Inteligência Social

A *Nova* Ciência do Sucesso



Além do QI, além da INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicando a teoria das múltiplas inteligências à INTERAÇÃO HUMANA

Karl Albrecht

Prefácio de Warren Bennis

M.BOOKS

Inteligência Social

A *Nova* Ciência do Sucesso



Além do QI, além da INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicando a teoria das múltiplas inteligências à INTERAÇÃO HUMANA

Karl Albrecht

Prefácio de Warren Bennis

M.BOOKS

Inteligência Social

A *Nova* Ciência do Sucesso

Karl Albrecht

M. BOOKS

M. Books do Brasil Editora Ltda.

R. Jorge Americano, 61 - Alto da Lapa
05083-130 - São Paulo - SP - Telefones: (11) 3645 0409 / 3645 0410
Fax: (11) 3832 0335 - e-mail: vendas@mbooks.com.br

Dados de catalogação na Publicação

Albrecht, Karl Inteligência Social / Karl Albrecht 2006 — São Paulo — M. Boo

Do original: Social Intelligence: The New Science of Success.

Copyright © 2006 by M. Books do Brasil Editora Ltda.

Copyright © 2006 by Karl Albrecht.

Original em inglês publicado por Jossey-Bass. Uma divisão da John Wiley.

EDITOR

MILTON MIRA DE ASSUMPÇÃO FILHO

Produção Editorial

Salete Del Guerra

Tradução

Roger Maioli

Revisão

Renatha Prado

RevisArt Assessoria Editorial

Capa

Design: RevisArt (sobre projeto de Adrian Morgan)

Foto: cortesia de iStockphoto à John Wiley

Coordenação de Gráfica

Silas Camargo

Editoração

All Print

Conversão para ePub

3Pontos editorial

2006

1ª edição

Proibida a reprodução total ou parcial.

Os infratores serão punidos na forma da lei.

Direitos exclusivos cedidos à

M. Books do Brasil Editora Ltda.

AGRADECIMENTO

Quero agradecer pelas contribuições para este livro ao Dr. Steve Albrecht, meu colega, parceiro, mentor e melhor amigo. Como experiente consultor, conferencista, apresentador de seminários, autor e especialista no assunto, ele me ofereceu inestimáveis conselhos e assistência ao longo do desenvolvimento do livro.

Obrigado, companheiro.

SUMÁRIO

PREFÁCIO

APRESENTAÇÃO

1. UM OUTRO SENTIDO DE “ESPERTO”

VINHO VELHO EM GARRAFAS NOVAS?

INDO ALÉM DO QI

IE, IS OU AMBAS?

DE TÓXICO A SALUTAR

PONTOS CEGOS, LENTES E FILTROS

HALITOSE, FLATULÊNCIA E CASPA SOCIAIS

O FATOR “DILBERT”

PODEMOS NOS TORNAR UMA ESPÉCIE SOCIALMENTE MAIS ESPERTA?

S.P.A.C.E.: AS HABILIDADES DE INTERAÇÃO

2. “S” DE CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

CEGUEIRA E INSENSIBILIDADE SITUACIONAIS

PODIATRIA BALÍSTICA: FAZENDO O PIOR DE UMA SITUAÇÃO

LENDO O CONTEXTO SOCIAL

O QUE PROCURAR

O CONTEXTO PROXÊMICO

O CONTEXTO COMPORTAMENTAL

O CONTEXTO SEMÂNTICO

NAVEGANDO CULTURAS E SUBCULTURAS

CÓDIGOS DE CONDUTA: VIOLE AS REGRAS POR SUA CONTA E RISCO

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

3. “P” DE PRESENÇA

ESTAR ALI

SERÁ O CARISMA SUPERESTIMADO?

A APARÊNCIA IMPORTA?

LENDO (E MOLDANDO) AS “REGRAS DE ENVOLVIMENTO”

A SÍNDROME DO AMERICANO FEIO

MAIS VOCÊ, MENOS EU

UM CASO DE ATITUDE

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE PRESENÇA

4. “A” DE AUTENTICIDADE

TIRE UMA DEIXA DO POPEYE

UM BELO DIA NO BAIRRO DA IS

O SORRISO INSTANTÂNEO: PODE-SE FINGIR SINCERIDADE?

CUMPRIMENTOS DE MÃO ESQUERDA

A SÍNDROME DO CÃOZINHO

NARCISISMO: TUDO SE RESUME A MIM

JOGOS-CABEÇA, CONFLITOS DE PODER E MANIPULAÇÃO

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE AUTENTICIDADE

5. “C” DE CLAREZA

JEITO COM PALAVRAS

O MAL DA LÍNGUA COMPRIDA: ÀS VEZES O SILÊNCIO FUNCIONA MELHOR

INTERPRETÊS E REALÊS

LINGUAGEM DE HELICÓPTERO E DISCURSO DE ELEVADOR

LINGUAGEM “LIMPA” E LINGUAGEM “SUJA”

PORRETES VERBAIS

LEVANDO O CÉREBRO PARA PASSEAR

O PODER DA METÁFORA

E-PRIME: A LÍNGUA DA SANIDADE

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE CLAREZA

6. “E” DE EMPATIA

O QUE DESTRÓI A EMPATIA?

O QUE GERA EMPATIA?

A REGRA DE PLATINA

A IRONIA DAS PROFISSÕES EMPÁTICAS

L.E.A.P.S.: EMPATIA CALCULADA

EMPATIA EM QUATRO MINUTOS

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE EMPATIA

7. AVALIANDO E DESENVOLVENDO A IS

AVALIANDO SUAS HABILIDADES DE INTERAÇÃO

AUTOCONSCIÊNCIA: VENDO-SE COMO OS OUTROS O VÊEM

AVALIANDO SEU ESTILO DE INTERAÇÃO: CONDUTORES, MOTIVADORES, DIPLOMATAS E SOLITÁRIOS

A IRONIA DA FORÇA-FRAQUEZA

PRIORIDADES DE MELHORIA

8. A IS NO MUNDO DO TRABALHO: Algumas Reflexões

AS CONSEQÜÊNCIAS REAIS E LEGAIS DA INCOMPETÊNCIA SOCIAL

CULTURAS DO CONFLITO E DA LOUCURA

HIERARQUIAS, TESTOSTERONA E POLÍTICA DOS GÊNEROS

ACERTANDO NO TRABALHO E ERRANDO EM CASA

O QUEBRA-CABEÇA DA DIVERSIDADE

RITUAL, CERIMÔNIA E CELEBRAÇÃO

POLÍTICA POSITIVA: AVANÇANDO COM SEU SISTEMA DE VALORES INTACTO

9. A IS NO COMANDO: Idéias sobre Como Desenvolver Líderes Socialmente Inteligentes

O FATOR F.D.P.

EMPÁFIA EXECUTIVA: SEUS CUSTOS E CONSEQÜÊNCIAS

MELHOR CHEFE, PIOR CHEFE

P.O.D.E.R.: DE ONDE ELE VEM, E COMO CONQUISTÁ-LO

Como os Maiores Pilantras do Planeta Obtêm e Preservam o Poder

A ÁLGEBRA DA INFLUÊNCIA

S.P.I.C.E.: LIDERANDO QUANDO NÃO SE ESTÁ NO COMANDO

10. A IS E OS CONFLITOS: Pensamentos sobre o Convívio

A DUPLA ESPIRAL DO CONFLITO

POR QUE DISCUTIR?

CONVERSAS CRUCIAIS

NEGOCIAÇÕES COM VALOR AGREGADO

EPÍLOGO – A IS e a Próxima Geração: Quem Está Instruindo Nossos Filhos?

NOSSOS FILHOS NÃO SÃO NOSSOS FILHOS

AS (ÚNICAS) DEZ MATÉRIAS BÁSICAS DOS JORNAIS

ANSIEDADE GERA ATENÇÃO

LARGANDO O VÍCIO DA TELEVISÃO

A COMPRA DE NOSSOS FILHOS

JOGOS DE VIDEOGAME: O NOVO PLAYGROUND

PROFESSORES, PAIS OU NENHUM DELES?

FAZER PARTE OU FICAR DE FORA?

A SOLUÇÃO S.P.A.C.E. PARA ESCOLAS

UMA RECEITA PARA A INTELIGÊNCIA SOCIAL EM QUALQUER IDADE

SOBRE O AUTOR

PREFÁCIO

Professor Warren Bennis

Karl Albrecht tem o seu jeitão. Ele tem boas e novas idéias e sabe como escrever sobre elas. Como o título deste livro, ele incorpora a "inteligência social" de que nos fala. Convida-nos a seu mundo de idéias de maneira sedutora, e rearranja sutilmente nossos pensamentos sobre aquilo que supúnhamos já arranjado. Seu último esforço, este absolutamente envolvente e bem pesquisado Inteligência Social, desbrava novas regiões em um território que pensávamos compreender.

Partindo do trabalho de Howard Gardner, Daniel Goleman e outros, Karl reformula os íntimos prós e contras da vida cotidiana, aquelas microinterações, aquelas pequenas mágoas e alegrias, e esclarece esses espaços atribulados de nossos corações com uma linguagem e um sorriso que permanecem conosco. Um virador de páginas, este livro: a próxima página, e a próxima, e a próxima — todas me deram o prazer de descobrir algo sobre como levar a vida num esplêndido espaço social (e inteligente). Como já disse, Karl Albrecht tem o seu jeitão e, como você verá, saberá envolvê-lo.

Como Victor Hugo supostamente disse: "Há uma coisa mais poderosa que todos os exércitos do mundo, e é a idéia cuja hora chegou". A inteligência social, sobretudo na clara articulação deste livro inovador, pode ser tal idéia. E não poderia haver hora mais madura para uma nova compreensão de nós mesmos, como indivíduos e como membros da comunidade humana.

