Renato Alves




## comunique-se com liderança, influência e inteligência emocional

HUMANO
EDITORA

Renato Alves

# Diálogo sem Duelo

## comunique-se com liderança, influência e inteligência emocional

HUMANO
EDITORA

1. Introdução
2. Capítulo 1 - A Rainha malvada não era feia
3. Capítulo 2 - Espere nada de ninguém
4. Capítulo 3 - Realização plena pela humildade
5. Capítulo 4 - Saber receber críticas
6. Capítulo 5 - Não critique
7. Capítulo 6 - O momento certo de perguntar
8. Capítulo 7 - Não julgue
9. Capítulo 8 - A virtude de receber conselhos
10. Capítulo 9 - O erro de aconselhar
11. Capítulo 10 - O poder das declarações positivas
12. Capítulo 11 - A arte do não falar
13. Capítulo 12 - Dizer sempre a verdade
14. Capítulo 13 - Cultivar o bom senso
15. Capítulo 14 - Não olhe para o comportamento
16. Capítulo 15 - Mudança radical
17. Capítulo 16 - Sinais de sucesso
18. Sobre o Autor
19. Contatos
20. Créditos

# Introdução

Dizem que a plena realização de um homem só é alcançada depois que o mesmo planta algumas árvores, torna-se pai e escreve um livro. Sabemos que isso é uma divertida brincadeira usada para animar uma boa roda de conversa. Mas se existisse uma fagulha de verdade nesta prosa, então poderia dizer que comecei a minha realização pelas etapas mais difíceis: plantei tantas árvores no intuito de melhorar o mundo que até perdi a conta. Este é o livro número três dos seis de minha autoria e quanto ao filho, o que em teoria seria a tarefa mais fácil, em 2009 fui agraciado por Deus com um anjo chamado, Miguel. Hoje estou cada vez mais convencido de que difícil mesmo não é fazer, mas sim educar um filho.

Não posso dizer muito aos pais sobre como educar seus filhos, pois minha experiência até o momento se resume em quatro anos, que é a idade atual do meu filho, mas permita-me apenas recomendar que uma criança aos dez anos de idade deve saber, ainda que não com plena certeza, o que quer ser na vida. Um homem sem objetivos não deve nem se levantar da cama. Um jovem sem objetivos definidos pode debandar por qualquer caminho. Estimular essa decisão, nem que seja para ele mudar de ideia com o passar do tempo, incentivá-lo a pensar no que deseja ser torna um pouco mais fácil a tarefa de educá-lo. Ao invés de falar que ele não pode dizer palavrão simplesmente porque não pode, você explicará que um bom astronauta não fala palavrões para os outros. Pronto! A repreensão está devidamente justificada.

Este livro não é um manual de boas práticas ou educação, embora em alguns momentos pareça ser. Nele pretendo dividir com você algumas das lições de comunicação que aprendi ao longo da minha vida e também da minha jovem e bem sucedida carreira como palestrante. Eu me considero uma pessoa extremamente introvertida (numa escala de 0 a 10 meu grau de introversão é 10), tímida, de ficar com cara de tomate maduro quando algum comentário expõe fragmentos da minha privacidade, mas que aprendeu a se controlar e se adaptar aos mais diferentes cenários da interação humana. O jovem do colegial que tinha queda de pressão e vistas escurecidas por ter de apresentar trabalhos em sala de aula hoje palestra com desenvoltura para públicos de mais de mil pessoas. Já passei noites sentado na calçada conversando com mendigos ouvindo suas histórias de

vida, como já jantei nos melhores restaurantes com magnatas exibidos que só sabiam falar de grifes, roteiros turísticos e pratos sofisticados. A vida me ensinou que devemos ser pessoas de fácil comunicação, acessíveis, na medida do possível e sensíveis o suficiente para fazer o exercício de empatia de se colocar no lugar do outro e tentar sentir o que sente. É dessa forma que este livro pretende lhe ajudar. Com uma abordagem simples sem, no entanto, comprometer a seriedade, tratarei de três aspectos fundamentais para as relações humanas: mudança, comunicação e liderança.

Mudar é quebrar paradigmas que limitam a ação na busca do novo. Por exemplo, uma pessoa acreditar que não é capaz de falar em público sem ao menos ter tentado apresenta um forte paradigma a ser quebrado. Limites dessa ordem impedem o desenvolvimento pessoal e dificulta a imersão no competitivo mundo globalizado, de concorrência agressiva e de domínio de múltiplas habilidades para a excelência pessoal. Já a capacidade de se comunicar bem permite ao cidadão mover-se com facilidade rumo aos seus objetivos. Tudo o que você é e possui está ligado intimamente ao seu estilo de comunicação. Portanto, qualidade de vida é qualidade de comunicação. E boa comunicação é condição necessária para quem almeja a prosperidade ou pretende manter-se próspero. O terceiro aspecto fundamental para as relações humanas é a habilidade de liderar pessoas. *"Dirigir homens é uma ocupação trabalhosa"*. A categórica observação foi feita no século XVII por um dos mais influentes escritores do barroco espanhol, Baltasar Gracián, ícone de sua época (1601 – 1658). Ele tinha autoridade para fazê-la, pois foi um observador arguto do comportamento humano. E se naqueles tempos era custoso conduzir pessoas, nos dias atuais, com o liberalismo na moda, os valores morais clássicos totalmente esquecidos, os padrões de comportamento ditado por pessoas de qualidade duvidosa, tal empreitada torna-se complexa seduzindo e desafiando os amantes da boa comunicação.

Capacidade de mudar, boa comunicação e liderança formam o tripé fundamental na formação de um cidadão honesto, sincero, reto, sensível, humano, enfim, equilibrado e dentro desta visão este livro discorre sobre temas que procuram melhorar o desempenho no trato com as pessoas.

- Saber o que se pode esperar dos outros;
- Como ter um melhor acesso às pessoas difíceis;
- Analisar os motivos pelos quais se deve evitar dar conselhos;
- O peso negativo de se fazer críticas.

Em contrapartida, mas sem ser contraditório, serão apresentados os benefícios do conselho inesperado e o valor inestimável da crítica quando direcionada a nós. O julgamento e a mentira também serão abordados de uma maneira surpreendente. E ainda:

- Como fazer perguntas pertinentes;
- Evitar gafes na comunicação;
- Segredos de como conduzir uma conversa
- Como transmitir mais segurança no diálogo.

A obra tratará os temas *mudança, comunicação* e *liderança* sob uma perspectiva madura, leve e, na maioria das vezes, reflexiva. Você será incentivado a investigar o cerne, a raiz de certos problemas de relacionamento no intuito de experimentar e estabelecer a verdadeira harmonia na comunicação. Depois da leitura deste livro, você provavelmente será outra pessoa.

Faça bom uso!

Renato Alves

# Capítulo 1 - A Rainha malvada não era feia

## *O grave erro da comparação*

**Você já reparou como é difícil resistir a um espelho? Seja ele de vidro barato ou cristal fino, nacional ou importado, seco ou embaçado, inteiro ou até mesmo um pequeno estilhaço. É como se o espelho possuísse uma poderosa magia dominante, insensível e, sobretudo, inevitável.**

Quem, em sua tenra idade, não ouviu a pergunta:

*"Espelho, espelho meu, existe alguém no mundo mais bela do que eu?"*

A rainha malvada do conto *Branca de Neve e os Sete Anões* viveu e morreu recebendo do seu sincero e confidente espelho sempre a mesma desapiedada resposta:

*"Branca de Neve é a mais bela entre as mulheres!"*

O sonho da rainha era o de ser considerada a mais bela dentre as mulheres, por isso desejava ver sua rival aniquilada. Se Branca de Neve não existisse, o degenerado espelho teria mais consideração por ela, afinal, a rainha malvada não era feia. A megera envenenou Branca de Neve com uma maçã, mas isso não adiantou, pois a formosa invejada despertou do sono com o beijo de um príncipe apaixonado.

Mesmo que fosse uma pessoa atualizada, frequentasse os melhores centros de estética, malhasse durante horas, mudasse a cor dos cabelos, *turbinasse* os seios e aprendesse a dança do ventre, a rainha continuaria ouvindo a dura frase: "*Branca de Neve continua sendo a mais bela."* Ela poderia quebrar o espelho, chutar a penteadeira, despedir o maquilador, contratar o *Doctor. Rey*. A questão ainda permaneceria. O que a rainha

malvada não entendia é que a protegida dos sete anões era o seu pior espelho. Toda vez que olhava para o sedutor rosto da Branca de Neve a rainha reconhecia as próprias imperfeições. E morreu sem ter realizado seu sonho.

**As pessoas são como espelhos. Através delas percebemos nossas melhores qualidades, mas também nossos piores defeitos.**

Observe detalhadamente um grupo de dança durante uma apresentação. Mesmo sincronizadas, de vez em quando uma delas observa as outras para saber se está no passo e ritmo certos. As outras bailarinas são espelhos que a ajuda a melhorar o que estiver errado.

**Através da observação do próximo e seguindo códigos sociais de conduta uma pessoa é capaz de reconhecer quem é, como se comporta e se está agindo certo. Estudar os outros é uma maneira silenciosa de avaliar as ações e corrigir as eventuais falhas.**

Todavia, nem todos têm a mesma reação diante desses espelhos humanos. É fácil encontrar pessoas sofrendo excessivamente por *distorcerem* aquilo que refletem nos seguintes. O ambiente de trabalho é um bom exemplo. Quando um funcionário inseguro observa o comportamento de um colega cujo desempenho é irregular, logo pensa: "*Ótimo, eu sou melhor do que ele"*. Mas se, ao contrário, o outro é melhor, então ele se aborrece e, como a rainha malvada, sente vontade de *"quebrar o espelho"*.

Viver em sociedade é de certa forma viver comparando. Algumas pessoas cruzam seus olhares e se comparam. Naturalmente, das comparações surgem constatações e estas, quando mal interpretadas, geram angústias, frustrações, irritações ou prazer. Por exemplo, na comparação das idades, quando alguém é mais novo, existe a tendência do pensamento: *"Estou ficando velho."* E ao comparar-se com pessoas mais velhas e que usam trajes despojados: *"Que ridículo: este velho está se achando... "*

Inspira-se cuidado quando uma pessoa, comparando-se com outras, experimenta sentimentos de desejo ou inveja. A rainha malvada concluiu que estava longe de obter beleza equivalente à de Branca de Neve. O resultado: inveja, frustração e sofrimento tornaram-se sentimentos inevitáveis.

**O problema nunca está no que se observa, mas como a pessoa interpreta o que foi observado.**

Existem as comparações que produzem sentimentos positivos e nobres, como amor, compaixão, altruísmo e cooperação, para citar alguns. Pode-se olhar para um bêbado pedindo esmolas no semáforo e emitir um julgamento: *"Que vagabundo!"* Ou, movido por um sentimento nobre, dizer: *"Eu posso te ajudar a sair dessa triste vida, meu amigo."*

A identificação de aspectos positivos das comparações podem também resultar em vaidade, orgulho ou prepotência enquanto aspectos negativos podem gerar depressão, tristeza e sofrimento. Portanto, a melhor saída é não comparar, pois olhar para os espelhos humanos os quais nos cercam e não sofrer requer muita lucidez, serenidade e prudência.

**Olhar como os outros se comportam nos fornecem diretrizes, regras de conduta e nos ajuda a estabelecer metas. As crianças fazem isso. É como se dissessem: "*Mostre-me o que eu devo fazer."* Isso é bom! O problema é quando nos limitamos a observar e não agimos. Por isso é necessário ter iniciativa para mudar."**

A primeira grande mudança é aprender a fazer menos ou não fazer comparações. É também tomar consciência das observações que faz, procurar voltar os olhos para dentro de si e banir o que estiver causando sofrimento. Os olhos da comparação não devem aderir ao calor do julgamento estético, mas sim da empatia do coração.

Agindo assim, conquistará um nível de aprimoramento surpreendente nas suas relações interpessoais e aumentará o foco nas atividades que realiza. Permanecer longe da necessidade da comparação é viver sem precisar se comportar como a infeliz rainha dos contos da Branca de Neve.

