconsciente e sugestão subliminar. Tradução de Aydano Arruda. 2 ed. – São Paulo: Ibrasa, 1965.
48. FILHO, Luiz Almeida Marins. Desmitificando a motivação no trabalho e na vida. 4 ª Edição. – São Paulo: Habra, 2007.
49. GOLEMAN. Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. – São Paulo: Editora Objetiva, 1999.

50. _____. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 15ª Ed. Tradução de Marcos Santarrita. São Paulo: Editora Objetiva, 1995.
51. MONTALVÃO. Alberto. Moderna enciclopédia de relações humanas e psicologia geral. Vol. 1-5. Edição ¨6 – São Paulo: Editora Novo Brasil, 1979.
52. _____.Biblioteca de relações humanas. Vol. De 1 -5. Edição 4. – São Paulo: Egéria, 1975.

PERIÓDICOS:

53. VOCE S/A. Revista mensal, edição 04/2008. - São Paulo: Edit. ABRIL, 2008.
54. LÍNGUA PORTUGUESA. Número especial sobre Vendas: a linguagem dos negócios. 09/2011. – São Paulo: Segmento, 2011.
55. MARKETING INDUSTRIAL. Revista. Ano 16. Nº 54, Escola de Marketing Industrial, 2011.
56. _____. Ano 16. Nº 52, Escola de Marketing Industrial, 2011.
57. MENTE E CÉREBRO. Persuasão – O poder das palavras. Ano 17. Nº 210. Duetto, julho de 2010.
58. _____. 10 atitudes para criar filhos mais felizes. Ano 18. Nº 215. Duetto, dezembro de 2010.
59. COMUNICAÇÃO SEM SEGREDOS. Revista. Ano 1. Vol. 1 e 2. – Grupo Domo, 2007.
60. ETIQUETA PROFISSIONAL. Revista. Ano 1. Vol 1. Grupo Domo, 2007.
61. A SENTINELA. Revista. Ed. 1 nov. 2011. Qual o conceito da Bíblia sobre a moral sexual? Watchtower, 2011.
62. ISTO É. Revista. A era da inteligência social. Edição de janeiro de 2012. Ano 36, nº 2200.
63. DESPERTAI. Revista. Ed. Set. 2009. Como enfrentar os desafios da juventude. Watchtower, 2009.
64. _____. Ed. Out. 2011. Como criar filhos responsáveis. Watchtower, 2011.

65. SUPER INTERESSANTE. Ed.292. Homens X Mulheres. Por que eles estão ficando para trás, 2011.
67. PNL Aplicada ao aprendizado. Apostila. Instituto de Neurolinguística Aplicada. Rio de Janeiro: INAp, 2009.

ENDEREÇOS ELETRÔNICOS:

68. FAUSTINO, Rosângela Célia; GASPARIN, João Luiz. A influência do positivismo e do historicismo na educação e no ensino de história. Disponível em: www.ppg.uem.br/docs/ctf/humanas/2001/20_182_00_rosangela%20celia_a%20influencia.pdf. Acesso em: 05 mar. 2007.
69. FREIRE, Paulo. Alfabetização de adultos e bibliotecas populares – uma introdução. Disponível em: http://academia.extralibis.info/letramento/alfabetização_de_adultos_e_bib.html. Acesso: 05 mar. 2007.
70. PERSUASÃO. Seis princípios psicológicos. Disponíveis em:
71. http://dissonanciacognitiva.wordpress.com/2008/04/25/ciencia-da-persuasao-6-principios-psicologicos/
72. http://www.pequenoguru.com.br/2010/02/50-segredos-ciencia-persuasao. Acesso em 09 set. 2011.
73. OS ANTIGOS E A COMUNICAÇÃO. Disponível em:
74. http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/existocom/especial5a.html Acesso em: 12 jan. 12.
75. REFERENCIAS DO CINEMA: http://www.adorocinema.com/busca/
76. Influencia da burguesia na educação moderna: http://www.sosestudante.com/diversos/a-influencia-burguesa-na-educacao-moderna.html

PALESTRAS COM O AUTOR

O Foco das Palestras com Symon Hill é a INTELIGÊNCIA SOCIAL APLICADA À GERAÇÃO DE VALOR PERCEBIDO ATRAVÉS DAS INTERAÇÕES SOCIAIS.

Para contratação de palestras, seminários e workshops com Symon Hill, entre em contato conosco através dos sites: www.symonhill.com.br ou www.apalestra.com. Se preferir, envie um e-mail para contrate@apalestra.com.

Nossas palestras apresentam o conteúdo dos livros de Symon Hill aplicados à realidade de sua empresa e do seu mercado.

Ligue: (35) 3713-7499. Aguardamos seu contato.



A ERA DA INTELIGÊNCIA SOCIAL

Neste livro completo, Symon Hill se supera e surpeende seus leitores e ouvintes com uma metodologia ainda mais prática.

Ele mostra como a Comunicação Interpessoal se modificou através dos tempos e como os valores das pessoas estão interferindo em suas relações sociais em diversos ambientes.

Você descobrirá como a Escuta Ativa, a Assertividade, o Marketing Pessoal e a prática do feedback Eficaz podem fazer de você um verdadeiro expert em relações humanas e aumentar sua INTELIGÊNCIA SOCIAL.

Para saber mais sobre o Palestrante Symon Hill, acesse:
symonhill.com.br