A mudança tecnológica está se acelerando rapidamente. Estamos abrindo uma era em que o conhecimento e os métodos das pessoas podem se tornar obsoletos antes mesmo que elas iniciem a carreira para a qual foram treinadas. Estamos vivendo uma era de inflação desvairada do conhecimento e das técnicas, uma era em que o valor do que aprendemos está constantemente se esvaindo. A era dos relacionamentos "virtuais" paira sobre nós, com as pessoas trocando de carreira, desenraizando-se, mudando-se com a família em busca de novas oportunidades e formando a todo momento relacionamentos novos, mas cada vez mais

transitórios. O conceito tradicional de comunidade como uma experiência localizada está dando lugar a um modelo social que parece mais um aeroporto que uma aldeia. Talvez isso explique em partes as sensações de futilidade, alienação e falta de valor individual que passam por caracterizar nossa época.

Conforme a Era da Informação e sua tecnologia espantosa nos transformam inexoravelmente numa sociedade virtualizada, creio que mesmo os mais antenados — e os mais "sem fio" — dentre nós ainda almejem algum senso de vínculo pessoal. Conforme comunidades artificiais e virtuais se tornarem mais e mais comuns, nossa necessidade de um legítimo senso comunitário, longe de minguar, se aprofundará. Ironicamente, a era digital exigirá de nós uma competência social maior, e não menor.

John Franck, ganhador do Prêmio Nobel, comentou certa vez que sempre sabia quando estava ouvindo uma grande idéia, devido ao sentimento de terror que o dominava. Boas idéias tendem a fazer isso — convidam-nos a uma jornada de descoberta que pode ser a um só tempo temível e jubilosa; podemos temer que os carrinhos com nossas maçãs emocionais e intelectuais sejam virados, mas ao mesmo tempo nossa sabedoria mais profunda nos convida a explorar com júbilo suas possibilidades.

Karl Albrecht nos oferece um esquema simples, mas elegante para compreendermos a inteligência social como um conjunto de cinco competências primordiais para a vida e a liderança: Consciência Situacional, Presença, Autenticidade, Clareza e Empatia. Eu poderia me alongar sobre o papel que cada um desses conceitos desempenhou em minha visão da liderança, da influência social e do funcionamento da sociedade humana, mas deixarei que ele mesmo o faça, como faz tão bem nas páginas que se seguem.

APRESENTAÇÃO

“Você está errado. Está erradíssimo, e vou lhe dizer por quê.”

Essa afirmação, e algumas outras que se seguiram, podem ter causado a perda de um negócio de muitos milhões de dólares a uma empresa para a qual trabalhei há muitos anos.

A pessoa na condição de receptora era um perito em tecnologia civil de alto escalão do Departamento de Defesa dos EUA. A pessoa na condição de emissora era um colega meu, Jack (não se trata de seu nome verdadeiro), um jovem com considerável conhecimento técnico, mas poucas habilidades sociais discerníveis.

Ele e eu nos reuníamos pela primeira vez com o perito do governo. Nossa missão era dar início a um relacionamento que nos permitisse demonstrar-lhe, e a seus colegas, nossas capacitações técnicas como empresa, e com isso criar uma vantagem competitiva para nossa empresa como candidata aos negócios da Defesa.

O perito do governo não fizera mais que expressar uma opinião um tanto forte — e em grande medida insustentável — sobre os prospectos futuros de uma certa tecnologia. Meu colega, Jack, aparentemente cego para o contexto mais amplo da conversa, não pôde deixar passar esse ato de blasfêmia técnica. Ele tinha de emendar o homem. Em pouco tempo, ambos estavam engalfinhados num acalorado debate.

Longe de atingir nosso objetivo de iniciar um relacionamento de sucesso, estávamos atingindo rapidamente o objetivo contrário. Antes que eu pudesse desviar a conversa de volta para o terreno neutro, o dano estava causado. Jamais conseguimos agendar outro encontro com o homem ou com algum de seus colegas.

Acabei compreendendo que meu colega Jack estava bem munido de inteligência abstrata — do tipo “QI” —, mas carecia de inteligência social.

Nas mais de duas décadas transcorridas desde esse episódio esclarecedor, observei com fascínio as diferentes maneiras como as pessoas lidam com a

experiência interpessoal. Passei gradualmente a acreditar que essa habilidade de "se relacionar bem com as pessoas" representa em si mesma um tipo de "inteligência", à parte da inteligência usual do tipo "QI", que acadêmicos, psicólogos e educadores têm estudado tão diligentemente. Comecei a estudar esse conjunto particular de competências, tentando discernir ou criar um esquema coerente para descrevê-las, observá-las e — o mais importante — desenvolvê-las, se possível.

Minha prioridade inicial, egoisticamente, foi compreender minha própria capacidade para acessar e influenciar pessoas, e aprender maneiras de fazê-lo melhor. De resto, porém, sempre fora evidente que algum tipo de modelo descritivo da competência social seria um recurso útil para vários aspectos do desenvolvimento humano.

O conceito de inteligência social, ou "IS", como parte de um conjunto de competências essenciais para a vida, é certamente uma idéia cuja hora chegou. Ela cristaliza muito do que sabemos sobre uma importante dimensão da eficiência humana.

A IS talvez seja melhor compreendida como uma dentre um conjunto maior de competências combinadas. Já há alguns anos o professor da Harvard Howard Gardner e outros vêm pregando a idéia de que a inteligência humana não consiste num único traço, como os devotos do culto ao QI sempre afirmaram. De acordo com Gardner, nós, seres humanos, temos toda uma gama de inteligências distintas, ou dimensões primárias de competência. Mesmo o sistema de educação pública passou a aceitar o ponto de vista de Gardner, pelo menos em princípio. A eficácia com que aplicarão o conceito ao programa educacional permanece uma questão em aberto.

É hora de trazermos o conceito do professor Gardner das múltiplas inteligências, ou "MI", a nossa consciência cotidiana. Tomando algumas pequenas liberdades com sua teoria evolutiva e traduzindo suas várias categorias de inteligência para um vocabulário prosaico, eu identifico seis inteligências primárias: Inteligência Abstrata (raciocínio simbólico, do tipo "QI"); Inteligência Social (o tema deste livro); Inteligência Prática (como fazer as coisas); Inteligência Emocional (autoconsciência e a lida com a experiência interior); Inteligência Estética (um senso de forma, desenho, literatura, artes plásticas, música e outras experiências holísticas); e a Inteligência Cinestésica (a competência do corpo como um todo, como nos esportes, na dança, na música ou no comando de um avião de caça).

Estas seis inteligências básicas, como as faces de um cubo, reúnem-se para formar um todo. Claro que o "homem do Renascimento", o modelo de sucesso que todos admiramos, teria uma combinação robusta e bem integrada de todas as inteligências.

Nos últimos anos, o Dr. Daniel Goleman atraiu o interesse popular para as possibilidades de desenvolvimento do modelo das múltiplas inteligências com seu livro Inteligência Emocional. A crescente aceitação da "IE" — ou "QE (Quociente Emocional)", como alguns fãs preferem chamá-la — deu legitimidade à noção de que a inteligência é uma dimensão da competência que as pessoas podem estudar, considerar, aprender e aprimorar.

Em conjunto, Gardner, Goleman e outros que contribuíram para a teoria das múltiplas inteligências prestaram-nos um grande serviço — sobretudo por legitimarem o conceito de MI e também por atraírem nossa atenção para as outras dimensões. Ao sugerirmos um modelo para descrever, avaliar e desenvolver a inteligência social, podemos agora acrescentar uma outra peça importante ao panorama das MI.

Podemos caracterizar a IS como uma combinação entre uma compreensão básica das pessoas — uma espécie de consciência social estratégica—e um conjunto de técnicas para bem interagir com elas. Eis uma descrição simples da IS:

... a habilidade de se relacionar com as outras pessoas e conseguir que elas cooperem com você.

Podemos pensar nos extremos da IS — baixíssima e altíssima — em termos metafóricos, como sendo respectivamente "tóxica" ou "salutar". Atitudes tóxicas, segundo essa definição, são aquelas que fazem os outros se sentirem desvalorizados, ineptos, intimidados, enfurecidos, frustrados ou culpados. Atitudes salutares fazem com que eles se sintam valorizados, capazes, amados, respeitados e apreciados. Pessoas com alta inteligência social — aquelas que têm consciência social e são basicamente salutares em seu comportamento — são magnéticas. Pessoas com baixa inteligência social — as que são antes de mais nada tóxicas para as demais — são antimagnéticas. Nesse sentido, as antigas expressões sobre possuir-se uma "personalidade magnética" podem se mostrar

muito precisas.

Parece que já tardamos em fazer da IS uma prioridade desenvolvimentista em nossa educação primária, em nossas escolas públicas, nos processos de aprendizado para adultos e nos negócios. Crianças e adolescentes precisam aprender a conquistar o companheirismo e o respeito que anseiam. Os universitários precisam aprender a colaborar e a influenciar efetivamente a outrem. Os gerentes precisam compreender e se entrosar com as pessoas que foram incumbidos de chefiar. Profissionais de alta tecnologia, como Jack, precisam compreender o contexto social e atingir seus objetivos trabalhando a partir da empatia. Todos os adultos, em suas carreiras e vidas pessoais, precisam ser capazes de se apresentar efetivamente e ganhar o respeito das pessoas com quem se relacionam. A inteligência social pode reduzir conflitos, gerar colaboração, substituir o fanatismo e a polarização pela compreensão e mobilizar as pessoas rumo a metas comuns.