# Capítulo 2 - Espere nada de ninguém

***Esperar ser tratado da forma que gosta é um ato de ingenuidade.***

Durante o intervalo de um dos meus seminários sobre equilíbrio, fui abordado discretamente por uma mulher visivelmente aflita que relatou uma situação que a estava incomodando:

*"Você pode conversar com o meu pai? Ele deve estar com algum conflito: conversa pouco com os filhos, vive se queixando das coisas, nada para ele está bom. Isso tem me incomodado muito. Ele parece estar sempre de mal com a vida, sabe? Eu não o entendo. Será que o problema dele é sério?"*

Ouvi com atenção o relato e soube que o pai também estava presente no local, então, sem rodeios, respondi:

*"Não devemos julgar uma pessoa pelo comportamento, pois as pessoas não são o comportamento, elas somente reagem a estímulos. Você não pode desejar que as pessoas ofereçam aquilo que, num determinado momento, não possuem."*

**Se VOCÊ se incomoda com os hábitos, com o modo de ser e agir de uma outra pessoa, então certamente o problema está em você, e não nela. O próprio fato de ficar incomodado é um problema.**

Mais tarde conversei com o pai. Ele achava adequado seu comportamento e sua forma de agir. Quanto aos seus hábitos, respondeu:

*"Para mim está tudo certo, não tenho intenção de ferir ninguém".*

Mas a filha estava incomodada. Relacionar-se com o pai era desconfortante como uma enxaqueca. Toda vez que pensava nele ficava inquieta e preocupada. Não havia dúvidas de que ela tinha um sério problema: estava apegada demais ao velho, não conseguia se libertar. Vivia

presa a um passado remoto, época em que o pai era mais atencioso. Esperava que ele a tratasse sempre daquela maneira, mas não era isso o que acontecia. Ela admitiu que ele sempre cumpriu seu papel de provedor. Nunca havia deixado faltar comida, educação e atenção. No momento, ela não tinha o queria, mas tivera tudo o que precisou. O pai continuava fazendo a parte dele, mas agora de uma forma menos terna. Sim, ele estava mudado e por ela relutar em aceitar o fato de que as pessoas mudam, sofria.

A maturidade o fazia entender que nunca deveria esperar retribuição pelo que fizera, pois se a vida fosse um jogo de *"toma lá, dá cá",* certamente diria: "*minha filha não retribui tudo o que fiz por ela da forma que desejo, ela deve ter algum problema".* Então viria o sofrimento e o ciclo de cobrança se perpetuaria.

Quando uma pessoa está revoltada, chateada, decepcionada com alguém, há sempre uma avozinha bondosa, uma irmã prestativa ou um amigo sincero que orienta:

*"Pare de brigar e trate os outros como você gostaria de ser tratado."*

A pessoa segue o conselho e passa a tratar todos da melhor forma possível. Torna-se dedicada, prestativa, compreensiva, companheira, zelosa, na tentativa de agradar e age de acordo com a boa educação. Entretanto, quando chega a sua vez de ser bem servida, atendida, considerada, descobre que as pessoas não estão dispostas a retribuir tudo aquilo que lhes fez. Daí, a ficar revoltada, é só um pulo.

A sabedoria popular orienta:

*"Trate os outros como gostaria de ser tratado…"*

Pode-se acrescentar a esta frase:

*"... mas não seja ingênuo a ponto de esperar retribuição."*

Temos o dever ético e moral de retribuir as gentilezas que recebemos. Contudo, é necessário entender que a retribuição nem sempre é dada da

forma que desejamos e nem sempre no momento esperado.

É bastante comum encontrarmos pessoas sofrendo por causa de ações não correspondidas. A origem do sofrimento está na necessidade de reconhecimento. Elas desconhecem o fato de que não se dá aquilo que não se possui. A pessoa resolvida, convicta de suas decisões e altruísta em seus atos, não tem necessidade de reconhecimento; portanto, não sofre.

Compreenda: resistir à ânsia de ser reconhecido é um comportamento nobre. A renúncia ao reconhecimento, a preferência aos bastidores, favorece o culto da paz interior.

Relacionamento humano é uma arte que depende essencialmente do bom-senso, equilíbrio, empatia, compreensão e tato ao lidar a singularidade de cada um. A renúncia ao desejo de reconhecimento, a humildade é um caminho de sucesso nas relações interpessoais. Estenda o braço a quem precisa, sem esperar reconhecimento. Faça sua obra seguindo os valores universais como bondade, altruísmo, honestidade, ética, respeito, verdade e acredite, você estará no caminho da paz mental.

# Capítulo 3 - Realização plena pela humildade

## *Um jeito simples de causar boa impressão*

O sujeito que tem a postura moral de humildade não deve ser confundido com o sujeito submisso. O ato de submeter-se a uma autoridade, a uma lei, a uma força, à obediência, sujeição ou subordinação são posturas do sujeito submisso. A disposição para aceitar um estado de dependência, ou o estado de rebaixamento servil também são considerados atos de submissão.

Humildade apresenta outro traço de comportamento. Ela é a virtude que nos dá o sentimento, a identificação e o reconhecimento das nossas fraquezas. A humildade nos ajuda a reconhecer nossas imperfeições e limites, mas de uma forma diferente da crítica, pois esta expõe todos os nossos pontos fracos. O crítico as vezes nos pega de surpresa e nos deixa indefesos, vulneráveis. Não temos tempo de nos proteger, primeiro levamos o impacto, depois tentamos nos recompor.

O humilde é mais esperto uma vez que não pode ser o alvo da metralhadora do crítico, porque reconhece antecipadamente todas as suas imperfeições e se trabalhar diariamente a fim de enfraquecê-las será sábio. O crítico não precisará lembrá-lo da necessidade de mudança, em nenhum momento, pois a humildade já antecipa o que ele precisa mudar.

O humilde aborda todas as pessoas com humanidade, respeito e quem sabe até um pouco de reverência, sem discriminação de classe ou crença. Quer saber se as pessoas humildes têm sucesso na comunicação ou são capazes de influenciar alguém? Preste atenção para o que dizem os psicólogos:

**As pessoas ficam mais receptivas àquilo que será dito, quando começamos admitindo humildemente que também estamos longe da perfeição. E quem seria capaz de começar admitindo que não é perfeito?**

Usando a humildade e a educação oportunamente nos contatos diários, podemos operar verdadeiros milagres nas relações humanas. Humildade e educação andam de mãos dadas e são chaves para o sucesso pessoal e profissional. Jesus Cristo, o maior de todos os homens *"se fazia pequeno para tornar grandes os pequenos",* segundo o cientista, Augusto Cury, que fez a análise da personalidade e inteligência de Cristo.

Existe um belíssimo poema chamado *A Grandeza do Mar,* cujo autor desconheço, onde se vê descrito o mais puro sentido da humildade. Ele nos mostra como a modéstia pode fortalecer e facilitar nossas ações diante das adversidades da vida.

*Você sabe por que o mar é tão grande? Tão imenso? Tão poderoso?*
*É porque teve a humildade de colocar-se alguns centímetros abaixo de todos os rios. Sabendo receber, tornou-se grande.*
*Se quisesse ser o primeiro, metros acima de todos os rios, não seria mar, mas sim uma ilha. Toda sua água iria para os outros e estaria isolado.*
*Se aprendermos a perder, a cair, a errar, ninguém mais nos controlará, porque o máximo que poderá acontecer a você é errar, cair e perder e isto você já sabe!*

É preciso entender que para cada ato existe um efeito. A humildade nos fortalece assim como a crítica; a submissão nos enfraquece. As mulheres do século XXI são mais fortes porque deixaram de se submeter ao domínio masculino. Hoje os homens estão conhecendo e experimentando o poder e a força que as mulheres velavam em sua submissão.

Todos nós temos um talento especial para alguma coisa, contudo temos que ser sutis ao fazer propaganda disso para outras pessoas. Quem fala demais muitas vezes erra! No mercado de trabalho temos necessidade de vender nossa melhor imagem, mas no relacionamento social esse comportamento é perigoso. Gosto de pautar minha vida nos aspectos social, acadêmico e profissional num pensamento de Lord Chesterfield:

*"Seja mais sábio que as outras pessoas, se puder; mas nunca lhes diga isso."*

**Nunca, em nenhum momento da sua vida e nem por brincadeira diga aos outros que você sabe mais, consegue fazer melhor ou entende do assunto.**

Cultivemos boas amizades ao longo da vida e sempre tenhamos muita sutileza para lidar com as pessoas, para contar uma conquista, uma promoção, uma viagem, pois nem todos recebem boas noticias com bons olhos. Agindo assim, você será capaz de contar com amigos sinceros e verdadeiros, de longa data.

Em relações humanas isto é uma lei. Evite fazer demonstração de superioridade material, física ou intelectual diante das pessoas pelas quais você sente afeto. Tal comportamento pode humilhar, pois você sabe que muitos sonham, mas poucos conseguem realizar, por isso seja discreto, humildade é sinal de inteligência que agrega pessoas em seu círculo social.

# Capítulo 4 - Saber receber críticas

***Inteligência, e não passividade.***

Tem pessoas que nos criticam para nos alertar sobre decisões erradas que tomamos ou estamos prestes a tomar. Outras criticam porque é a forma que encontraram de chamar nossa atenção, no fundo, querem o nosso bem. Toda crítica, partindo de pessoas sábias, honestas e bem intencionadas pode ser vista como um conselho, talvez um privilégio. Como ensina um antigo provérbio árabe:

*"As pessoas são como tapetes: de vez em quando precisam ser sacudidas."*

Mas se levássemos à risca tal provérbio, criaríamos um terreno fértil para o desentendimento e a hostilidade nos relacionamentos, pois, muitas vezes, tal *sacudida* acontece em forma de crítica e, como sabemos, ninguém gosta de ser criticado.

**Para uma pessoa mais discreta, autoprotetora, a crítica tem o poder especial de desvanecer o véu e revelar todos os seus pontos fracos.**

A crítica tem o desabono como objetivo quando alguém que não gosta de você a usa como uma arma. E essa arma perigosa pode ser acionada em tudo o que o criticado fizer, pois uma crítica ferrenha revela suas fraquezas ocultas e isso o fragiliza. Neste momento você descobre que a crítica tem o poder de derrubar todas as cortinas e revelar todos os pontos fracos que muitas vezes a pessoa prefere esconder.

Por outro lado a crítica também nos traz uma grande oportunidade quando nos concentramos, meditamos e aprendemos mais sobre o comportamento alvo da crítica. Nestes momentos temos a chance de fortalecer aquele comportamento. Por exemplo: no final dos meus seminários tenho sempre o cuidado de pedir aos alunos que me mandem mensagens de *feedback*. Recebo centenas de mensagens com

agradecimentos e elogios, mas quando surge uma crítica presto ainda mais atenção a ela, pois sei que pode existir algo ali que posso melhorar, mas infelizmente nem todos são assim.

**Algumas pessoas sofrem com as críticas que recebem porque têm o hábito de associá-las à censura, depreciação ou desabono, entretanto, existe o lado positivo da crítica e para enxergá-lo é preciso mudar o foco. Ficamos mais fortes quando aprendemos a ouvir humildemente o que os críticos têm a nos dizer.**

Quando alguém buzina para você, ao perceber que irá atravessar a rua, não é para assustá-lo, mas simplesmente para alertá-lo quanto ao perigo. A intenção do motorista, ao acionar o irritante alerta sonoro, não é chamá-lo de distraído ou dizer que você não sabe atravessar a rua, mas preveni-lo de uma eventual tragédia. Esse é o exemplo de crítico que se preocupa com o nosso bem-estar.

É fundamental também analisar a fonte da crítica, conhecer melhor a intenção da pessoa que nos criticou. Existem muitas pessoas querendo nos ajudar, mas não possuindo bons argumentos, não sabendo se expressar devidamente ou por excesso de intimidade acabam recriminando-nos. São indivíduos que não conhecem outra forma de ajudar, pensam que criticando podem chamar nossa atenção e favorecer-nos de alguma forma e tal comportamento geralmente ocorre dentro de casa, na relação marido-mulher, pais e filhos.

Existem também os críticos ferrenhos e maldosos que falam no intuito de tentar nos prejudicar. Fazem críticas sem qualquer fundamento, justificativa ou responsabilidade. É preciso aprender a lidar com esse tipo de crítico. Não é difícil vencê-lo; necessita-se apenas de uma pequena dose de paciência, uma pitada de equilíbrio e bom-senso a gosto. Responder à crítica é admitir que o opositor está vencendo. É prudente saber ignorar.

A prudência também pede para não confundir bom-senso com passividade. Bom-senso é a faculdade de discernir, antes da ação, o que é certo ou errado, verdadeiro ou falso. O homem de bom-senso tem a sabedoria como conselheira. Se ela pede para *não reagir*, ele se sente em paz. Já a passividade pede para aceitar prontamente, ou não reagir. Mas no último caso, criam-se sentimentos de submissão, culpa e derrota.

O segredo do comunicador de sucesso está em aprender a não interpretar toda crítica como uma observação negativa ou censura, e sim aceitá-la como algo que pode promover uma mudança para melhor.