Este livro sem dúvida não é a última palavra, e na verdade tampouco é a primeira. Minha modesta aspiração é que ele contribua de algum modo para gerar aceitação, interesse e aplicação para estes importantes princípios em nossa cultura, nos negócios e na educação. Não se trata de um “livro de receitas”, nem de um livro motivador de auto-ajuda sobre “como se relacionar bem com as pessoas”. Ele apresenta grande número de histórias, exemplos, sugestões e métodos de auto-avaliação e desenvolvimento. Mas seu propósito é fundamentalmente estimular a reflexão profunda.

O lendário escritor de ficção científica e comentador social H. G. Wells disse: “A civilização é mais e mais uma corrida entre a educação e a catástrofe”. Não pretendo emprestar-lhe um sentido demasiado grandioso, mas a inteligência social pode ser, a longo prazo, um dos mais importantes ingredientes para nossa sobrevivência como espécie.

UM OUTRO SENTIDO DE “ESPERTO”

“Há uma coisa mais poderosa que todos os exércitos do mundo, e é a idéia cuja hora chegou.”

— Victor Hugo

CLARO, TODOS NÓS conhecemos no mínimo uma pessoa, e provavelmente várias, cuja companhia não apreciamos. Não é raro que ouçamos coisas desse tipo:

“Que desânimo ter de visitar meus pais este fim de semana; eu sei que minha mãe vai arrumar encrenca com meu pai e vai ficar me criticando enquanto eu estiver lá. Nem sei por que ainda os visito. Culpa, imagino.”

Outros podem dizer coisas assim:

“Detesto meu chefe. Ele encontra erro em tudo o que eu faço. Acho que vou sair procurando outra coisa melhor.”

Ou:

“Quem sabe a gente devia ‘esquecer’ de convidar esse cara? Se ele for junto,

vamos discutir a noite inteira.”

Ou:

“Até sinto que devíamos convidá-la para jantar conosco, mas não agüento ouvir mais nenhuma palavra sobre o divórcio dela. Parece que ela não sabe falar de outra coisa.”

A maioria de nós é mais hábil em detectar a falta de inteligência social do que as virtudes nas outras pessoas — conhecemos as coisas quando não as vemos. Podemos gravitar inconscientemente na direção de pessoas que a possuem, mas nos afastamos conscientemente das que não a possuem. E os intermediários, as pessoas a meio caminho na escala da competência interpessoal? Podemos “aceitá-las ou deixá-las”.

Quantas pessoas consideram seus pais ou familiares próximos uma influência negativa em suas vidas, em vez de contá-los entre seus melhores amigos? Quantas pessoas romperam relações com a família, no mínimo emocionalmente, quando não fisicamente? Quantos pais se queixam que os filhos os negligenciam ou parecem não ter o menor desejo de visitá-los?

Pessoas que possuem relações familiares íntimas e favoráveis sentem-se muitas vezes perplexas com as dificuldades descritas por outras na convivência com a família. Mas mesmo nas chamadas famílias felizes, certos indivíduos podem tratar outros de maneira alienante.

Por outro lado, a maioria de nós tem pelo menos uns poucos conhecidos que julga especiais — pessoas junto às quais temos a sensação de conforto, respeito, auto-afirmação e carinho. Ponhamos dois exemplos extremos lado a lado por um momento — compare uma pessoa que você tende a evitar com uma pessoa cuja companhia você busca ansiosamente, e contraste seus comportamentos. Não só ficará logo óbvio que uma das pessoas simplesmente age de maneira mais positiva e apoiadora que a outra, como também lhe parecerá que a pessoa positiva de algum modo entende melhor de pessoas do que a negativa. A positiva

parece “perceber” — ela compreende as pessoas e suas interações refletem essa compreensão, não se limitando a algum conjunto de “boas” atitudes.

O que chamaremos de inteligência social neste livro consiste tanto de percepção como de comportamento. Procuramos compreender a eficiência social humana num nível que vai além de meras fórmulas — além de dizer “por favor” e “obrigado”, além das cortesias sociais de praxe, além das chamadas “habilidades interpessoais” supostamente valorizadas no trabalho. Procuramos entender como pessoas altamente eficientes se saem com tamanha destreza em situações sociais, e de que modo sabem — pelo menos na maior parte das vezes — como envolver as outras de maneiras apropriadas ao contexto.

Para começar com uma definição funcional, podemos conceber a inteligência social, ou “IS”, como:

A habilidade de se relacionar bem com as outras pessoas e conseguir que elas cooperem com você.

VINHO VELHO EM GARRAFAS NOVAS?

Já ouvi muitas vezes pessoas com quem convivo — desde professores, coaches, departamentos pessoais e organizadores de conferências até gerentes, consultores, editores, redatores e jornalistas — manifestando uma espécie de reação automática e estereotípica à expressão “inteligência social”. É freqüente que a pessoa diga: “Ah, sim — ‘habilidades interpessoais’ — muito importantes no mundo de hoje”.

Ao confinar o conceito de inteligência social numa velha categoria familiar e rotulá-lo com um velho nome familiar, elas se arriscam a perder de vista sua significância potencial. Este senso do simples e do familiar pode ter obstruído a percepção e compreensão da IS como uma visão mais profunda e abrangente dos assuntos humanos. Uma expressão da antiga tradição da filosofia zen aconselha:

“O maior obstáculo para aprender-se algo novo é a crença de que já se sabe.”

Pesquisadores e teóricos acadêmicos vêm ruminando a noção de inteligência social há décadas, com resultados em maior parte ambíguos. Já em 1920, pesquisadores eminentes como E. L. Thorndike tentaram identificar um conjunto único de habilidades, distintas das associadas à idéia tradicional de inteligência intelectual, que pudessem mensurar a competência social do indivíduo, e talvez prever seu sucesso na lida com os outros. No outro campo, pioneiros do “QI” como David Wechsler, já em 1939, afirmavam que “a inteligência social é apenas a inteligência geral aplicada a situações sociais”. Tentativas de co-relacionar medidas de sociabilidade com os primitivos testes de inteligência apresentaram resultados inconcludentes. Os acadêmicos se mantiveram proficuamente ocupados desde então, procurando desconstruir o conceito de eficiência social num conjunto aceitável de dimensões ou categorias, na esperança de formular maneiras cientificamente rigorosas de mensurá-las.

Entretanto, a vida continua, e nós, cidadãos comuns, labutamos por conta própria para definir a essência da eficiência social. Particularmente no mundo dos negócios, especialistas em pessoal, coaches, consultores, executivos e gerentes procuraram definir habilidades sociais práticas, presumivelmente com o propósito de ajudar seus funcionários a se desenvolver ou aprimorar, ou pelo menos para selecionar os que “têm o dom” e posicioná-los nos cargos apropriados. Essa busca também se defrontou com um sucesso relativamente limitado.

Por muitos anos, e sobretudo durante as últimas décadas, educadores da área de negócios falaram muito sobre “técnicas de comunicação”, “jeito com as pessoas” e “habilidades interpessoais”, usualmente com muito poucas definições funcionais que alicerçassem a conversa. Por exemplo, muitos formulários para a avaliação do desempenho dos funcionários incluem uma seção sobre técnicas de comunicação, mas a maioria deixa ao chefe a tarefa de avaliar uma dimensão do desempenho baseada em impressões e opiniões subjetivas. Carentes de uma definição funcional abrangente dessas habilidades, gerentes e outras pessoas tiveram pouco embasamento além da sensação “conheço as coisas quando as vejo”.

Com freqüência, se eu perguntar a um gerente que atribui a um empregado poucas habilidades de comunicação: “Que habilidades em particular você julga que estão faltando ou requerem desenvolvimento?”, o gerente pode pensar por um momento e então começar a enumerar certas disfunções específicas que observou. Eles podem em muitos casos identificar certas atitudes e idiossincrasias que consideram ineficazes ou disfuncionais.

Entretanto, se eu pedir ao mesmo gerente que enumere um conjunto bastante completo de técnicas que compõem o pacote das “habilidades interpessoais”, ele tipicamente se esbaterá com o desafio. Depois de listar rapidamente habilidades óbvias e familiares como ouvir e explicar as coisas com clareza, seu inventário tipicamente degenerará num vago acervo de traços personalistas — aspectos como “considerado”, “cooperativo” e “articulado”.

Essas definições tradicionais e triviais das habilidades de interação limitaram nossa compreensão da inteligência social como um conceito mais amplo, e levaram muita gente a se contentar com clichês, em vez de buscar um modelo operacional mais robusto. Nós nos contentamos tipicamente com umas poucas habilidades e técnicas — “audição ativa”, por exemplo, ou “mensagens do eu”,

em que a pessoa expressa seus próprios sentimentos e reações — e não procuramos seriamente uma visão de maior alcance.

O argumento a favor de se desenvolver um modelo mais abrangente da eficiência humana, que transcenda o velho constructo das “habilidades interpessoais”, afirma que tal modelo pode servir como plataforma pessoal ou mental para compreendermos as situações ou contextos sociais em que as interações se dão, e pode além disso habilitar a pessoa a formular respostas a situações únicas sem se sentir dependente de algum inventário fixo de coisas a dizer, maneiras de dizê-las ou táticas predefinidas de conversação.

Parece razoável afirmar que a capacidade de agir habilmente numa vasta gama de situações sociais — conversar com o chefe, tomar parte numa reunião, fazer uma apresentação a um grupo, compartilhar experiências com o cônjuge ou outra pessoa importante, fazer uma entrevista de emprego — repousa em algo mais do que no mero conhecimento de um conjunto de técnicas ou procedimentos específicos. Ela implica a amplitude e a profundidade do saber sobre a vida, um conhecimento profundo da cultura da pessoa — e possivelmente de outras culturas —, a sabedoria acumulada que decorre de se observar e aprender constantemente o que funciona ou não nas situações humanas.

Por exemplo, simplesmente “ler” o contexto de uma situação — a multiplicidade de indícios que codificam e sinalizam os relacionamentos, as regras de comportamento e as atitudes e intenções dos participantes — requer um entendimento e um know-how profundamente arraigados. Reduzir a idéia da eficiência humana a um simples pacote de “habilidades interpessoais” parece negligenciar a riqueza de visão e de recursos que pode tornar as pessoas mais eficientes em suas interações recíprocas.

INDO ALÉM DO QI

Para muitos especialistas e estudiosos do desempenho humano, a publicação em 1983 do livro Estruturas da Mente, do professor da Harvard, Howard Gardner, foi um divisor de águas na compreensão e definição das fontes da competência mental. Para alguns, trata-se de um divisor de águas de imensa importância[1].

Gardner pôs por terra uma das premissas mais fundamentais dos establishments da psicologia e da educação, ou seja, que a competência mental do homem decorre de um único traço chamado “inteligência”. Tendo surgido com o trabalho de Alfred Binet, na França, que tentou mensurar a “idade mental” das crianças; com as primeiras tentativas do Exército dos EUA de identificar características mentais mensuráveis nos soldados de modo a prever seu sucesso em tarefas variadas; e com Catell e outros na Califórnia, que procuraram medidas capazes de prever o sucesso acadêmico dos escolares, o conceito de “QI” predominou nas culturas ocidentais por setenta e cinco anos.

Muitos pensadores de ponta no campo da psicologia do desenvolvimento advogaram a eliminação dos testes de inteligência nas escolas americanas, mas com pouco sucesso. O eminente psicólogo da inteligência Arthur Jensen escreveu: “As realizações por si sós são a principal preocupação das escolas. Não vejo necessidade de medir coisa alguma que não elas”.

A noção de que um mero número de três dígitos associa a pessoa a um certo nível de potencial de sucesso na vida tornou-se um artigo de fé, particularmente para os educadores e administradores que acreditavam em formular sistemas e experiências educacionais com base em níveis presumidos de competência. Ainda persistem as discussões e especulações sobre se o uso dos resultados numéricos do QI causaram mais mal do que bem à sociedade ocidental. À parte sua suposta utilidade na classificação e no direcionamento dos alunos, os reais benefícios do sistema e da ideologia do QI são difíceis de detectar. Muitos advogados anti-QI afirmam que seu único impacto real consistiu em fazer algumas pessoas se sentirem inferiores às outras e levar algumas a se sentirem superiores às demais.

O método para mensurar o QI foi alvo de mais críticas do que o próprio conceito de QI. Os críticos afirmam — com justiça, creio eu — que o padrão dos testes de QI de lápis e papel não tem como avaliar a plena variedade de competências mentais de que dispõem as pessoas. Em especial, o formulador de um teste escrito padronizado precisa definir cada problema em termos de um conjunto fechado de respostas possíveis. Quaisquer outros meios de avaliação, como ensaios escritos, comentários ou demonstrações físicas de habilidade requereriam um sistema de pontuação operado por avaliadores treinados, o que tornaria o processo dos testes muito oneroso e difícil de administrar.

A falta de um método que estimule respostas originais a perguntas ou problemas põe totalmente de lado a mensuração da produção divergente, a base do que chamamos de criatividade. Uma pergunta como “Quantas coisas você pode fazer com uma moedinha?” suscita uma variedade ilimitada de réplicas; nenhum programa de computador poderia avaliar todas elas. No mínimo, a restrição a respostas convergentes — ou seja, à “resposta certa” — elimina toda uma gama de habilidades mentais que desempenham um papel importante no sucesso humano. Alguns críticos dos testes de QI afirmam que a adoção de mensurações de QI por escrito levou os educadores a favorecer — conscientemente ou não — os alunos que se saem bem em tarefas predefinidas, à custa dos que se inclinam a formas de pensamento criativas e desestruturadas. Eles afirmam, além disso, que o modelo de experiência educacional nas instituições públicas reflete a abordagem da “resposta certa” e demonstra pouco respeito pelo conceito de “mais de uma resposta certa”, que constitui grande parte da base do pensamento criativo, das artes plásticas, da literatura, da música e de outros aspectos subjetivos da experiência humana.

Entra em cena o professor Howard Gardner. Começando por volta de 1980, Gardner passou a se interessar por certas questões fundamentais decorrentes dos testes psicológicos: Por que algumas pessoas de QI muito elevado fracassam miseravelmente em suas vidas pessoais? Os testes de competência mental negligenciam certos aspectos óbvios da habilidade humana, como a competência artística, musical, atlética, literária e social? Gardner chegou à conclusão inevitável: o conceito da inteligência como medida singular da competência deve ser abolido. Ele afirmou que os seres humanos têm uma gama de competências — inteligências — essenciais, e que elas existem em proporções diferentes em diferentes pessoas.

Com o modelo das múltiplas inteligências de Gardner, a teoria finalmente

convergiu com o senso comum. Restavam questões teóricas quanto a como melhor subdividir ou classificar essas várias inteligências, e tal discussão provavelmente perdurará por algum tempo. O próprio Gardner aparentemente não chegou a uma estrutura taxonômica plenamente satisfatória; enquanto escrevo este livro ele continua a explorar várias dimensões categóricas. Mas seu conceito de "MI" atingiu o ponto de desequilíbrio da aceitação em certos setores, particularmente na educação e nos negócios, pelo menos nos Estados Unidos. Alguns dos advogados acadêmicos mais rigorosos da teoria de número único do QI — o "fator G" — ainda se opõem vigorosamente ao conceito de Gardner, e a controvérsia quase com certeza há ainda de fremir por décadas a fio. Em particular, os métodos de pesquisa de Gardner não envolvem exatamente as mesmas ferramentas experimentais favorecidas pelos fãs do QI único, de modo que as duas linhas de investigação não proporcionam necessariamente resultados comparáveis.

Teremos as mãos bastante ocupadas neste livro ao explorar uma única dessas múltiplas inteligências, o domínio da inteligência social, e por isso não há por que tomarmos parte na refrega teórica que rodeia o próprio conceito de MI. Devemos nos contentar em situar a IS claramente no esquema das MI e em seguida compreender suas implicações nesse esquema.

Situar a IS dentro do esquema das MI de Gardner requer uma certa acrobacia conceitual, tanto mais porque o próprio Gardner — ao menos no momento em que escrevo este livro — continua a desenvolver suas categorias e definições. O grosso de seu trabalho anterior envolvia um conjunto com cerca de sete inteligências independentes. Ele também afirmou a existência de uma oitava dimensão menos definida. Outros pesquisadores fatiaram as macrointeligências em outras categorias.

Conseqüentemente, para nossa exploração, teremos de optar por alguma definição funcional dessas múltiplas inteligências, para posicionar a IS claramente nessa perspectiva. Embora Gardner empregue rótulos de aspecto bastante científico para suas categorias — verbal-lógica, matemático-simbólica, espacial, cinestésica, interpessoal, intrapessoal e musical —, creio que não causaremos grande dano traduzindo-os para a linguagem prosaica e simplificando seus conceitos. Com o devido respeito pelo professor Gardner e sua teoria, descobri ser útil rearranjar essas "múltiplas manhas" em seis categorias primárias:

1. Inteligência Abstrata: raciocínio simbólico.

2. Inteligência Social: lidar com as pessoas (o tema deste livro).

3. Inteligência Prática: como fazer as coisas.

4. Inteligência Emocional: autoconsciência e autogestão.

5. Inteligência Estética: o senso de forma, design, música, artes plásticas e literatura.

6. Inteligência Cinestésica: a competência do corpo como um todo, como nos esportes, na dança, na música ou no comando de um avião de caça.

Outros podem defender um conjunto algo diferente de subdivisões, mas essas seis categorias funcionam muito bem, e têm a vantagem extra e modesta de formar um acrônimo memorável: ASPEAK*.

A noção de múltiplas inteligências parece condizer com nossa experiência comum. Considere a disparidade entre a inteligência abstrata — do tipo QI—ea inteligência social. Conheci muitos membros da Mensa, a sociedade internacional de pessoas de QI elevado — único requisito para o ingresso. Sempre me admirou o número deles que, apesar de suas impressionantes credenciais cognitivas, parecia incapaz de se entrosar com as outras pessoas e, em alguns casos, incapaz de manter um nível razoável de resiliência emocional. Presumivelmente o “homem do Renascimento”, o modelo de sucesso que a maioria de nós admira, teria uma combinação robusta e bem integrada de todas as seis inteligências.

IE, IS OU AMBAS?

Desde a publicação em 1995 de Inteligência Emocional, o reconhecido livro de Daniel Goleman, o conceito de “IE” ou “QE” — quociente emocional — tem se afirmado significativamente no setor de negócios[2]. Treinadores, departamentos pessoais, consultores, coaches e gerentes acolheram a IE como um importante elemento da eficiência pessoal. Uma série de outros livros, programas de treinamento, seminários e conferências seguiram previsivelmente na esteira. Como tipicamente ocorre com conceitos inovadores, algumas pessoas chegaram até mesmo a conferir ao movimento da IE uma espécie de status cult. Para uns poucos, a IE explica praticamente tudo; para a maioria, ela explica muitas coisas e se ajusta bem a outros conceitos do desenvolvimento humano.

As primeiras tentativas de Goleman de formular um modelo prático para a IE identificou cinco dimensões de competência:

1. Autoconsciência.

2. Auto-regulação.

3. Motivação.

4. Empatia.

5. Relacionamentos.

Uma das cinco dimensões originais de Goleman, contudo — a dos relacionamentos — parece distender o modelo e o conceito para além de suas fronteiras práticas. As primeiras quatro competências primárias identificam claramente elementos do panorama emocional interno, que influenciam o comportamento do indivíduo de maneiras fundamentais. E certamente influenciam de maneira muito fundamental sua capacidade de interagir bem com

outras pessoas. Mas ao tentarmos incluir à força a competência social num modelo já vasto de competência emocional, arriscamo-nos a fazer pouquíssimo com muitíssimo.