**Ouça o que os críticos honestos têm a dizer. Fique atento a suas mensagens e ensinamentos. Dobre sua atenção quando de suas bocas saírem lições e conhecimentos.**

Todos os comunicadores bem sucedidos estão sempre dispostos e preparados para ouvir críticas abertamente. Eles sabem que *críticas construtivas* facilitam sua busca por objetivos, fazem ganhar tempo e tornam a vida mais fácil. Portanto, saiba receber críticas.

# Capítulo 5 - Não critique

***A crítica fornece subsídios para o fracasso na comunicação.***

Eis aqui um paradoxo: enquanto o tópico anterior ensina a *saber receber críticas,* este o orienta a *não criticar.* Se, saber acatar críticas é um ato de humildade e inteligência, não criticar revela uma pessoa cautelosa, dotada de bom senso e sabedoria admiráveis, qualidades de um verdadeiro líder.

Se você deseja motivar alguém, saiba que a crítica não é o recurso adequado para tal. Interesses e necessidades direcionam as ações dos homens no cotidiano. O bom desempenho ou não nas atividades do cotidiano é determinado pelo grau de motivação. A maior parte das pessoas não é motivada pela crítica, mas pelo afeto, pelo elogio, pela recompensa, pelo desafio ou pelo prêmio.

Tratando-se de comunicação é preciso saber que para todo tipo de mensagem emitida, existe uma reação por parte do receptor. Quem se comunica com respeito, colhe reconhecimento, admiração.

Napoleon Hill dizia:

*"Basta um segundo para fazermos uma censura, mas quem a recebe pode levar uma vida inteira para esquecê-la".*

Esta afirmação também pode ser confirmada através dos mecanismos neurais do cérebro, pois a memória humana é uma sofisticada função de proteção: grava facilmente toda experiência que causa sofrimento e nos aborrece.

**A crítica quando interpretada como censura ou desabono, pode causar sofrimento, tristeza ou ira. Tais sentimentos desencadeiam, no cérebro, processos de arquivamento, isto é, quem é criticado não esquece a crítica e muito menos quem criticou.**

Responda: você tem o hábito de criticar filhos, cônjuge, irmãos, parentes, amigos, colegas de trabalho, clientes e demais pessoas do seu

convívio? Está acostumado a reclamar de tudo ou fazer críticas quando o criticado não está presente? Se a resposta é sim, você pode estar perdendo, aos poucos, a confiança das pessoas, destruindo sua rede de relacionamento, afastando todos do seu círculo de convívio.

**O senso comum condena quem faz críticas, repudia quem fala mal dos outros e rejeita aqueles que vivem reclamando da vida. Para as pessoas, tais indivíduos não são dignos de respeito ou confiança.**

Você confidenciaria uma informação importante a alguém maledicente ou que vive criticando os outros? Certamente não! Ninguém confia em tais pessoas. Quem critica impiedosamente é também o alvo de críticas duras e chacotas. Pode ser considerado prepotente ou o *chato* da turma. Tem o estigma de rabugento, recebe alcunha de *"Senhor*: *sabe-tudo"* ou de *"O dono-da-verdade"*. É uma pessoa indigesta para a maioria.

Por outro lado, há aquele sujeito que critica na tentativa de ajudar. É como o *Bom Samaritano*, personagem da parábola de Cristo apresentado como modelo de bondade. A observação vinda deste tipo de pessoa, como vimos anteriormente (saiba receber críticas), é bem-vinda, pois sua crítica, muitas vezes, pode trazer ensinamentos valiosos. Entretanto, é preciso ter serenidade e discernimento para conseguir identificar esse tipo de crítico. A sociedade, de maneira geral, não o reconhece. Recebe suas críticas com hostilidade e as vê como intromissão.

**É importante lembrar que o criticado sente-se fragilizado, sente seus pontos fracos expostos. Ele dificilmente ficará passivo e certamente reagirá ao crítico.**

A população normalmente condena o crítico ao isolamento. Ele é imediatamente banido do grupo a que pertence e escuta a multidão gritando em coro uma frase do poeta Vinícius de Moraes:

*"Críticos são sujeitos que têm mau hálito no pensamento."*

Se você tiver uma crítica a completar contra alguém, antes de fazê-la, pare, reflita e, se for o caso, decida-se pelo silêncio. Tome como exemplo o célebre piloto de Fórmula I, Airton Senna. Quando indagado por um

repórter sobre o motivo pelo qual não gostava de dar entrevistas, respondeu que se não tinha nada de bom para falar, preferia ficar em silêncio.

**Benjamin Franklin, ao ser nomeado embaixador americano na França, declarou sobre o segredo do seu sucesso: *"Não falarei mal de nenhum homem. Falarei tudo de bom que souber de cada pessoa."***

Para você vencer na vida, ter sucesso como pai, mãe, profissional, patrão ou comunicador, e necessário observar integralmente todos os conselhos e críticas que você faz aos outros.

Uma grande mudança acontece quando nos tornamos comunicadores conscientes. Espalhar diariamente, através dos nossos contatos, boas sementes, faz-nos ter a certeza de colher sempre as melhores plantas. Assim, recebendo o privilégio da colheita farta, teremos apenas motivos para nos alegrar.

# Capítulo 6 - O momento certo de perguntar

***Saber o que perguntar e qual o melhor momento é rara demonstração de inteligência.***

Existem pessoas que insistem em nos fazer perguntas no momento em que não estamos dispostos a dar satisfações ou quando nos recolhemos no silêncio procurando alguma harmonia interior ou equilíbrio. Essas pessoas, por insistirem tanto, são comunicadores de qualidade duvidosa.

**Aquele que pergunta é curioso. Aquele que sabe o que perguntar e o momento certo, carrega em si a própria sabedoria.**

Perguntas produzem reflexão e a reflexão pode levar ao julgamento. Embora muitas pessoas sejam ingênuas a grande maioria é desconfiada, e a pessoa que tem a intimidade ameaçada por um inquiridor importuno, produz alguns mecanismos de autodefesa na seguinte ordem:

**Primeiro:** o silêncio.

Algumas pessoas optam por fingir que não ouviram a pergunta. Preferem ficar em silêncio e evitar a resposta a entrar numa discussão prolongada. Quando a primeira estratégia não funciona, isto é, o inquiridor insiste em perguntar, então a pessoa coloca em prática outro mecanismo de autodefesa.

**Segundo:** mudar o assunto.

Geralmente a pessoa indagada responde perguntando a respeito de outro assunto que nada tem a ver com a pauta lançada pelo interlocutor da conversa, sinalizando afastá-lo de si para bem longe. Por exemplo, se

alguém é questionado sobre política e não está com vontade de estender a conversa, poderá responder com uma pergunta do tipo:

*"Está calor hoje, não?"*

**Terceiro:** mentir.

A pessoa mente com o mesmo objetivo: não dar início a uma discussão, cortar o assunto no começo, *não dar corda*. Se mesmo assim o inquiridor insistir, então pode haver uma reação irada em forma de pergunta:

"*Por que você quer saber? É da sua conta?"*

A agressão verbal por parte de interlocutor será o quarto mecanismo e, na insistência, pode-se chegar ao extremo da agressão física.

Naturalmente, é difícil encontrar alguém que tenha apanhado porque perguntou insistentemente ou alguém que tenha resistido bravamente às perguntas sem responder a nada. O fato é que as pessoas podem aos poucos afastar-se, caso você seja conhecido por especulador da vida alheia.

É importante saber *"ler"* as respostas no rosto das pessoas. Geralmente essas respostas revelam o sentimento e a intenção da pessoa num determinado momento. Se alguém pergunta: "*Você está com algum problema?"* e a outra pessoa responde: *"Não se preocupe com isso, já estou resolvendo."* Subtende-se que ela não está disposta a desabafar, pelo menos, não naquele instante. É preciso respeitar e esperar o momento em que a pessoa estiver mais receptiva.

**Quanto a diferença entre os sexos, Max Nunes observou de forma bem humorada que "*os homens mentiriam muito menos se as mulheres fizessem menos perguntas*".**

Homens ou mulheres, não importa o gênero, todo mundo gosta de fazer perguntas. As crianças, como aprendizes, gostam de indagar sobre inúmeros assuntos, muitas deles, desconcertantes. Todavia, a intenção das mesmas é apenas colher informações a cerca do mundo em que vivem. Os

adultos, sabendo dessa necessidade, geralmente não questionam o excesso de interrogações e respondem na medida do possível. Mas e quando as dúvidas são provenientes de adultos?

**Adultos que fazem muitas perguntas geralmente não são vistos com bons olhos e ao responder, as pessoas primeiramente analisam e julgam o que foi indagado.**

Evidentemente um estudante interessado em aprender tem que fazer o máximo possível de perguntas, mas o contexto escolar permite isso. Mas no trato geral com as pessoas, antes de sair questionando insistentemente, faça um exercício:

- Pergunte a si mesmo se o que deseja saber é realmente importante;
- Se aquele é o momento exato para fazer a pergunta e depois julgue se é conveniente perguntar ou não.

Fazendo isso, evitam-se gafes, crises e possíveis constrangimentos.

**Como fazer perguntas:**

Fazer perguntas sem refletir sobre o teor delas é um risco para o aspirante a comunicador, porque são elas que direcionam a comunicação e as ações humanas. É preciso aprender a perguntar. E mais importante do que isto é saber o que e como perguntar.

**A qualidade da resposta almejada depende da qualidade da pergunta feita.**

Albert Einstein dizia que "(...) *o importante é não deixar de questionar. A curiosidade tem razões próprias para existir. Nunca perca uma sagrada curiosidade"*. Einstein foi mesmo brilhante; sua frequente curiosidade provocava perguntas as quais traziam toda sorte de informação de que precisava em suas pesquisas. Um estudante de sucesso não se permite sair da aula com dúvidas. Um bom professor induz os alunos a perguntar.

**Mas é importante construir perguntas objetivas para esclarecer o que se deseja saber.**

O princípio da boa dúvida é, primeiramente, fazer *perguntas sobre a pergunta*. Esta é a melhor forma de melhorar sua qualidade e não aborrecer ou tirar a paciência do interlocutor. Estudar a questão antes de fazê-la é o desafio do comunicador de sucesso. Eis alguns exemplos:

*- Qual a melhor pergunta a ser feita agora?*
*- Essa é a melhor maneira de perguntar isso?*
*- O que estou esquecendo e que pode ser importante?*
*- Que indagação é mais adequada para esta pessoa?*
*- Se eu já sei a resposta que desejo, para que perguntar?*
*- Minha dúvida poderá gerar alguma desconfiança ou aborrecimento?*

Como consequência positiva das reflexões que antecedem as perguntas você terá mais qualidade nas respostas e evitará qualquer tipo de impertinência. O interlocutor não se sentirá pressionado e o bom-senso prevalecerá.

Existem dois tipos de perguntas que você pode adaptar em sua comunicação a fim de obter as informações que deseja, são as perguntas com a estrutura fechada e a aberta.

**Perguntas fechadas:**

Perguntas com estrutura *fechada* é aquela com a qual elimina-se possibilidades. Ela é estruturada de tal maneira que a resposta só pode ser *sim* ou *não*. Geralmente, as perguntas fechadas são construídas com *é, não é, será, não será, não acha*. Outro detalhe importante: por trás de uma pergunta fechada há sempre uma afirmação. Por exemplo:

*"Você não acha este livro instrutivo?"*
*"Este jantar está muito bom, não está?"*
*"Fazer este curso será ótimo para seu futuro, não acha?"*
*"Não é verdade que este documentário é interessante?"*

Em todas as perguntas enunciadas se esconde uma afirmação. Por exemplo: ao questionar se a pessoa acha que o jantar está bom, já estou declarando minha posição: a de que **Eu** acho. Esse tipo de pergunta pode causar constrangimento, porque caso a pessoa seja subordinada a você, poderá confirmar sua opinião só para lhe agradar.

Outro problema é a escassez de informações que a pergunta com estrutura fechada fornece, pois elimina a possibilidade de uma descrição ampla ou mesmo de estender o assunto. O rapaz tímido o qual flerta com uma garota acaba bloqueando o próprio diálogo ao usar a estrutura fechada em suas perguntas, por exemplo:

"*Está fria esta noite, não é?"*
*"O baile está muito bom, não acha?"*

As únicas respostas que obterá com tais perguntas serão sim ou não. Ele poderia, ao contrário, iniciar a conversa perguntando, por exemplo, sobre o baile. Neste caso ele a induziria a dar uma descrição mais ampla, pois a estrutura aplicada na formulação da pergunta seria *aberta*. Vejamos:

**Perguntas abertas:**

*Perguntas abertas* têm por objetivo abrir e explorar novos caminhos na comunicação. Elas não podem ser respondidas com um simples sim ou não. Elas são construídas de modo que o sujeito fale um pouco mais a respeito daquilo que você deseja saber. Geralmente elas são construídas com *como, o quê, qual, onde, quando, por que ou quem*. Por exemplo:

*"Por que você escolheu este livro?"*
*"Qual é a sua opinião a respeito desse jantar?"*
*"O que você espera das próximas férias de verão?"*
*"Como você poderá aproveitar o conteúdo desse documentário?"*

Nos tempos de universidade eu conheci alguns amigos que me ajudavam sempre que tinha dificuldades na matéria. Eles estavam presentes nas tardes em que eu passava lendo livros, preparando-me paras as provas, como também no momento em que essas eram realizadas. Eles me

ajudavam a organizar o raciocínio, fazer uma auto-avaliação e assim ter um desempenho satisfatório. Esses amigos chamavam-se: *o quê?, quem?, quando?, onde?, como? e conclusão?* Eram as perguntas abertas que eu fazia aos textos no final de cada leitura, para minha auto-avaliação. Após o estudo da matéria, o aluno que conseguir responder a todas elas estará pronto para enfrentar qualquer prova.

Geralmente, perguntas são pedidos de informação e o comunicador de sucesso precisa andar bem informado. Se você deseja saber um pouco mais a respeito de determinado assunto, terá nas perguntas um caminho rápido para atingir seu objetivo. Apenas tome a sabedoria e bom senso como companheiras e cuidado para não cometer o erro do excesso de interrogações.

# Capítulo 7 - Não julgue

***Porque todos os seus julgamentos serão errados.***

Você já reparou que julgar é o mesmo que dar uma sentença? Que quando julgamos nos colocamos na condição de árbitro que sentencia sobre os atos de outras pessoas? Julgar sem evidências é o caminho mais rápido para o insucesso na comunicação, porque julgamento não pode ser medido, não existe julgamento mais forte ou mais fraco, julgamento é julgamento!

**Quando é precipitado ou infundado o julgamento choca e certamente transforma uma leve conversa em grave desentendimento.**

Nos registros literários da Bíblia, Jesus já ensinava:

"*Não julgue, porque todos os seus julgamentos serão errados – você estará lá."*

É característica dos tolos julgar. Uma pessoa que julga outrem deve prestar muita atenção ao que diz, pois ao avaliar seu próximo certamente estará falando a respeito de si mesma. Vamos entender melhor.

Fiz um teste com os participantes dos meus seminários sobre liderança. Pedi às pessoas que escrevessem numa folha de papel três características negativas de seus superiores. Literalmente forcei-as a julgar. Você também pode fazer este teste agora, antes de continuar a leitura. Pegue uma folha de papel e complete a frase:

"*O meu superior é... "*

Complete a frase escrevendo três características negativas, ou seja, faça três julgamentos.

**Ao final do teste pedi para que cada participante lesse o que escrevera e respondesse honestamente a seguinte pergunta: *"Os***

***aspectos negativos sobre seu chefe que foram anotados na folha existem em você?"***

Para surpresa geral, todas as pessoas tinham dentro de si a característica apontada na acareação. Um participante escreveu:

"*O meu chefe é egoísta, covarde e vaidoso".*

Ele ficou perplexo, pois, ao julgar, na verdade tinha escrito a respeito de si mesmo. Ele admitiu que era egoísta, covarde e muito vaidoso, ou seja, fez um julgamento baseado em seu próprio comportamento.

**Toda vez que se aponta um dedo para alguém, outros três estão apontados para si.**

No julgamento é exatamente isso o que acontece. Não é possível julgar alguém sem antes buscar as características na própria experiência de vida. O ser humano só identifica aquilo que ele já conhece.

Quando se descobre esta verdade, ao invés de irritar-se com o julgamento que fazem de si, acaba achando engraçado, pois a pessoa que julga está falando a respeito dela mesma.

**Ela diz: *"Você é arrogante, folgado, preguiçoso".* No fundo, entretanto, sabe que está refletindo em você a própria imagem, o ataque é contra si mesma. Você pensará: *"Eu sou o espelho que reflete a sua imagem".***

Existe uma história a qual relata, que em um pequeno vilarejo, tempos atrás, havia uma casa muito especial.

Um cãozinho soube deste lugar e decidiu visitá-lo. Lá chegando, correu escada acima até a entrada da casa. Olhou através da porta de entrada com seus olhos curiosos, abanando o rabo e com um latido maroto. Para sua grande surpresa, deparou-se com outros pequenos e felizes cãezinhos com espírito muito similar ao seu. Abriu um enorme sorriso e foi correspondido

com várias demonstrações de carinho vindas dos bichinhos. Quando saiu da casa, pensou:

*"Que lugar maravilhoso! Voltarei sempre, um montão de vezes!"*

Neste mesmo vilarejo, um outro cão, que não era tão feliz quanto o primeiro, decidiu visitar a casa. Subiu lentamente as escadas e olhou desconfiado através da porta, quando sentiu os olhares hostis de muitos cães que o fitavam fixamente. Não se intimidou. Fechou o cenho e rosnou para eles. Todavia, amedrontou-se ao vê-los furiosos, ameaçando-o com caras feias. Quando saiu, pensou:

*"Que lugar horrível! Está cheio de cães esquisitos, nunca mais voltarei aqui."*

O interior da casa estava repleto de espelhos por todos os lados.

Nós estamos falando com os espelhos a todo o momento. São as pessoas com as quais nos relacionamos. E o que vemos refletido nos rostos delas é exatamente a reação, ou o reflexo do sentimento que expressamos em nosso rosto.

Com um pouco de atenção, bom-senso e paciência o comunicador de sucesso é capaz de conhecer melhor o interlocutor. Verifica que, de acordo com o tipo de julgamento que está fazendo, é ele quem mudar, quem precisa de ajuda.

Pensando e agindo dessa forma, o comunicador de sucesso não se revolta e, portanto, consegue conduzir melhor a conversa e evitar desentendimentos.

# Capítulo 8 - A virtude de receber conselhos

***Receber conselhos proporciona uma imensa vantagem competitiva.***

Há pessoas que não gostam receber conselhos e há aquelas que os recebem como quem ganha um bilhete premiado. É perfeitamente razoável admitir que, quando bem aproveitado, um conselho valioso, vindo num momento de dificuldade ou conflito, pode ajudar a encontrar o *caminho* num labirinto de indecisões, mudando radicalmente a vida para melhor.

**O conhecimento popular nos ensina que conselhos são valiosas fontes de informação e aprendizado. E quando oferecido por pessoas qualificadas, torna-se um privilégio.**

Se receber um bom conselho é um privilégio, então por que a maioria das pessoas não gosta de ouvi-los? Por que alguns comunicadores e líderes recusam e até repudiam os *"palpiteiros de plantão"*? Mais uma vez, Millôr Fernandes usou o bom humor para tentar explicar este fenômeno declarando que *"o vago sentimento de ofensa que você sente, ao receber um conselho, vem do fato de perceber que o outro cara sabia o tempo todo que você estava entrando bem"*. Millôr é mesmo genial, e nesta declaração estava bem próximo da verdade, mas não é só isto!

Algumas pessoas investem muito tempo e dinheiro na própria imagem. Criam um mundo fantasioso e tentam mostrar que são diferenciadas. Outras fazem questão de que os outros saibam que tem seu modo original de ser e constrói seus castelos alicerçados em rótulos, grifes e atitudes. A vida desses indivíduos parece perfeita e feliz até o momento em que surge um conselho franco e realista. E sabe o que o conselho pode fazer? Derruba toda aquela ostentação, revela-se a pessoa frágil, artificial ali escondida, alguém que não era o que demonstrava ser.E isso a deixa irritada.

**Aquele que tem medo de perder a reputação de *"sabe-tudo"* repudia de todas as formas o conselho e afasta os conselheiros da sua vida.**

Há pessoas que temem ter a privacidade invadida ou o estilo pessoal mudado. Pelo excesso de comodismo têm uma enorme resistência às mudanças e aos conselhos. Afirmam os acomodados:

*"Se eu já sei fazer desta forma, para que aprender outra?"*

Dirão os orgulhosos ou aqueles que relutam em mudar o modo de pensar:

*"Imagine, seu eu fizer isto o que irão pensar de mim?"*

**A excelência não é para qualquer pessoa. O comunicador de sucesso está sempre disposto a aprender, mesmo que o conselho venha de uma criança.**

Indivíduos bem sucedidos em diversas atividades têm uma característica em comum: apreciam ouvir conselhos e fazem questão de saber a opinião de outrem. Quando alguém diz que tem um conselho, lá estão eles, ligados, ouvindo tudo atentamente. Para você ser bem sucedido no que faz, inclusive em comunicação, é necessário possuir conhecimento e, ainda assim, reconhecer que há muito a aprender.

**Ouvir conselhos é tomar para si uma nova experiência, é crescer intelectualmente sem precisar fazer força.**

Para ser uma pessoa de sucesso, uma das regras do jogo das comunicações é bem clara: não resista a conselhos, receba-os com atenção. Todos devem ser ouvidos como a crítica. Não seja preconceituoso, não coloque o julgamento à frente do bom senso, preocupando-se com a idade do conselheiro ou se ele é ou não merecedor de crédito. Reflita racionalmente sobre a sugestão apresentada. Mesmo que naquele momento

não seja conveniente acatá-la, poderá lhe ser útil numa outra oportunidade. O importante é que a sugestão seja sensata e coerente.

# Capítulo 9 - O erro de aconselhar

***Uma forma simples de preservar os relacionamentos.***

**Quando você fala a outras pessoas para o bem delas, é conselho. Quando elas falam para o seu bem, é intrometimento.**

Você já deve ter ouvido inúmeras vezes pessoas reclamando que *"fulano adora colocar o nariz onde não é chamado".* A queixa popular tem suas justificativas.

Algumas pessoas, quando encontram alguém concentrado, tentando resolver um difícil problema, são tentadas a querer ajudar. Se souberem uma forma que lhes pareça mais fácil de resolver, não resistem e proferem uma "palestra" a respeito da melhor solução. Em outras palavras: *quando o conselho vem carregado de prepotência*, ele gera o sentimento de humilhação. Esse é um dos poderes negativos do conselho.

Você deve ter notado aqui um paradoxo, um contra-senso com a orientação anterior: *Receber conselhos*. Nela peço para você aprender a receber conselhos, e agora peço para não aconselhar. Você pode estar pensando agora: *"Mas afinal, aonde este autor deseja chegar?*" Vamos entender melhor:

Distribuir conselhos gratuitamente, sem ser pedido, é a forma mais fácil que existe para exteriorizar nosso desejo de ser útil. A pessoa precisa colocar em prática, fazer valer a pena tudo aquilo que aprendeu e acumulou na memória ao longo da vida. Todavia, o hábito de dar conselhos, sobre qualquer coisa e para qualquer pessoa, pode ser perigoso.

**Para aqueles que apreciam distribuir conselhos, há um ótimo: digite todas as suas opiniões, ideias e conselhos no computador e faça um livro de auto-ajuda. Quem compra um livro de auto-ajuda está disposto a aceitar opiniões e conselhos.**

Se você entendeu a orientação do capítulo anterior, então sabe que é uma boa ideia receber conselhos, pois você fica mais flexível e experiente. Ao mesmo tempo, contudo, é importante entender também que não se deve aconselhar. Seria exatamente o oposto de *dar e receber*. Trata-se, literalmente, de *não dar e receber*.

Muitas vezes a boa intenção de querer auxiliar sem ser solicitado pode atrapalhar. A exemplo disso, cita-se uma mãe a qual antecipa tudo o que a criança precisa. Ela pode, com tal comportamento, retardar o desenvolvimento da fala. Um dos motivos que levam uma criança a desenvolver a fala é a necessidade. Quando ela é atendida prontamente a menor manifestação de desconforto, não sente necessidade de falar.

**Algumas pessoas gostam de enfrentar desafios, sentem-se motivadas pelo desejo de encontrar, sozinhas, soluções para suas dificuldades. Mas quando chega alguém com uma resposta pronta, sentem-se frustradas.**

Os mais jovens são idealistas, adoram novos desafios, gostam de encontrar novas soluções para problemas comuns, entretanto muitos adultos *generosos* e com ânsia de sentirem-se úteis interrompem a investigação desses jovens. Trazem respostas instantâneas e matam a criatividade do aspirante. Primeiro é preciso deixar o sujeito em dificuldades tentar encontrar uma solução sozinho, depois, caso ele não a encontre, ofereça-lhe ajuda. Ele julgará se a sua ajuda é necessária e bem-vinda ou não.