Ao incluir a motivação dentro da autoconsciência, o trabalho subseqüente dividiu o modelo da IE em quatro domínios — no momento em que escrevo, a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e a gestão dos relacionamentos — cada um dos quais vinculado a grupos de competências específicas de IE, num total de dezoito[3]. A gestão dos relacionamentos, por exemplo, associa-se a sete competências de liderança, incluindo a de líder inspirador (orientar e motivar com uma visão persuasiva), a de desenvolvedor das pessoas (fomentar a capacidade alheia mediante o feedback e a orientação)ea de catalisador de mudanças (estimular, administrar e liderar em novas direções)[4].

Se ampliarmos nosso zoom conceitual para reconsiderar as múltiplas inteligências de Howard Gardner, poderemos situar mais prontamente todo o conceito de IE de Goleman em termos de suas relações para com as outras inteligências. Também podemos começar a identificar o modo como seria possível combinar as várias inteligências de maneira sinérgica, de modo a criar um retrato do homem competente — o verdadeiro “renascentista”.

Com o devido respeito pelas contribuições de Gardner e Goleman, parece válido vincular esses dois conceitos úteis como visões complementares. Podemos ver a IE como uma dimensão da competência interna — a autoconsciência e o bom uso das respostas emocionais. Em seguida podemos delinear claramente nosso modelo da inteligência social em termos de competências de orientação externa. Em outras palavras, precisamos de ambas as inteligências para o sucesso interpessoal.

Com efeito, como já ficou explicado, o professor Gardner faz exatamente isso em sua formulação: ele propõe uma inteligência intrapessoal — a inteligência emocional, para todos os propósitos práticos — e uma inteligência interpessoal — a competência em situações humanas. O valor dessa delineação mais clara dos conceitos pode estar na oportunidade de coordená-los e inter-relacioná-los, mais do que na tentativa de espremê-los num único recipiente conceitual.

Considere, por exemplo, a síndrome da timidez um padrão de comportamento fortemente relacionado à baixa auto-estima, à falta de autoconfiança e a sentimentos de pouco valor próprio. Aprender a interagir mais hábil e

confiantemente com os outros requer não somente a aquisição de novas habilidades sociais — o contato visual, o uso de uma voz mais sonora, a ocupação de um espaço maior —, mas também uma nova auto-avaliação íntima do indivíduo — a reassunção dos direitos como pessoa, o reconhecimento do próprio valor como ser humano e o aprendizado de diferentes respostas emocionais a interações sociais. Em conjunto, a IE e a IS podem chegar longe no sentido de explicar patologias sociais como a timidez e oferecer estratégias desenvolvimentistas para superá-las.

Num outro exemplo, imagine uma pessoa que exiba o que muitos chamam de "personalidade abrasiva". Seus comportamentos abusivos — criticar os outros, discutir e disputar com eles, rebaixá-los, usar linguagem agressiva, exprimir opiniões dogmáticas — podem decorrer de um baixo senso de valor próprio, ou seja, de pouca IE. Ao mesmo tempo, essa pessoa pode simplesmente carecer de uma percepção suficiente de seu impacto sobre os outros, e pode não se dar conta da importância de ajudar o próximo a se sentir bem consigo mesmo, como um meio de alcançar seus próprios fins.

DE TÓXICO A SALUTAR

Uma experiência pessoal que tive há mais de uma década finalmente trouxe à minha atenção o conceito de IS como uma proposta comportamental. Eu vinha fazendo uma série de seminários sobre administração para um curso de extensão universitária no norte da Califórnia. O programa cobria cinco finais de semana consecutivos, cada um com uma sessão na noite de sexta-feira e outra sessão de período integral durante o sábado. Os mesmos gerentes compareciam a todas as sessões.

Na primeira sessão apresentei um questionário de auto-avaliação que eu esboçara, numa tentativa de traçar atitudes que contribuíam para a alienação, o conflito e a animosidade, em contraste com atitudes que conduziam à empatia, à compreensão e à cooperação. Também apresentei os termos “tóxico” e “salutar”, respectivamente, para denotar o contraste entre umas e outras.

Atitudes tóxicas, segundo essa definição, fazem com que os outros se sintam desvalorizados, incapazes, intimidados, enfurecidos, frustrados ou culpados. Atitudes salutares fazem com que se sintam valorizados, capazes, amados, respeitados e apreciados. Pessoas com alta inteligência social — as que são basicamente salutares em seu comportamento — tornam-se magnéticas para as outras. Pessoas com baixa inteligência social — as que exibem atitudes primariamente tóxicas diante das outras — agem como antimagnéticas. Nesse sentido, a velha expressão sobre possuir uma “personalidade magnética” pode ter um certo valor.

Durante a sessão, os gerentes preencheram o questionário e marcaram seus pontos. A maioria declarou ter julgado o perfil pessoalmente útil, especialmente porque ele sugeria um conjunto específico de comportamentos a considerar. Na sessão seguinte um dos gerentes ofereceu-se para compartilhar uma experiência que tivera durante a semana intermediária:

“Tenho um funcionário em especial que é muito tóxico em quase todas as suas

interações com os outros. Fui incentivado a demiti-lo muitas vezes. Eu não sabia o que fazer com ele, até agora.

“Na última segunda-feira, depois de nosso seminário de fim de semana, convidei-o a se sentar comigo e mostrei-lhe este questionário. Disse-lhe apenas: ‘Fiz um curso de administração e o instrutor nos passou um questionário que achei bem interessante. Gostaria que você o lesse.’

“Sentei-me sem dizer uma palavra enquanto ele percorria a lista de atitudes tóxicas e salutares. Chegando ao fim, ele me olhou. Disse: ‘Sou eu, não é mesmo? Todas as coisas no lado tóxico são coisas que andei fazendo. A verdade é que nunca pensei nisso dessa maneira.’

“Eu só lhe disse uma coisa: ‘Talvez seja algo que valha a pena considerar’. “Bem, nunca vi o comportamento de alguém mudar tão rápido em toda a minha vida. De um dia para o outro ele passou de totalmente ranzinza a prestativo, atencioso e mesmo amistoso. Seus colegas vivem me perguntando: ‘O que você fez com ele? Deu-lhe alguma injeção? Mandou-o fazer terapia? De repente ele virou o Sr. Personalidade!’”

Muitas vezes desde esse episódio vi evidências convincentes de que a maior causa da baixa inteligência social é a mera falta de percepção. Pessoas tóxicas com freqüência ficam tão preocupadas com seus próprios conflitos que não entendem o impacto que têm nas outras. Precisam de ajuda para se verem como os outros as vêem. E para que essa percepção faça sentido, recorremos a nosso modelo da inteligência social—e a alguns exemplos de incompetência social na vida cotidiana.

PONTOS CEGOS, LENTES E FILTROS

Faça a seguinte experiência: acenda uma vela muito pequena ou uma lanterninha de bolso e segure-a à sua frente, com o braço estendido. Fixe sua visão bem à sua frente, concentrando-se em algum objeto conveniente ou em algum ponto na parede, e não deixe que seus olhos se movam durante o procedimento. Feche seu olho esquerdo se a fonte de luz estiver em sua mão direita, ou o olho direito se ela estiver em sua mão esquerda. Então, com a fonte de luz diretamente alinhada com o centro de seu olho aberto, e mantendo o olhar fixo à sua frente, faça oscilar lentamente a fonte de luz num arco, partindo da linha central de seu nariz. Se mantiver seus olhos concentrados à sua frente, mas ficar atento à fonte de luz, você descobrirá um ponto — localizado num ângulo de aproximadamente 15 graus a partir da linha central — em que a fonte de luz desaparecerá. Em cada lado desse "ponto cego", você voltará a ver a luz; no ponto cego, você simplesmente não pode vê-la.

O ponto cego psicológico situa-se no local em que o nervo óptico deixa o olho; você não possui células nervosas nesse pequeno ponto, e com isso não enxerga nada nesse trecho particular do campo visual. A maioria de nós raramente nota o ponto cego, e muitas pessoas ignoram possuí-lo. Como podemos ter uma área sem percepção bem no meio de nosso campo visual, sem notá-la? A resposta está no modo como o cérebro processa a informação que chega até ele. Nossos olhos ficam mais em movimento do que parados; nossos instintos de sobrevivência nos fazem esquadrinhar o ambiente rapidamente, exceto quando optamos por nos concentrar em algo por alguma razão. Conforme os olhos se movem, eles enviam uma imagem completa ao cérebro, que contorna o ponto cego e constrói uma imagem aparentemente completa inserindo nela os dados faltantes.

Assim como contornam os pontos cegos visuais, nosso cérebro também contorna nossos pontos cegos sociais ou psicológicos. Não vemos o que não queremos ver. E na verdade vemos aquilo que queremos.

As expressões corriqueiras que empregamos em nossa cultura indicam que entendemos, em certo nível, que nós, seres humanos, não percebemos de fato a realidade — nós a criamos no instante da percepção. Cada um de nós gera sua

própria e exclusiva realidade, que se torna o resultado líquido de nossas percepções, reações, interpretações e distorções. Muitas vezes nós nos referimos a nossos pontos cegos** — aspectos de nossa experiência que bloqueamos da consciência, seja pela mera desatenção ou repressão subconsciente, seja pela negação direta. No entanto, nos referirmos a eles com freqüência nas conversas cotidianas não assegura que realmente os compreendamos ou que nossas atitudes sejam conscientes para enxergar através ou além deles.