**Como melhor alternativa só aconselhe quando for solicitado, pois, ser tido como intrometido é o julgamento mais comum.**

O hábito de oferecer conselho para quem não o pede, pode colocar em risco o relacionamento devido a possível má interpretação da sua atitude. Mais perigoso do que isto: advertências imprevistas poderão revolver valores e crenças arraigadas, podendo causar confusão e transtorno.

**Embora muitos conselhos sejam corretos e *brilhantes*, quem os ouve pode não estar preparado para acatá-los, ou não estar interessado**

**e nem disposto a pô-los em prática. Portanto, é melhor não aconselhar, pois ao insistir, as pessoas poderão se afastar de você.**

É verdade que nem todo conselho é ruim, e também, que nem todas as pessoas o desprezam. Um sujeito maduro, que tem uma vida agitada e repleta de compromissos, saberá aproveitar melhor as sugestões. Um verdadeiro líder também não recusará uma boa dica. **Esse, aliás, é um segredo dos comunicadores de sucesso! Eles ouvirão atentamente o seu conselho para economizar tempo, energia e não o aconselharão para não gerar desgastes.**

Entretanto, a maioria da população infelizmente não segue esse padrão. Isso explica por que o sucesso na comunicação não é para todos. Por isso, lembre-se: *aconselhar* pode ser um tiro no escuro e *não aconselhar* pode ser uma ótima decisão; afinal, quem não pede conselho, não quer ser aconselhado.

**O que fazer quando for preciso aconselhar?**

Resistir à vontade de aconselhar é desafiador, principalmente para os mais experientes. Exige-se um imensurável esforço para tal, assim como uma vigilância constante para não flagrar a si mesmo distribuindo opiniões.

Sabemos que existem alguns momentos da vida que requerem uma intervenção rápida e precisa para a solução de uma situação. São momentos em que vários interesses estão em jogo, tanto os seus quanto os da pessoa a quem você aconselha. Quando perceber que a pessoa está *cega* para os acontecimentos importantes a sua volta, aconselhe, mas com serenidade e sabedoria.

Leia a seguir algumas situações em que será importante fazer uma intervenção através de opiniões ou conselhos.

1. **Só aconselhe ou opine quando for convidado.**

As pessoas só pedem conselhos quando têm dificuldade em escolher uma alternativa, ou sentem-se incapazes de tomar decisões sozinhas. Por

isso acabam recorrendo à opinião de outrem. Companheiros de trabalho, parentes ou amigos podem pedir sua opinião sobre os fatos que pesam afim de ajudá-los a fazer a melhor escolha. Neste caso, coloque toda a sua experiência à disposição e aconselhe à vontade.

**2. Só aconselhe se a pessoa for humilde, receptiva e tiver *mente aberta.***

A predisposição do sujeito para aceitar opiniões ou conselhos é condição fundamental para manutenção do relacionamento positivo. A pessoa receptiva, humilde ou que não tem preconceito aproveita melhor as sugestões que se apresentam. Ela não se ofende com o que você diz, fica satisfeita e grata por sua ajuda. Mas tome cuidado com os excessos!

**3. Só aconselhe quando o conselho NÃO envolver relacionamento amoroso.**

O tipo de conselho mais perigoso é aquele que envolve parceiro, amigo ou cônjuge de outrem. Por exemplo: por ser sua amiga, você acredita que tem o dever de alertar uma pessoa que está sendo traída e lhe diz:

*"Fulano não serve para você, ele está lhe traindo..."*.

O que acontece? A revelação certamente desencadeará uma crise naquele relacionamento, podendo levar todos a ficarem contra você. Mesmo que esteja falando a absoluta verdade, há pessoas que preferem não acreditar no que estão ouvindo. Outras estão cientes do fato, mas fazem vista grossa por uma série de razões. Em relacionamento amoroso, a ordem é: *"problemas entre marido e mulher, é melhor não meter a colher"*.

**4. Só aconselhe quando a pessoa NÃO for capaz de encontrar uma solução sozinha.**

É comum encontrar pessoas sem iniciativa, capacidade e experiência suficiente para tomar decisões sozinhas. Muitas delas não sabem nem procurar ajuda, precisam ser descobertas para, então, serem orientadas sobre o que devem, ou não, fazer. Exemplo desse tipo de pessoa pode ser o de um

empregado que tem medo de admitir a falta de competência ante o empregador. O medo de perder o emprego pode ser o motivo de impedi-lo de pedir ajuda.

Quando estiver diante de pessoas com este perfil, tenha a sensibilidade para perceber o momento em que o comportamento e o olhar delas pedem-lhe socorro.

**5. Só aconselhe quando a pessoa estiver com a vida em risco.**

Sabe-se que certas *lições* as quais aprendemos ao longo da vida fornecem experiências valiosas e positivas no aspecto evolutivo. Afinal, as dificuldades pelas quais passamos servem para nosso fortalecimento. *As árvores mais fortes são aquelas que crescem em meio a vendavais e tempestades.*

A verdadeira coragem nasce da maturidade, e a maturidade nasce das experiências. Deixar as pessoas cometerem seus equívocos de vez em quando facilita o crescimento pessoal e o desenvolvimento do senso de responsabilidade. Tratando-se dos filhos, é necessário prudência. Não podemos ser negligentes e deixar a experiência gerar sofrimento profundo. Se for preciso aconselhar, faça-o com segurança.

**6. Só aconselhe quando a pessoa estiver correndo o risco de perda material de grande monta.**

O prejuízo material também faz parte do crescimento pessoal e do desenvolvimento do senso de responsabilidade. Um jovem o qual gasta de modo irresponsável todo o dinheiro da mesada merece ficar sem dinheiro até o mês seguinte. Não há problema! Ele aprenderá a valorizar seu pequeno patrimônio. Caso você *saiba* de alguém a ponto de dar um passo em falso, que o levará a um sério prejuízo material, não hesite em alertá-lo. Uma grande perda deste tipo pode levar à tristeza profunda e depressão.

**7. Só aconselhe quando as ações da outra pessoa colocam o seu patrimônio ou a sua vida em perigo.**

O gerente da sua empresa está fazendo negócios com um fornecedor desonesto; ou, um funcionário está comprando os lanches de um restaurante com higiene duvidosa. Esses são exemplos de situações que colocam o seu negócio, sua saúde e de seus empregados em risco. Neste caso, é hora de emitir alguns conselhos. Estando convicto, enuncie sua opinião sem medo de errar.

**8. Só aconselhe quando o conselho NÃO promover mudanças radicais no modo de pensar e agir da outra pessoa.**

Se você sabe que o seu conselho irá promover uma mudança radical no modo de pensar ou agir da outra pessoa, então não o ofereça. Caso contrário você correrá o risco de influenciar profundamente o comportamento dela a ponto de perder a individualidade. Ela passará a fazer aquilo que você sugeriu e não o que realmente gostaria de fazer. Resultado? Caso ela esteja vivendo do jeito que foi aconselhada, irá sempre recorrer a você quando estiver em dificuldades. É como se ela colocasse a responsabilidade da própria vida em suas mãos. E isso não é uma boa ideia!

**9. Só aconselhe quando o conselho NÃO envolver decisões a longo prazo.**

Há quem não sabe decidir sobre o próprio futuro. Se alguém lhe perguntar sobre qual curso profissional deve escolher, sugira que faça um teste vocacional. O risco de oferecer conselhos, com resultado a longo prazo, é o de ser responsabilizado pelo sucesso ou fracasso da pessoa.

Suponhamos que alguém aceite a sua sugestão e ingresse no curso de Direito. Quando se lança no mercado, percebe que não gosta daquilo que faz. Na frustração a pessoa pode acabar lembrando-se de que foi você quem a aconselhou. Você não deseja ser responsabilizado pela frustração do outro, deseja?

**10. Só aconselhe se perceber que a pessoa está deprimida ou triste.**

Tentar levantar a auto-estima de uma pessoa deprimida através de opiniões, conselhos e frases motivacionais é um comportamento, por vezes,

absolutamente útil. Pode não ter resultado imediato, mas ajuda a gerar um sentimento de esperança.

Orientar a pessoa para levantar-se da cama, sair de casa, ver a luz, praticar exercícios, pode ajudar bastante. Mais do que orientar, segurar-lhe a mão e auxiliá-la a conduzir-se na vida é o melhor caminho. Para o deprimido todo tipo de amparo, carinho, atenção e conselho são bem-vindos.

**11. Só aconselhe se estiver numa posição de liderança.**

Neste caso o conselho exerce o papel de diretriz. É a orientação do líder que deve ser seguida à risca. E se o objetivo do líder for obter a colaboração, então terá que construir o conselho de um modo que não exerça a influência, mas a sensibilização de quem colabora.

**Sensibilizar pessoas é a arte de se chegar ao coração. É convencer através da verdade. Requer empatia, responsabilidade e sensibilidade.**

O ser humano pode ser influenciado por meio da força física, influência de sobrenome, influência capital, título honorífico, dossiê, chantagem, apelo emocional. Dependendo do tipo de influência que recebe, o influenciado pode acabar agindo contra a própria vontade. Por exemplo: um subordinado influenciado sob a ameaça de perder o emprego, responde secamente: "*Sim, senhor"*. E executa a tarefa sem a força da paixão, simplesmente como um robô programado.

Diferente do influenciado, um subordinado que foi sensibilizado pelo líder responde com entusiasmo: "*Ótimo! Era isto que eu queria ouvir. Inclusive eu tenho algumas ideias de que poderá gostar e que irão facilitar o nosso trabalho"*. É fácil identificar um colaborador sensibilizado. Basta notar a expressão de encantamento. O brilho nos olhos é sinal de entusiasmo e paixão.

# Capítulo 10 - O poder das declarações positivas

***A mente humana também obedece as declarações negativas.***

Proponho iniciar o estudo deste tópico fazendo um exercício simples: leia as sentenças abaixo, mas não pense na resposta, de jeito nenhum.

*"Três vezes três,..."*

*"Escreveu, não leu,..."*

*"Batatinha quando nasce..."*

*"Quem não se comunica..."*

Agora responda: o que aconteceu? Exatamente o contrário do que foi pedido, não foi? As respostas apareceram independentemente da sua vontade. Você até tentou não pensar, mas pensou! O que aconteceu? Vamos entender:

**Nossa mente é preparada para processar todas as sentenças como positivas.**

Assim, se eu peço a alguém para não pensar em uma girafa vermelha usando óculos escuros, o que acontece? Já pensou, não é mesmo? Para entender meu pedido a mente teve que gerar a informação não solicitada, isto é, primeiro ela precisa criar a girafa vermelha para então entender que não poderia ter pensado nela, mas é tarde demais. Reflita sobre o impacto desse fenômeno na comunicação.

Imagine que alguém está iniciando uma apresentação. Tem a sua frente um público de cinquenta pessoas, todas amistosas, receptivas e concentradas. Educadamente, chama a atenção do público pedindo que *não repare* na mancha de café em sua camisa branca, pois não deu tempo de

trocar. O que acontece naquele momento? O público precisa primeiro reparar na camisa do palestrante para, então, tentar acatar a mensagem. Tarde demais! Quem havia reparado, irá prestar mais atenção e quem não havia reparado, agora ficará reparando. Enfim, a mancha chamará mais a atenção do que a pauta apresentada na palestra.

Mesmo a dor pode ser produzida pela mente. Se eu peço para alguém concentrar-se e não pensar em dor de cabeça, o que acontece: ela terá que lembrar-se da sensação de dor e correrá o risco de ter uma terrível enxaqueca.

**Lembre-se: tudo o que é criado no mundo físico passa, antes, pelo mundo mental.**

Em comunicação, muitas vezes recebemos aquilo que não pedimos. Certa vez acompanhei um amigo durante seu trabalho de venda. Ele prestou um excelente atendimento ao cliente e estava com o pedido praticamente fechado. Mas num minuto de descontração, ele virou-se para o cliente e fez o seguinte comentário:

*"O importante é não pensar no saldo bancário*".

Um erro grave, porque naquele momento ele emitiu um comando mental (não pensar no saldo bancário). Você já está imaginando o que aconteceu, não é? O cliente olhou para o vazio, pensou por alguns segundos, lembrou-se de que tinha alguns cheques na praça e depois disse que achava melhor cancelar o pedido.

**Ao dizer, *"não pense no saldo", o* vendedor recebeu aquilo que não pediu, ou seja, para entender a mensagem o cliente teve que, primeiro, pensar no saldo bancário!**

*"Não quero que você pense em problemas."*
*"Não quero que você fique preocupado."*
*"Não preste atenção a isto."*
*"Não pense nesta doença."*

Frases construídas desta forma devem ser evitadas. Não há inconveniente em usar a palavra *não*, mas é recomendável usá-la com cautela para evitar comandos mentais negativos. Fale ou pense somente em frases positivas, isto é, ao invés de dizer "*não pense nesta doença"*, diga "*pense em como você estaria agora se estivesse saudável".* Ao invés de dizer a uma criança "*não quero que fale palavrão",* explique "*as pessoas gostam de receber elogios e não palavras feias".*

**Devemos sempre chamar atenção para aquilo que realmente é importante e não para os aspectos negativos.**

# Capítulo 11 - A arte do não falar

***Quanto mais um homem fala, tanto menos ele pensa.***

Existem pessoas que adoram conversar. Algumas, quando começam a falar não param mais, não dão oportunidade para outros se expressarem, perdem a noção de tempo e acabam causando mal-estar.

Pessoas que falam demais aborrecem o ouvinte com o seu longo falatório. Recebem o rótulo de *"chatas"*. Millôr Fernandes, com seu costumeiro humor ácido, deu-nos uma curiosa definição para este termo:

*"Chato é o sujeito que conta tudo tintim por tintim e depois entra em detalhes"*.

Grandes líderes e comunicadores recomendam: *fale somente o necessário, porque ninguém aprecia aquele que só sabe falar de si mesmo.* Essas criaturas falantes gostam de falar de **suas** experiências, **seus** projetos, **seus** gostos e **seus** interesses. Expõem **suas** ideias e pontos de vista sem que alguém lhes tenha perguntado.

**As pessoas que falam demais, não o fazem aleatoriamente. Elas escolhem uma vítima, giram sua metralhadora e disparam um falatório sem fim, exteriorizando tudo aquilo que pensam, sem nenhum filtro.**

A crença popular explica que *desconfiômetro* é um mecanismo que permite uma pessoa saber quando é conveniente, ou não, alimentar um encontro casual no meio da rua, tratar assuntos pessoais durante o expediente de trabalho ou abusar da capacidade de alguém ouvir gentilmente, seja por telefone ou pessoalmente.

A ciência não sabe apontar a localização exata de tal dispositivo, ou provar se o mesmo existe, entretanto, quando ouvimos a frase *"Fulano não tem desconfiômetro",* constata-se que a crença popular não deixa dúvida sobre sua existência.

O sujeito rotulado como *"sem desconfiômetro"* pode ser alguém com necessidade de colocar para fora ansiedades, medos, frustrações e até

mesmo partilhar alegrias e boas notícias. Ele precisa encontrar uma válvula de escape, alguém para ouvi-lo, senão explode!

Normalmente, este tipo de pessoa adora discutir assuntos polêmicos em momentos inoportunos, falam excessivamente sem dar oportunidade para o interlocutor manifestar-se e o pior: não sabem identificar sinais de impaciência, insatisfação ou aborrecimento.

**As pessoas emitem sinais de irritação quando não estão interessadas em ouvir aquilo que alguém tem a dizer.**

Podem levantar as sobrancelhas e lançar um *olhar desdenhoso;* torcer o canto da boca; bocejar; olhar para tudo, menos para quem fala; batucar com os dedos num ritmo acelerado; consultar o relógio a todo momento; apoiar a cabeça sobre a mão e o cotovelo sobre a mesa; dizer *"pois é..."* por preguiça de responder e até mudar o assunto, interrompendo bruscamente a conversa.

Imaginemos um sujeito sem *desconfiômetro* que resolve explicar tudo que sabe sobre clonagem humana, mas alguém o interrompe e diz: *"Falando nisso, preciso fazer minha matrícula no curso de espanhol"*. Enquanto um fala em clonagem o outro pensa em curso de espanhol. Este é um sinal claro de quem não está interessado no assunto em pauta. Comportamentos como este e sinais de irritação nem sempre devem ser interpretados como descaso de quem escuta. É uma questão de prioridade. Para alguém chegar a emitir sinais de irritação é porque, provavelmente, naquele momento deva existir algo mais importante a fazer.

**O desafio então é aliar a disposição de quem fala com a disponibilidade de quem ouve, ou seja, encontrar o momento exato para conversar.**

Um amigo disse-me que certa vez quase perdeu o vôo porque encontrou uma amiga no aeroporto e lhe perguntou: *"Como vai?"* Ela resolveu explicar. Falou sobre sua vida, se empolgou e não parou de monologar um só minuto. Ele não sabia como interrompê-la para mencionar que o seu embarque já estava encerrando. Teve que sair correndo sem dar explicações!

À primeira vista não é possível identificar um sujeito sem *desconfiômetro.* Para nossa infelicidade, a identificação só acontece depois que o falatório começa. Geralmente, ocorre nos momentos em que temos muita pressa. Para sair elegantemente de tal situação, sem magoar o locutor, proceda da seguinte forma: olhe nos olhos, segure firme a mão da pessoa (isso deverá fazê-la parar de falar imediatamente e prestar atenção em você). Diga-lhe gentilmente:

"*Perdoe-me, quero muito conversar com você. Depois que resolver o compromisso urgente que tenho agora, poderemos nos sentar e discutir melhor este assunto".*

Pronto, agindo assim, você evitará desgastes, aborrecimentos, além de confortar e deixar a pessoa mais receptiva. Portanto, fale somente o necessário para evitar constrangimentos e exposição excessiva. Isso é fundamental para o sucesso na comunicação!

# Capítulo 12 - Dizer sempre a verdade

***A mentira é a terrível doença que corrói a consciência.***

Em meados de 2002, todas as emissoras de televisão e todos os jornais do país noticiavam o caso de uma mulher que tivera sua mentira revelada depois de dezesseis anos. Uma senhora do Estado de Goiás sequestrou um bebê na maternidade e inventou uma série de mentiras para explicar o surgimento do mesmo em sua casa.

Mentiu para o próprio marido, que segundo as notícias, morreu acreditando ser o pai da criança. Demorou dezesseis anos para o seu castelo desabar e a mentira vir à tona. O filho descobriu que não era filho biológico da suposta mãe. O fato, na época, ficou conhecido como *O Caso Pedrinho*.

Este caso, de repercussão nacional, nos deixa uma importante lição: a mentira é um recurso o qual não compensa. Ela chega a ser pior do que a doença, pois existem mentiras as quais a pessoa precisa sustentar por toda uma vida. Aquela mulher viveu dezesseis anos com uma doença e finalmente se libertou. Ela pode estar sofrendo graves consequências da sua mentira: processos, revolta da família, humilhação e tantos outros efeitos negativos. Mas ela se livrou da doença. Arrisco dizer que a verdade, vindo à tona, foi o melhor para ela. Acabou a doença, agora ela está livre da prisão psicológica que ela mesma criou.

**Mentir é como fazer um pacto maligno: no começo se obtém alguns benefícios, respira-se mais fácil, a vida fica mais simples, consegue-se o controle da situação e pendências imediatas são resolvidas.**

Mentir é recurso do acomodado e do imediatista. Entretanto, a médio e longo prazo, a mentira começa a corroer a consciência e mostrar seus efeitos colaterais. E saiba que os efeitos colaterais da mentira são os piores possíveis. O primeiro é a doença propriamente dita – corrosão da alma – que persiste enquanto a mentira não for revelada.

O segundo efeito colateral da mentira é o *fardo pesado* que o mentiroso carregará durante a existência da mesma. Este chama-se *registro*

*de memória.* A mentira é uma ficção criada na memória. A realidade era outra, mas ao inventar a mentira, terá de ficar com dois registros na memória: a verdade - o que realmente aconteceu; e a ficção - aquilo que foi criada, ou seja, a mentira. O peso na consciência, ou fardo, vem do fato de ter de ficar sustentando uma mentira toda vez que encontra a pessoa para quem mentiu.

O terceiro efeito é o pagamento da dívida a qual o mentiroso contrai. Sempre existirá a hora de pagar (o pacto maligno que fez). O pagamento é a mentira vir à tona e a pessoa arcar com todas as consequências que dela advêm.

Conta-se que um jovem que se habituou a mentir desde criança. A mãe pedia alguma coisa: ele mentia; o pai fazia uma pergunta: ele caluniava; os amigos queriam saber algo, mas ele sempre tinha uma mentira na ponta da língua. Ele era um viciado em mentiras. Mentir passou a fazer parte do seu comportamento; era uma marca pessoal. Mentiu para todos e sobre todas as coisas; mentiu durante toda uma fase da vida.

Um dia as mentiras vieram à tona e todos os amigos e parentes descobriram o grande mentiroso que era. Hoje, ele paga o pacto que fez para cada mentira que contou: não encontra trabalho, vive só e não consegue conquistar a confiança e o respeito de ninguém.

**Você pode mentir durante toda a vida, mas um dia haverá o acerto as contas, porque a mentira vem sempre à tona passe o tempo que for necessário. Um dia ela cederá espaço para a verdade. Mentira e verdade não podem coexistir.**

O caminho da mentira é mais confortável: é plano, liso, sem obstáculos, por isso as pessoas preguiçosas gostam de mentir. Elas andam tranquilamente, sem qualquer esforço; deslizam suavemente e não encontram atritos.

O caminho da verdade é mais difícil: o solo é íngreme, cheio de pedras e espinhos. Muitas pessoas não gostam da verdade porque ela traz o sofrimento imediato. Mentindo é possível adiar o sofrimento, entretanto um dia ele chega. A verdade pode causar dor, todavia é só no momento da descoberta. A consciência não corroerá no futuro.

Não existe mentira leve ou pesada, todas são mentiras. Também não existe meia verdade. Para haver meia verdade a outra metade tem de ser

mentira. Portanto, entre mentira e verdade, fique com a verdade. Mude. Abra o jogo com as pessoas, coloque as cartas na mesa; assim será bem mais fácil o seu convívio com as pessoas que fazem parte de seu círculo social.

Guarde em seu coração a valiosa mensagem que Jesus nos deixou:

*"Conhecei a verdade e ela vos libertarás".*

# Capítulo 13 - Cultivar o bom senso

## *Como lidar com pessoas difíceis.*

Existem pessoas fáceis de se relacionar e existem pessoas extremamente difíceis. Em que grupo você se enquadraria? Não é uma pergunta fácil de ser respondida, porque tal comportamento na maioria das vezes só pode ser percebido através da autocrítica.

**Pessoa difícil é toda aquela (isso inclui eu e você) que reage de uma forma negativa contra alguém ou contra alguma situação que a está pressionando.**

Assim, entende-se que ninguém nasce difícil. As pessoas simplesmente adotam uma postura complexa porque reagem contra algo que as deixa numa situação desconfortável. Se o marido chega do trabalho e não repara no novo corte de cabelos da esposa, corre o risco de ser mau recepcionado. Se um funcionário é mal tratado pelo gerente da empresa, provavelmente resistirá as normas da empresa e tratará o emprego como um *"bico"*.

O funcionário estava trabalhando tranquilo, feliz e receptivo, mas quando o gerente o mal tratou, mudou o estado de sua mente. Entenda: ele ***estava*** num estado mental de tranquilidade, atenção e receptividade, depois ***ficou*** resistente, fechado, difícil.

**Pessoas difíceis NÃO SÃO, elas, eventualmente, ESTÃO.**

Todos nós somos, algumas vezes, pessoas difíceis de conviver, porque a condição *"difícil"* não é uma característica de ***ser,*** mas de ***estar***. O correto é dizer: a pessoa ***está*** difícil, e não a pessoa ***é*** difícil.

Você quer saber o que provoca um estado difícil? A que e a quem as pessoas difíceis frequentemente reagem? Lembre-se do caso da esposa e do marido descrito anteriormente. É evidente que ela não precisava chegar ao extremo de brigar com ele, mas o fato de não receber um *feedback* é motivo para que certas pessoas alterem radicalmente seu humor.

Existem muitas causas que podem alterar o humor das pessoas. Contudo, algumas costumam reagir também a coisas que aparentemente não teriam qualquer razão para provocar hostilidade: mau hálito, fedor nas axilas, excesso de perfume, tipo de roupa, tom de voz e outras coisas de menor valor. Podem também reagir ao comportamento de alguém que não pede licença, por favor, não agradece, diz palavrão ou faz fofoca.