Todos nós temos pontos cegos, lentes e filtros permanentemente instalados entre os canais sensórios e o cérebro. Nossos pontos cegos exclusivos bloqueiam aquelas partes da realidade que optamos por ignorar. Nossas lentes pessoais amplificam aqueles aspectos da realidade com que nos preocupamos. E nossos filtros excluem ou rearranjam seletivamente vários aspectos da realidade para atender a nossos padrões cerebrais existentes.

Esses pontos cegos, lentes e filtros operam dinamicamente — mudam de um momento a momento, de situação a situação, programados por nossos valores, crenças, desejos, expectativas, temores e avaliações.

Uma experiência pessoal revelou-me o conceito dos pontos cegos sociais de maneira muito direta. Descobri que vários de meus conhecidos, com os quais eu passara muitas noites em interessantes conversas, sentiam que eu costumava monopolizar a discussão. Em particular, muitos deles, que de costume tinham pouco a dizer, pareciam sentir que eu interpretava seu silêncio como uma licença para assumir a conversa, e sentiam que eu devia ter feito um esforço mais proativo para convidá-los a participar. Infelizmente, nenhum deles achou apropriado revelar-me esse fato; comecei a suspeitar com base em outras fontes de evidência. “Você sempre tem pontos de vista interessantes e coisas interessantes a dizer”, eles me asseguravam. “Mas os outros podem não se sentir estimulados a apresentar as próprias opiniões a menos que você se ponha no segundo plano por um momento.”

Se soubéssemos de nossos pontos cegos eles não existiriam, ou pelo menos poderíamos nos ajustar a eles e contorná-los. Infelizmente, mesmo nossos melhores amigos podem hesitar em nos falar de nossos pontos cegos — tal como os vêem — e por vezes não temos nenhum meio de descobri-los, exceto por acidente.

Minha forma de lidar com esse ponto cego em particular, então trazido à

consciência, incluía a recitação de um mantra pessoal antes de tomar parte numa conversa: “Uma conversa não é uma palestra de Karl Albrecht”. Isso me ajudou consideravelmente, pelo menos a julgar pelo feedback que recebi dos amigos. Só gostaria que todos nós tivéssemos nos sentido mais livres e menos receosos para me ajudar a descobrir e reduzir esse ponto cego em particular.

Será que tenho outros pontos cegos? Como posso saber?

HALITOSE, FLATULÊNCIA E CASPA SOCIAIS

Recentemente estava em meu café favorito, avaliando algumas informações sobre um projeto em que estava envolvido, quando dois homens entraram e se sentaram à mesa vizinha — a poucos palmos de mim. Um deles tagarelou animadamente por vários minutos. Numa pausa na conversa, ele se inclinou em minha direção e disse: “Com licença, meu senhor. Esplêndido esse anel que está usando. É lápis-lazúli?”

“Obrigado”, respondi. “É, sim.”

Ele aceitou isso prontamente como um convite; levantou-se e veio até minha mesa, depositando-se na cadeira oposta. “Posso vê-lo?”, perguntou. Tirei o anel e ele fez que o admirava. “Vejo que o senhor está escrevendo um bocado. O que faz da vida?”

Em pouco tempo descobri, conforme ele tagarelava, que ele tinha um objetivo em mente. Ele fez uma tirada sobre uma “nova e fantástica oportunidade de negócios” usando “a Internet — uma maneira inteiramente nova de fazer negócios”.

“Não é franquia”, ele me assegurou. “Não é um esquema de marketing multinível. É uma fabulosa maneira de alcançar a independência financeira, e sinto-me orgulhoso por poder ajudar tanta gente a realizar seus sonhos.”

Enquanto ouvia mais algumas de suas ninharias insossas, eu pensava em quão pouco ele se importava comigo e como se sentia no direito de explorar um total desconhecido. Num momento surreal de imaginação, parecia-me haver perdido a consciência de seu rosto sorridente e bonito. Imaginei uma “cara risonha” amarela e brilhante sobreposta a seu rosto — uma espécie de sujeito feliz e distraído, sem a menor noção da impropriedade social que estava cometendo.

Halitose Social

Passei a considerar esse tipo de comportamento desconsiderado e ilegítimo como uma forma de “halitose social”, o equivalente dialogal do mau hálito. Presumo que o Sr. Cara Risonha estivesse tomado de entusiasmo por sua recém-descoberta fábrica de dinheiro. Também presumo que dissesse muitas vezes consigo mesmo e para os colegas: “Todo mundo seria um cliente para isso. Posso fazer uma venda em qualquer situação”. E, para prová-lo, ele abordou um sujeito inocente em um café.

A conversa se tornara para mim uma experiência um tanto cômica. Assim que ele passou do artifício de admirar meu anel para montar sua barraca de vendas, eu disse: “Isso está parecendo uma venda. Foi por isso que você quis conversar comigo?”.

Provavelmente sem o hábito de ouvir pessoas normalmente polidas referindo-se diretamente a sua grosseria, ele se deteve por alguns segundos e então reencontrou o aprumo. “Oh, não, só achei que você parecia uma pessoa bem inteligente, talvez interessada em ganhar um bom dinheiro. Todos queremos ter sucesso, não é?”

Nisso ele voltou a sua história sobre a nova e fantástica oportunidade. Quando parou para respirar, eu disse: “Você parece totalmente dominado por isso”. Novamente surpreso, ele começou a perder altitude. “Bem, sim, estou animado com isso. Não entendo por que nem todos se interessam por uma oportunidade de ganhar dinheiro.”

Eu disse: “Bem, obrigado por pensar em mim, mas realmente não estou interessado”. Finalmente sem gás, ele murmurou alguma forma educada de despedida e retornou à outra mesa para se reunir ao outro homem.

Essa pequena vinheta contém várias lições, acredito. Uma delas é que certas pessoas são absolutamente capazes — seja por ignorância e falta de percepção, seja pela desconsideração deliberada dos direitos sociais alheios — de tratar o próximo como uma coisa, uma peça de mobília, um não-ser que só existe para a satisfação de seus propósitos egoístas.

Não sei se o Sr. Cara Risonha chegou a se recobrar de sua patologia social, mas não me surpreenderia descobrir que ele tem poucos amigos de verdade. Talvez haja recobrado os sentidos, ou então saltado em outra “oportunidade fabulosa”

— possivelmente vendida a ele por outro membro do clã Cara Risonha.

Uma segunda lição — ou conclusão — a que cheguei depois de ser abordado por membros do clã Cara Risonha é que não tenho a menor obrigação de ouvir educadamente enquanto me tratam como a uma coisa. Desenvolvi o hábito de dizer-lhes na cara que não quero ouvir suas histórias. De costume faço-o com educação, e às vezes faço-o bruscamente.

O clã Cara Risonha parece bem numeroso, na verdade. Alguns deles são pregadores religiosos. Abordam as pessoas em locais públicos, fingem travar conversas banais e então partem para a barraca de vendas em nome da igreja. Anos atrás muitos dos seguidores de um movimento de crescimento pessoal conhecido como EST (que significava originalmente “Erhard Seminars Training” [“Treinamento por Seminários Erhard”]) tornaram-se conhecidos como recrutadores zumbis para a causa. Constatei ser uma experiência surreal encontrar um deles num evento social e ver-me de súbito como o receptor de uma recitação estranhamente modulada, aparentemente destituída de toda originalidade ou espontaneidade.

Não acho que todas as pessoas que vendem coisas a estranhos mereçam ser classificadas como sofrendo de halitose social — só aquelas que não conseguem ou não querem tratar seres humanos como seres humanos. Recrutadores militares, vendedores de carros, operadores de telemarketing e uma porção de outros são pagos para nos empurrar seus produtos. A diferença, parece, está nos indícios metaverbais — a escolha das palavras, a entonação, o fraseamento, o andamento, a cadência da conversa nos dizem se estamos recebendo o discurso enlatado ou se estamos sendo tratados como seres humanos e indivíduos de verdade. Se não parecer um discurso, talvez não importe se é ou não.

Essa disfunção assume proporções cômicas para mim quando ouço um operador de telemarketing disparar numa recitação robótica e desmiolada de uma mensagem predefinida — antes de eu interromper e polidamente desligar. Isso para mim é como ouvir alguém que conhece a letra, mas não sabe a música; depois da milésima recitação, o cérebro do vendedor se “desliga” e deixa atrás de si o equivalente de uma mensagem gravada. Isso explica em parte o baixo índice de sucesso das ligações de telemarketing.

Outra variedade do mal da halitose social é a pessoa que só tem uma “história” e insiste em contá-la de novo e de novo a cada pessoa que parar. Por vezes o

assunto é tão importante ou tão pessoalmente tocante que ela interpreta a mais ínfima expressão de interesse — e mesmo de interesse fingido — como um convite a contar a história inteira. Incapaz ou indisposto a contar a versão "de elevador" da história e deixar que a conversa passe a outros tópicos, o sujeito mono-histórico se deixa dominar por sua própria preocupação e sobrecarrega o ouvinte. Um número surpreendente deles parece nunca ter percebido ou considerado que está transmitindo mais coisas sobre os pingüins do que os outros desejam saber.

Para alguns, suas visões religiosas dominam a conversa. Às vezes pessoas que passam por situações difíceis na vida, como o divórcio ou problemas graves de saúde, sentem-se compelidas a despejar seu sofrimento nos outros e a adorná-lo e dramatizá-lo muito além dos limites da simpatia comum. Algumas pessoas sofrem de arroubos ocasionais e circunstanciais de halitose social. No caso de outras isso se torna uma moléstia de longo prazo, com um conjunto de benefícios inconscientes que tornam difícil desistir.