**As circunstâncias e as pessoas podem influenciar consideravelmente o senso de humor de alguém. Você não deve se submeter a esta regra, identifique tais influências e neutralize-as.**

Conta-se um interessante fato testemunhado por um médico, certa vez. Ele acompanhou um amigo à banca de jornais. Chegando ao local, o amigo cumprimentou amavelmente o jornaleiro, que além de não retribuir a gentileza, ainda entregou-lhe o jornal de forma rude e grosseira, sem pronunciar uma palavra. O cliente sorriu e desejou um bom fim de semana ao jornaleiro. Quando os dois retornaram para casa, o médico perguntou:

*"Ele sempre o trata com tamanha grosseria?"*
*"Infelizmente é sempre assim."*
*"E você é sempre tão polido e amigável com ele?"*
*"Sim, sou."*
*"E por que você é tão educado, já que ele é tão indelicado com você?"*
*"Porque não quero que ele determine como eu devo agir."*

Muitos pais que sonham em transformar seus filhos "*nas grandes personalidades do futuro";* matriculam-nos em ótimos colégios, influenciam na vocação profissional e na escolha da melhor faculdade e até ajudam a decidir com quem vão se casar. Alguns, com isso querem garantir um *amparo financeiro* na velhice e veem nos filhos uma grande oportunidade para que tal ocorra. Contudo, na maioria das vezes os planos não se realizam como os pais preveem.

Certa vez um rapaz abriu mão de toda a riqueza e conforto que os pais lhe ofereceram, alistou-se como voluntário numa entidade de preservação das florestas e, decidido, viajou pelo mundo fazendo protestos em defesa do meio ambiente. Os pais criaram, protegeram e educaram. Mas

o filho resolveu fazer aquilo de que mais gostava, tentar salvar o planeta. Não era exatamente o que os pais haviam planejado e este inesperado desvio nos planos gerou um desgaste na família. Eles deduziram que o filho tinha problemas, que era rebelde, uma pessoa de difícil convivência.

Quando falamos em comunicação nos referimos a todos os tipos de relacionamento humano, quer seja entre as pessoas ou entre os povos. Comumente, ocorrem equívocos no ato da comunicação e isso gera conflitos.

A exemplo disso, verificamos relacionamentos difíceis entre pais e filhos, marido e mulher, patrão e empregado, parentes e amigos. Por outro lado, conflitos étnicos, religiosos, luta pelo poder, capitalismo e guerras revelam que a respeito de comunicação a humanidade ainda tem muito que aprender.

**Prudência é a qualidade de quem age com moderação, comedimento, buscando evitar tudo o que acredita ser fonte de erro ou de dano. O comunicador de sucesso é prudente! O comunicador de sucesso precisa ser, antes de tudo, um bom ouvinte.**

Há pessoas que usam o dom da comunicação para fazer amigos, unir pessoas, conseguir colaboradores, tornar a vida mais harmoniosa, entre outras coisas. Outras não sabem usá-lo sequer para benefício próprio. Tudo o que falam só afasta as pessoas.

**O comunicador inábil constrói todos os dias um trecho da masmorra em que ele mesmo um dia será aprisionado. O líder sensacional ajuda a libertar as pessoas de seus cárceres mentais.**

Somos todos *autônomos*, responsáveis pela forma como nos comunicamos. Não devemos e nem precisamos nos resignar diante de qualquer obstáculo, nem ficar à mercê do mau humor, da impaciência e da raiva dos outros. Temos que fazer as nossas escolhas e que elas possam de algum modo tornar melhor o ambiente e as pessoas que nos cercam e não o inverso.

Neste exato momento, no mundo inteiro, milhares de pessoas estão adotando uma postura difícil, isso é comum. Pode estar acontecendo agora, dentro da sua casa. Devemos ter equilíbrio e resistir ao impulso de

provocar, fazendo perguntas impertinentes na hora inadequada, o que provocará mais hostilidade e ressentimentos.

"*Por que você está desse jeito?"*
*"Você pode contar pra mim o que está acontecendo?"*
*"Como você está se sentindo?"*
*"Onde você estava até agora?"*

Estas indagações devem ser evitadas uma vez que não são uma boa forma de iniciar um diálogo com alguém que está irritado; *perguntar insistentemente* pode aborrecer a pessoa e mantê-la num estado mental negativo. Então o que fazer para lidar com pessoas difíceis? A empatia pode dar conta de responder esta pergunta.

**Empatia é a tendência para colocar-se no lugar de outrem e procurar sentir o que sentiria, caso estivesse na mesma situação e circunstâncias experimentadas.**

Fazer o exercício mental de tentar se colocar no lugar da outra pessoa é desafiador. Mas é um desafio que vale a pena, pois por menor que seja o resultado, você aprimora suas qualidades de comunicador. O resultado positivo desse exercício de comunicação pode ser explicado por um processo neurofisiológico que veremos a seguir.

O ser humano pode ter vários motivos para não participar de um debate. A razão disso tem sua origem num processo biológico que vem do funcionamento do cérebro. Todas as vezes que passamos por uma nova experiência ou um novo aprendizado, é desencadeado em nosso cérebro um processo químico chamado sinapse, que é a conexão de células cerebrais ou neurônios.

As sinapses ajudam a formar nossas memórias de experiências sofridas. Por exemplo: se alguém investir três mil dólares no mercado de ações e perder tudo, poderá escolher ficar lamentando-se pelo resto da vida, ou, conformar-se, pois embora tenha tido prejuízo com o investimento, tornou-se mais experiente. No momento em que recebeu a arrasadora notícia de que perdera tudo, seu cérebro iniciou um processo neurofisiológico que provocou sinapse e gerou, portanto, um novo aprendizado: *investir no mercado de ações é arriscado.*

O mesmo acontece, por exemplo, quando alguém toma um choque elétrico ao tocar num fio desencapado. No momento da descarga elétrica o sistema nervoso é estimulado, o que provoca aprendizado. O fato fica gravado na memória e faz com que ele não volte mais a colocar a mão em fios desencapados, sem antes tomar precauções como desligar a corrente elétrica.

Entender esse padrão natural de conexões neurológicas diante de novas experiências ou aprendizados é fundamental para criar a consciência de que, ao lidar com pessoas difíceis, você estará diante de uma excelente oportunidade de formar novos padrões de conexões, de aprender.

**Aceite o desafio; ao interagir com pessoas difíceis, você ficará muito mais experiente e flexível, conseguindo aumentar o poder de comunicação.**

Em minha época de ginásio, havia um garoto que tinha fama de conquistador. Durante o intervalo das aulas, ele sempre escolhia uma bela garota e tentava conquistá-la. Tentar conquistar as garotas era uma grande oportunidade de colocar em prática e fortalecer suas competências como comunicador. Isso desencadeava um processo de crescimento intelectual. Por outro lado, se não acreditasse ser capaz de conquistá-las, permaneceria na inércia e jamais saberia se era capaz de ter êxito.

Quando ele as abordava e notava certa resistência, dizia: *"Ela é uma garota difícil*, *mas eu não me dou por vencido. Terá que ceder aos meus elogios."* Como um soldado na guerra, ele voltava ao acampamento, mudava a estratégia, preparava mais munição e partia novamente ao ataque: encontrava nova resistência. Voltava e melhorava ainda mais sua comunicação.

**Quanto mais resistente é o inimigo, mais o soldado aprende. Aprende consigo mesmo, através dos seus erros e acertos, aprende com os outros e também com o ambiente.**

Enfim, de tanto insistir você fica mais habilidoso, tem uma comunicação mais fluente, com argumentos convincentes. Ele nunca conseguiu conquistá-la, mas a garota resistente prestou um excelente

serviço na formação das habilidades do comunicador, fazendo dele uma pessoa mais persuasiva e capaz de se comunicar com excelência.

Quantos desaforos alguém é capaz de suportar no trato com pessoas difíceis? A coragem e a determinação podem facilitar essa resposta. Aceite o desafio e tente conquistar o coração das pessoas difíceis que você conhece. *"Quem não aguenta o trote não monta em burro"*, dizia o ex-presidente Getúlio Vargas diante de novos desafios. Caso haja uma queda na tentativa de se comunicar bem, anime-se, pois sempre ocorrerá um extraordinário aprendizado.

# Capítulo 14 - Não olhe para o comportamento

***As pessoas não são exatamente aquilo que demonstram.***

**No mundo, não existem pessoas resistentes, mas sim comunicadores limitados ou inflexíveis.**

Toda pessoa distraída costuma cometer alguns equívocos na comunicação como trocar o nome de alguém, julgar pela aparência, revelar um segredo, ignorar um gentil sorriso, são faltas comuns.

Muitas vezes, diante do equivoco de alguém você imediatamente se fecha e torna-se resistente até o final do encontro. Transforma-se numa pessoal difícil, como vimos anteriormente. Consciente ou inconscientemente é uma forma de vingar a colocação indevida. O distraído recebeu aquilo que não pedira: hostilidade.

**Quando estiver diante de uma pessoa nervosa, tensa ou hostil, tente focalizar o comportamento, nunca a pessoa; é a melhor maneira de manter um estado de diálogo.**

Entrar em discussão ou nivelar-se ao comportamento da outra pessoa só agravará a situação, podendo gerar até violência. O próprio Dalai Lama nos ensinou:

*"A não-violência é uma atitude especificamente humana. Ela repousa no diálogo. Na compreensão e no conhecimento do outro. Na aceitação das diferenças. Na tolerância e no respeito mútuo. É motivada por um espírito de abertura e de reconciliação."*

Assim, o maior erro no relacionamento humano é julgar as pessoas como se elas fossem seus próprios comportamentos.

Normalmente, as pessoas não nascem com o comportamento que expressam. Comportamentos os quais exprimem raiva, ódio, agressividade,

amor ou compaixão são estados da mente gerados na maioria das vezes por estímulos ou eventos externos.

Julgar uma pessoa como se ela fosse o comportamento, só irá reforçá-lo. Da mesma forma, as pessoas reagem ao seu comportamento e não a você. Portanto, ao adotar um comportamento grosseiro com outra pessoa, você poderá receber também grosseria. E o contrário é verdadeiro: se alguém lhe oferecer docilidade, não lhe custará retribuir, pelo menos, cortesia.

Recebi de um aluno um texto que ilustra perfeitamente a ideia de que não devemos julgar o comportamento de outra pessoa, mas isolá-lo, avaliá-lo e compreendê-lo. O texto mostra o típico relacionamento em família onde a dificuldade de comunicação e o julgamento do comportamento alheio levaram a uma situação lastimável.

O autor narra que dois irmãos brincavam de bola quando, em determinado momento, o mais novo disse que amava muito o irmão e que nunca queria separar-se dele. O outro não deu importância à declaração de amor que o caçula fizera e caçoou dele.

À noite, o pai dos garotos chegou do trabalho exausto e mal humorado. Ao entrar em casa, o pequenino lhe fez a mesma declaração que proferira ao irmão.O pai teve uma reação agressiva e o repeliu com palavras ásperas.

A criança então dirigiu-se para o quarto. Lágrimas silenciosas rolavam no rostinho angelical. A mãe, percebendo a dor do garoto, foi até onde ele estava para consolá-lo e mais uma vez o pequenino fez a declaração de amor: *"Eu te amo muito e não quero me separar de você".* A mão sorriu, abraçou-o e com palavras ternas disse-lhe que também o amava e que ficariam juntos para sempre.

Mais tarde, no quarto do casal, o marido, ainda aborrecido, falou que a criança só queria chamar a atenção de todos.

Na manhã seguinte, todos se levantaram, exceto o caçula. O pai, muito amolado com o comportamento dele, dirigiu-se ao quarto do filho esbravejando, entrou e foi logo sacudindo-o, chamando-o de preguiçoso. O menino não reagiu. Foi quando percebeu que a criança permanecia com os olhos fechados e sua pele estava pálida e fria.

Desesperado, gritou chamando a esposa e o filho mais velho para verem o que havia acontecido. O pai, em soluços, percebeu que havia um papelzinho dobrado na outra mão do garoto. Pegou-o e leu:

*“Outra noite Deus veio falar comigo através de um sonho e disse que, apesar de amar minha família, teríamos que nos separar. Eu não queria isso, mas Ele me explicou que seria necessário. Não sei o que vai acontecer, mas estou com muito medo. Gostaria que vocês soubessem que:*

*"Mãe, a senhora é a melhor mãe do mundo."*
*"Papai, o senhor de tanto trabalhar se esqueceu de viver."*
*"Eu amo todos vocês."*

O garoto da história estava desesperado e buscando auxílio, mas os outros não perceberam limitando-se a julgar o comportamento. Geralmente as pessoas julgam levianamente o comportamento de outrem sem conhecer o motivo pelo qual ele está agindo de determinada forma. Elas não despendem de tempo para refletir e compreender o outro, isto porque julgam ter atividades mais prioritárias a realizar.

**O relacionamento interpessoal deve ser sempre prioridade porque, afinal, será o único bem do qual nos arrependeremos de não termos usufruído.**

Vivemos numa época em que a maioria das pessoas prefere adiar o bom relacionamento, ou preferem não se envolver com profundidade. São como automóveis andando com as rodas presas. Devido a esses adiamentos, vivem verdadeiras turbulências em suas vidas, misturam sentimentos, julgam, mentem e acabam sempre solitários e infelizes.

A comunicação de sucesso deve aprender a priorizar o convívio social. É através do outro que o comunicador tem a possibilidade de se ver, reparar como está agindo, separar o sujeito do comportamento para, assim, oferecer a outra pessoa tudo aquilo de que ela necessita. Não tem como errar!

# Capítulo 15 - Mudança radical

## *O melhor caminho para a mudança.*

*"Tem 17 anos e fugiu de casa."*
*"Às 7 horas da manhã do dia errado."*
*"Levou na bolsa umas mentiras pra contar."*
*"Deixou pra trás os pais e o namorado."*
*"Um passo sem pensar, um outro dia, um outro lugar."*

Natasha é o título dessa canção e também o nome da personagem rebelde apresentada na letra da música. O hit emplacou no início dos anos 2000 interpretada pela banda de rock Capital Inicial. Durante muitas semanas o sucesso foi cantado por jovens de todo o Brasil. Natasha tinha uma personalidade forte e um comportamento radical que contrariava os moldes seguidos pela sociedade.

Mas o êxito da música não inspirou a nova geração de jovens a clamar por mudanças. Veem com passividade minguar os recursos da terra que herdarão, mas não são capazes de impulsionar protestos em busca de atenção dos órgãos do governo. Parece que entraram na era do *"quero, mas não faço por merecer"*.

Todas as pessoas possuem desejos, mas a realização implica em mudanças. Por exemplo, a realização do sonho de ver o mundo melhor numa determinada área acarretará ao sonhador ter habilidade de liderar pessoas, falar em público, articular protestos, negociar acordos, etc. O sucesso almejado o incomodará até romper as barreiras que o prende à zona de não-mudança. Aceitar tal pressão (necessidade de mudar) fará com que acelere o desenvolvimento.

É comum um empreendedor, profissional, político, estudante ou artista ter projetos sensacionais devidamente guardados nos arquivos físicos ou na memória. Muitos morrerão sem iniciá-lo. A raiz do problema está em conseguir ultrapassar o abismo entre o desejo e a realização, o querer e o fazer.

A escassez de líderes exemplares, inspiradores, pais ou mães, professores entusiasmados ou educadores que promovam ações positivas

agrava ainda mais o medo de atravessar o abismo. Adam Phillips, um dos mais influentes psicanalistas do mundo definiu em poucas linhas o sentimento de grande parte das pessoas ante um mundo onde a maioria está sem referências e carentes de líderes sensacionais:

*"Na sociedade atual existe uma enorme sensação de invisibilidade. Todo mundo acha que ficou de fora de algo, mas não sabe do que exatamente. É como se sempre houvesse uma festa imperdível em algum lugar e ninguém conseguisse encontrar o local."*

**O que o impede de realizar o seu grande projeto?**

Fiz esta pergunta durante um seminário, recebi justificativas de toda natureza:

"*Não tenho capital para investir."*
*"Ultimamente não tenho tempo para nada."*
*"Esta cidade não comporta meu projeto."*
*"Não tenho pessoas qualificadas."*
*"Tenho medo de não dar certo."*

Emitir respostas dessa natureza só ajudaria a mantê-los mais presos na zona de não-mudança, onde seria mais difícil partir para a ação.

Então resolvi mudar a abordagem. Pedi para cada um anotar numa folha de papel o que possuíam de bom e que permitia dar início ao maior projeto de sua vida. A forma diferente que utilizei para abordá-los ocasionou a ruptura dos paradigmas que limitavam suas ações e surpreendentemente comecei a ouvir frases assim:

*"Não tenho capital, mas tenho tempo de sobra para trabalhar."*
*"Estou sem tempo, mas disponho de dinheiro e know-how."*
*"Não tenho pessoas qualificadas, mas posso investir em treinamento."*
*"Estou com medo, mas tenho fé em Deus e isso me afastará da incerteza."*
*"Estou entusiasmado com a ideia."*

A tomada de decisão que orienta nossas ações no mundo são resultado do que acreditamos poder ou não fazer. O modo como enxergamos as oportunidades e como lidamos com elas é que determina, a longo prazo, o resultado da vida de cada um de nós. **O segredo de grandes realizadores que promoveram mudanças radicais em suas próprias vidas e no mundo, está em tirar o foco das qualidades que faltam neles e pensar naquilo que tem de bom e que os permite agir.**

# Capítulo 16 - Sinais de sucesso

***Uma releitura de Ralph Waldo Emerson.***

Emerson escreveu que para ter sucesso é é preciso rir muito e com frequência. Ter a humildade de reconhecer as fraquezas e os próprios erros. Sem negligenciar, se divertir com as situações embaraçosas que nós mesmos nos colocamos. Ser capaz de rir de si mesmo.

Sucesso é ganhar o respeito das pessoas inteligentes, porque não tem graça nenhuma ser respeitado por qualquer um. Não cair na armadilha do sucesso reconhecido por quem não pode e não sabe reconhecer.

Saber conquistar uma criança também é um sinal de sucesso. Pois quem conquista o coração e o sorriso de uma criança terá facilidade de conquistar o coração e o sorriso dos adultos.

Ter sucesso é merecer a consideração de críticos honestos, afinal se quem nos critica tem autoridade para criticar, então abaixe a cabeça e ouça: a crítica foi um sagrado privilégio. Agora, se quem criticou não tem autoridade, então ouça assim mesmo: é que a crítica foi a última forma que encontrou para chamar a sua atenção. Fato que ocorre frequentemente dentro de nossas casas.

Sucesso é suportar a traição de falsos amigos. A traição é uma experiência que um dia todos nós passaremos. Resignar-se é um forte sinal de sucesso.

Apreciar a beleza de um dia chuvoso, de uma noite sem luar, de um lugar cinzento ou de uma pessoa também é sinal de sucesso. Encontrar o melhor nos outros, ter a capacidade de olhar com os olhos de cristo para todos os seres humanos sem discriminação é o mais forte de todos os sinais.

Emerson também explica que sucesso é saber deixar o mundo um pouco melhor. Lembrar que só estamos usando este imóvel. Que ele não nos

pertence, pois existem outras gerações que deverão usufruir. Cuidar das crianças, das plantas e dos animais também é caminho para o sucesso.

Encerra dizendo que o sucesso é encostar a cabeça no travesseiro e saber que se naquele dia ao menos uma vida respirou mais fácil porque você existiu. E se isso aconteceu hoje com você, pode dormir tranquilo, porque neste dia você foi um tremendo sucesso.

# Sobre o Autor

Quem é Renato Alves

**De ex-esquecido a melhor memória do Brasil**

Renato Alves foi o primeiro brasileiro a receber através de homologação oficial, o título de Melhor Memória do Brasil pelo Rank Brasil, o livro dos recordes nacionais. A conquista inédita foi resultado da aplicação de um método próprio de memorização que o permitiu gravar uma sequência de 110 palavras aleatórias e número com 110 dígitos aleatórios em  4 minutos. Foi o primeiro recorde brasileiro de memorização. A técnica que desenvolveu foi batizada de Método Renato Alves® e tornou-se referencia nacional em treinamentos de aprendizagem acelerada.

Antes de conhecer a memorização e desenvolver o próprio método, Renato Alves foi um aluno abaixo da média. Assistia aulas inteiras para logo depois se esquecer de tudo. Estudava para provas e, no momento decisivo, não se lembrava de nada. O resultado dessa suposta falta de memória refletia no boletim, recheado de notas baixas, e no estado de ânimo para os estudos, cada vez mais reduzido. Os esquecimentos também interferiam no trabalho gerando perda de tempo, material, dinheiro e produtividade. Renato buscou ajuda, tratamentos e remédios para memória, mas a solução definitiva ele encontrou nos velhos textos com os métodos de memorização utilizados desde os tempos da Grécia antiga. Aprofundou-se nos estudos da memória e em pouco tempo transformou sua memória deficitária em uma super memória.

**Pesquisador dedicado**

Renato Alves graduou-se em Ciências da Computação pela Universidade de Marília, trabalhou com análise e desenvolvimento de sistemas computacionais e foi professor de algoritmos de programação. Estudou Ciências Cognitivas e Filosofia da Mente pela UNESP, foi membro do GAEC (Grupo Acadêmico de Estudos Cognitivos) e tornou-se pesquisador cognitivo nas áreas de aprendizagem, concentração e memória

onde trabalhou a tríade mente-cérebro-computador que foi o embrião para o desenvolvimento do Método Renato Alves ® e do seu primeiro livro Branco na Memória - Saiba quais sãos as causas e o que fazer para evitar. Depois vieram os livros Segredo dos Gênios, Diálogo sem Duelo, Os 10 Hábitos da Memorização, Não Pergunte se ele Estudou e Faça seu Cérebro Trabalhar para Você que até a presente data, somados, venderam mais de 200 mil exemplares.

O gosto pelos estudos, o perfeccionismo para criar um sistema de aprendizagem eficaz, a didática impecável e a missão de ajudar de maneira responsável o maior número de pessoas permitiram que o Método Renato Alves ® recebesse o em 2012 o Selo WEC, que confere o grau máximo de excelência em treinamentos presenciais. A aplicabilidade do método e a relevância de seu trabalho no contexto acadêmico proporcionaram a participação em eventos de renome nacional como o fórum Educar Educação, Congressos Científicos em universidades particulares e públicas, como UNESP, USP e em Workshops promovidos por entidades como Fundação Abrinq, Ministério da Defesa e dezenas de escolas pelo Brasil. E para atender a crescente demanda corporativa e levar o Método Renato Alves ® para as empresas, indústrias e órgãos do governo, Renato Alves fez MBA em Gestão Empresarial, criou novas ferramentas e inaugurou um novo segmento: métodos de memorização, foco e concentração para profissionais, onde atendeu empresas dos mais diversos segmentos como Receita Federal, Ministério da Defesa, Supremo Tribunal Federal e empresas como Coca Cola, Index, Petrobrás, Transpetro, Florença, Padrão, Jaw e muitas outras.

**Conferencista de sucesso**

Em março de 2013 o Método Renato Alves ® completou 16 anos de mercado e seu autor consolidou sua expertise no estudo da memória, foco e concentração. Neste período contabilizou estatísticas admiráveis. Foram quase três mil voos, todos os estados brasileiros percorridos, todas as cidades acima de 200 mil habitantes visitadas em mais de 200 apresentações presenciais por ano e aproximadamente 300 mil participantes capacitados até o momento.

Renato Alves possui experiência consagrada amplamente pela imprensa nacional, sendo considerado o maior especialista do país no tema memorização. Participou de inúmeros programas nas maiores emissoras de televisão aberta do país, nos principais jornais revistas e nos mais variados programas de rádio.

Em 2005 fundou a Humano Editora, localizada no interior paulista e especializada na produção, consultoria, preparação e edição de livros impressos e e-books para novos autores e em 2012 fundou a Humano Educação, empresa de organização e promoção de eventos voltados ao público acadêmico e empresarial.

Com seu estilo introvertido e simples, mas com muita ética, responsabilidade e confiabilidade, Renato Alves revolucionou o conceito de memorização no Brasil e conquista ano a ano mais admiradores. Atualmente dedica-se exclusivamente aos estudos, palestras e produção de livros. Seu sistema de aprendizagem acelerada e memorização tornou-se símbolo nacional para aqueles que procuram desenvolvimento com qualidade e acima de tudo resultados.

# Contatos

Email: renatoalves@renatoalves.com.br

Facebook - www.facebook.com/sigarenatoalves

Home: www.renatoalves.com.br

# Créditos

DIÁLOGO SEM DUELO
Comunique-se com Liderança, Influência e Inteligência Emocional

Copyright © 2014 por Renato Alves
Todos os direitos reservados a
Humano Editora e Distribuidora de Livros
Rua Iporans, 737 - Centro - 17600-110
Tupã, SP
Fone (14) 3491-6046

Capa:
Paulo José Lemes da Cunha

Revisão e Edição de Texto:
Évelin Santos (MTB: 49.250/SP)

Projeto Gráfico e Diagramação:
Paulo José Lemes da Cunha

Copyright © 2014 by Renato Alves

Contatos com o autor:
renato@humanoeduca.com.br
www.renatoalves.com.br

CIP-BRASIL CATALOGAÇÃO NA FONTE DO DEPARTAMENTO
NACIONAL DO LIVRO

Alves, Renato

Diálogo sem Duelo - Comunique-se com Liderança, Influência e Inteligência Emocional / Renato Alves - São Paulo, SP: R. Alves, 2014.

ISBN: 978-85-99647-09-7

1. Solução de Problemas (psicologia)
2. Comportamentos e costumes
3. I. Título
CDD: 390