Lembro-me de uma pessoa em particular que parecia ter um único assunto para conversa: uma certa desordem médica de que sofria. Ela criara um grupo de apoio para pacientes da desordem, e todas as conversas que eu tive com ela — antes de começar a procurar outras pessoas nos eventos sociais em que a encontrava — resumiam-se em torno dessa interessantíssima condição médica. Ela recitava as estatísticas de ocorrência, compartilhava as descobertas mais recentes e presenteava a todos que a ouvissem com as experiências de seu grupo de apoio. Comecei a notar os indícios sutis de retirada da parte de seus ouvintes, mas ela aparentemente não os notava.

Alguns psicólogos interpretam a síndrome mono-histórica como evidência de alguma forma de hostilidade encoberta — o impulso de vitimar outras pessoas que se sentem governadas pelas regras da conversa polida. Elas podem obter uma certa satisfação — de costume inconsciente — ao manter sua "vítima" alfinetada qual fosse uma borboleta rara, sabendo que a maioria das pessoas não violará as regras tácitas da etiqueta.

Flatulência Social

Há anos fui a Dallas numa viagem de negócios. Saí à noite com o representante de marketing da empresa com que eu então trabalhava, um sujeito simpático, mas meio grosso, com uma voz sonora e um agudo sotaque de Nova Jersey. Ele tinha acabado de se mudar para o Texas e ainda não conhecia bem a cidade.

Estávamos bebendo algo num bar, no centro, antes de pedir nosso jantar. Isso se passou poucos anos depois de ocorrido o assassinato do presidente John Kennedy.

Benny (não se trata de seu nome real) mostrou interesse em dirigir pelo local onde se dera o assassinato, e perguntou se eu sabia como chegar lá. Eu não sabia.

Em seu melhor sotaque "Jersey", ele berrou para o barman, que estava do outro lado do salão: "Ei! Em que parte aqui do centro JFK se estrepou?".

O recinto se aquietou imediatamente. Todos os olhares se voltaram para nós. Comecei a virar o corpo em direção à porta. O barman caminhou até nós e explicou, em voz baixa, como chegar até o Dealey Plaza. Senti-me mortificado, e muito grato pelo fato de o barman ter preferido ignorar a frase indelicada. Eu já sabia que muitos texanos, e especialmente os de Dallas, estavam especialmente sentidos com o ocorrido, mesmo depois de anos, e que muitos receavam que outros americanos pudessem qualificar Dallas injustamente como um lugar propenso à violência.

A insensibilidade peculiar de Benny e sua falta de consciência situacional demonstram o que o consultor organizacional Edward Hampton chama de "flatulência social". Hampton é um tanto menos delicado em sua escolha da linguagem. De acordo com ele:

"Algumas pessoas têm o dom de dizer coisas tão impróprias, deselegantes ou rudes, demonstrando tão pouca apreciação pelo contexto imediato, que cometem o equivalente social de emitir gases na igreja, num casamento ou num funeral. Chamo isso de 'peido social'."

Devo concordar com a qualificação de Hampton. A flatulência social decorre da ignorância, da falta de consciência situacional ou — possivelmente pior — da

falta de respeito pelas normas aceitas de comportamento.

Caspa Social

Ao passear num ônibus turístico em alguma cidadezinha turística hoje esquecida, tive o infortúnio de me sentar atrás de uma garotinha de dez anos que decidiu escovar vigorosamente os cabelos. Depois de alguns segundos vendo seus cabelos voando em todas as direções, e de considerar as implicações higiênicas de sua manutenção de beleza, cutuquei-lhe o ombro e pedi-lhe educadamente que parasse de escovar os cabelos em meu rosto. Ela parou, mas só depois de um comentário mal-humorado e de uma expressão que mostrava claramente que eu de alguma forma violara seus direitos civis. Ao que parece, ela não via nada de errado em partilhar sua caspa com um total desconhecido.

Uma vez que já usamos metáforas da higiene pessoal — halitose social e flatulência social —, podemos muito bem completar a tríade: considere a caspa social, um padrão de comportamento pelo qual o indivíduo impõe egoisticamente seus interesses aos outros.

Muitos exemplos saltam à mente: os adolescentes no carro a seu lado no semáforo, que se sentem no direito de partilhar suas preferências musicais com você, deixando o rádio no volume máximo. Ou os jovens que ostentam estrondosamente seu orgulho étnico carregando uma “boom box” com sua música contracultural favorita. Ou o grupo de dez pessoas que chega ao restaurante e “se apossa” do lugar, rindo alto e berrando entre as mesas enquanto outros clientes tentar fazer suas refeições em paz. Ou o colega de trabalho que entra em sua sala sem convite, se senta e põe os pés em sua mesa, presumindo que você não tem nada melhor a fazer do que conversar com ele.

A caspa social também inclui a pessoa que abusa da educação alheia pedindo favores impróprios ao relacionamento. Ela inclui a pessoa “vamos do meu jeito”, que insiste em decidir onde o grupo almoçará. Inclui a pessoa que se sente livre para salpicar sobre os presentes suas idéias políticas ou convicções religiosas. Inclui o narcisista que irrompe sala adentro assumindo ares, na esperança de que os outros parem o que estão fazendo para comentar e tomar ciência de sua

entrada.

Todas essas três formas de comportamento tóxico — a halitose, a flatulência e a caspa sociais — decorrem da mesma patologia social: a falta de percepção ou a falta de preocupação com o próprio impacto sobre os outros. Elas representam versões variadas do comportamento egocêntrico, egoísta e interesseiro, carente de altruísmo ou consideração pelos outros.

O FATOR “DILBERT”

O mundo do popular personagem de cartum Dilbert, de Scott Adams, oferece uma janela valiosa para a dinâmica social de uma importante subcultura do mundo ocidental dos negócios — os ‘techies’. Dilbert e seus colegas de trabalho representam uma subpopulação bastante estereotipada, mas muito real, que nós, no mundo profissional, ainda não levamos a sério nem tentamos entender. Sobram piadas e anedotas sobre as pessoas high-tech, e no entanto a influência delas sobre nós continua em grande parte não examinada, e o modo como sua “tecnoteologia” molda as escolhas de nossas vidas merece reflexões muito mais atentas.

Essas pessoas desenham as páginas da web e as telas de computador que vemos, decidem como nossos programas funcionarão, escrevem os manuais e as telas de ajuda que lemos em nossa luta por compreender os programas, respondem às consultas que fazemos, criam os formatos para declarações bancárias—e os relatórios de direitos autorais — e tomam decisões de grande alcance sobre como a tecnologia se ajusta — ou não — às mãos dos seres humanos. De pouco nos serve ridicularizá-los ou diminuí-los; precisamos compreendê-los e descobrir como integrá-los com maior êxito às estruturas sociais de nosso mundo.

Podemos tomar temporariamente emprestado o personagem registrado de Adams e transformá-lo num indivíduo com um perfil genérico, no intuito de compreender as desvantagens que limitam seu sucesso social e profissional e como a educação de um dilbert — no sentido genérico — pode também beneficiar a sociedade como um todo.

Estereótipos tornam-se estereótipos em parte porque contêm um certo elemento central de verdade. Embora o uso cruel ou irrefletido dos estereótipos possa causar grandes injustiças, negar suas verdades centrais, por outro lado, pode ter efeitos também destrutivos. Embora muitos engenheiros, especialistas em computação, cientistas e técnicos não pareçam se ajustar ao padrão estereotípico dos techies, geeks e nerds, outros tantos se ajustam.

Para esta discussão, caracterizarei os dilberts não como pessoas de inclinação

técnica ou intelectual, mas como aquelas que mais ou menos se ajustam a um distinto perfil psicossocial — um estereótipo, sem dúvida. Em seu extremo, os dilberts tendem a apresentar as seguintes características:

• Desenvolvimento social detido ou retardado, acompanhado por introversão aguda e autopercepção limitada;

• Consciência e percepção limitadas no tocante a contextos sociais e motivações alheias;

• Um senso compensado de baixa auto-estima; a conquista do valor próprio por meio de feitos intelectuais ou técnicos;

• Ideologias sociais e políticas excêntricas; rejeição ostentosa de convenções e visões sociais; tentativas de se mostrar diferentes, inclassificáveis e únicos;

• Um senso de humor adolescente e um senso truncado de imaginação, manifestando-se freqüentemente, de modo que os outros julgam antes excêntricas que criativas;

• Um desdém racionalizado pela autoridade, pelas regras e pelas estruturas sociais; a caracterização de chefes e figuras de autoridade não técnicas como estúpidos, ignorantes e movidos pelo ego.

As recorrentes histórias nos cartuns Dilbert de Adams consistem sobretudo na incompetência trapalhona do chefe, em seu despeito maquiavélico pela humanidade dos dilberts como subalternos, na estupidez e incompetência dos raramente vistos altos executivos, na politicagem insensata que desperdiça tempo e recursos, e ocasionalmente na personalidade de nerd do protagonista e seus colegas.

De onde vêm esses dilberts? O que faz com que dilberts ajam como dilberts? Creio que eles constituem os produtos falhos de nosso sistema educacional, nos níveis tanto do colégio como das universidades. Com base em minha experiência pessoal, e tendo recebido minha educação inicialmente como físico, posso afirmar que colégios e faculdades faziam pouco no passado para habituar os

prospectivos dilberts à necessidade de agir socialmente. Embora esse estado de coisas tenha mudado um pouco em algumas instituições, em maior parte os dilberts tendem a passar inalterados pelo sistema educacional. Tendo chefiado e trabalhado com dilberts, também descobri que as organizações profissionais fazem muito pouco para ajudá-los a se aculturar nas sociedades operacionais diversificadas em que eles precisam atuar.

Muitos estudantes de inclinações técnicas ou intelectuais escolhem carreiras em engenharia, nas ciências ou em campos de perfil tecnológico precisamente porque preferem trabalhar com coisas a trabalhar com outras pessoas, ou, no pior dos casos, preferem trabalhar com pessoas similares a eles. Raramente a experiência educacional lhes alerta para o fato de que um dia terão de explicar suas idéias a outrem, persuadir os outros do valor de suas opiniões, e vender suas idéiasea si próprios. Como ovelhas inocentes, eles adentram o ambiente político de grandes organizações presumindo que suas grandes idéias se venderão a si mesmas, que somente uma pessoa estúpida deixaria de perceber o valor de suas contribuições.

Depois de uma boa dose de realidade, eles costumam concluir que a fortuna os plantou cruelmente em meio a um número espantoso de gente estúpida. Com grande freqüência, explicam seus fracassos e sua frustração refugiando-se na síndrome de dilbert: “Essa gente é estúpida, incompetente ou tapada demais para me entender ou valorizar”. Os dilberts tendem a desdenhar as “políticas da empresa”, que consideram desprezíveis e improdutivas. Como conseqüência, eles tipicamente não desenvolvem o tipo de manha política necessária para progredir na carreira. Em sua visão de mundo simplória e supersimplificada, o indivíduo deve prosperar estritamente por méritos técnicos, e não por sua habilidade de “politicar”. Muitos deles descobrem a verdade lentamente, quando a descobrem.

PODEMOS NOS TORNAR UMA ESPÉCIE SOCIALMENTE MAIS ESPERTA?

Sob o risco de nos embrenharmos demais no reino filosófico, talvez valha a pena refletir sobre as implicações mais amplas de uma ciência da inteligência social, e aonde pode nos levar o estudo de tal disciplina.

Um observador de um planeta distante, talvez de uma cultura mais sábia e mais bem-sucedida que a nossa, poderia contemplar com assombro a incapacidade dos seres humanos de cooperar e de evitar atitudes inumanas. Para ser justo, esse ser deveria dar aos seres humanos o crédito por grandes atos de colaboração e esforço comum, e também condená-los por suas colossais atrocidades. Não se pode cochilar diante da Grande Pirâmide, do Canal do Panamá, do pouso na Lua, da Internet e do Ice Capades***.

Por outro lado, como poderia notar o observador extraterrestre, nós, humanos, provamos que somos capazes de infligir destruição e sofrimento em grande escala, e também de construir e colaborar em grande escala. E, num parêntese, muitos de nossos grandes e orgulhosos esquemas também envolveram consideráveis “danos colaterais”. Depois que os mais hábeis artesãos da Índia concluíram o Taj Mahal, o imperador Xá Jahan ordenou-lhes a morte; ele cegou os principais arquitetos, para que estes jamais pudessem repetir sua obra-prima. Relatos históricos registram que mais de cinco mil trabalhadores perderam a vida construindo o Canal do Panamá.

Voltando-se ao intervalo mais amplo da história, nosso observador extraterrestre poderia justificadamente considerar-nos uma espécie assassina — “a única”, nas palavras de Mark Twain, “que por uma paga sórdida avança a sangue frio e extermina seus semelhantes”. Ao longo do último século, ou coisa que o valha, tivemos em média mais de um milhão de pessoas mortas anualmente em guerras e episódios violentos similares. Isso contando apenas as que foram mortas profissionalmente; o dano colateral — mortes devidas à fome, à doença e ao colapso social — elevariam a contagem a níveis muito mais impressionantes.

O renomado escritor e futurista britânico H. G. Wells observou: “A civilização é

mais e mais uma corrida entre a educação e a catástrofe". Antropólogos como o falecido Stephen Jay Gould nos rotularam como uma espécie relativamente jovem e caloura, e não vêem evidência alguma para concluir que duraremos mais que as baratas.

Para me aventurar um momento no reino do grandioso, eu diria que nós, como espécie, precisamos de três coisas para melhorar nossas chances de sobreviver e existir num estado razoavelmente pacífico. Nenhuma deles resolverá individualmente o problema da desumanidade do homem para com o homem, e, tomadas em conjunto, talvez elas não façam mais do que reduzir sua gravidade. Mas conforme as perdermos progressivamente, mais pareceremos derivar na direção errada.

Primeiro, precisamos de líderes que espelhem a alta inteligência social. Particularmente, precisamos de líderes capazes de articular uma visão positiva do desenvolvimento e do progresso — mesmo que isso não deixe todos nós felizes. Precisamos de líderes que apelem a nosso eu mais elevado e nos convidem a crescer como indivíduos e sociedade, e não de líderes que alimentem nossos temores primários e nossa ganância egoísta.

Segundo, precisamos de um sistema educacional que honre os princípios e atitudes associados à alta inteligência social, que ensine nossos jovens a compreender as culturas e subculturas que eles deverão navegar neste mundo moderno, e que enfatize as vantagens da colaboração sobre o conflito. Precisamos de um sistema educacional que capacite os jovens a expressar suas idéias com clareza, a se fazer entender e a tentar compreender o outro antes de reagir a suas atitudes. Eles precisam ao menos de uma alternativa funcional às dezessete palavras que compõem o vocabulário padrão do adolescente — "maneiro", "muito louco", "tipo assim", "meu", "tá ligado", e as outras.

E terceiro, precisamos de um ambiente de mídia que sirva aos valores mais altos da cultura e não simplesmente aos interesses comerciais de corporações cujos executivos se sentem no direito de vender o que quer que prefiram a quem quer que influenciem, por todos os meios possíveis. Se desviarmos nossa discussão da entidade vaga e indefinida chamada "mídia", concentrando-a antes nos líderes das empresas comerciais que operam, habitam e administram o ambiente midiático a nosso redor, poderemos ter um certo grau de êxito — possivelmente maior do que agora — em chamá-los à baila e induzi-los a sentir-se responsáveis pelas poderosas conseqüências do ambiente de imagem em nossos filhos, líderes,

atitudes, instituições e políticas.

Ordem no Tribunal

A expressão “civilidade no tribunal” não nos acorre muito à mente nestes dias. Depois dos julgamentos de celebridades na TV, pelos quais passamos a conhecer os réus pelo primeiro nome — como o astro do futebol “O. J.” (Simpson), o artista “Michael” (Jackson), a apresentadora do programa televisivo de culinária “Martha” (Stewart), o ator “Robert” (Blake), o suspeito de uxoricídio**** “Scott” (Peterson) e o astro dos esportes “Kobe” (Bryant) —, parece haver menos e menos leigos e juristas atendo-se às velhas e mofadas tradições de decoro, ordem e polidez no tribunal.

Como as exceções são sempre úteis, considere o exemplo deixado pelo juiz Anselm Sodaro (1910-2002), de Baltimore, Maryland. Ele se tornou conhecido não apenas em todo o estado, mas em todo o país, por sua cortesia, civilidade e comportamento positivo para com todos os que entrassem em seu tribunal.

Numa era de crescentes descortesia, incivilidade e desrespeito pelas instituições, o juiz Sodaro deixou um tal padrão de excelência cortês nos tribunais que em 1998 a Maryland State Bar Association criou o “Prêmio Juiz Anselm Sodaro de Civilidade Judicial”. Este prêmio é conferido anualmente ao juiz que melhor demonstrar as práticas de seu homônimo.

Conhecido no início da carreira como um exemplo do “promotor justo, mas implacável”, o juiz Sodaro tornou-se juiz da Corte do Circuito de Maryland em 1956 e juiz chefe em 1975, continuando nessa posição até aposentar-se, em 1980.

Em seu ofício de juiz, ele era consistentemente notado por seu uso da graça e cortesia para com os litigantes civis, os réus criminais, as testemunhas, as vítimas, os bailios e cada um dos advogados que se dirigissem ao tribunal. A cada sessão ele procurava criar uma atmosfera de justiça para todas as partes.

O juiz Sodaro talvez tenha dado o melhor exemplo do que realmente significa “ordem no tribunal”.

S.P.A.C.E.: AS HABILIDADES DE INTERAÇÃO

Retornando ao Planeta Realidade pelo restante deste discurso, gostaria de concluir o capítulo oferecendo um modelo bastante simples, mas relativamente abrangente para descrever, avaliar e desenvolver a IS no nível pessoal.

Uma vez que não possuo credenciais formais como psicólogo ou pesquisador acadêmico, prefiro invocar uma espécie de "imunidade diplomática" enquanto procuro desenvolver um esquema funcional e útil que possa se aplicar aos ambientes profissional e de negócios. Sem a menor obrigação para com a tradição da pesquisa psicométrica, sinto-me relativamente livre para começar com o conceito do professor Gardner da inteligência social como dimensão legítima da competência humana, e tentar construir um modelo baseado em grande medida na experiência e no senso comum.

Tendo ruminado pessoalmente a idéia de IS ao longo de mais de vinte anos, ora sim, ora não — a maior parte do tempo não —, desenvolvi gradualmente um conjunto de dimensões que parece promissor como esquema para defini-la, mensurá-la e desenvolvê-la. Não asseguro a validade estatística nem o rigor psicométrico desse modelo ou dessas dimensões, salvo no sentido de que ambos são aprovadas no teste do senso comum. Evidentemente eles terão de se sustentar ou cair por seus próprios méritos com o passar do tempo.

Cinco dimensões distintas, ou categorias de competência, emergiram ao longo dos muitos anos de ruminação. Exploraremos cada uma delas posteriormente com considerável detalhamento, e por isso basta-nos enumerá-las aqui, como a seguir:

1. Consciência Situacional. Podemos conceber esta dimensão como uma espécie de "radar social", ou a habilidade de ler situações e interpretar o comportamento das pessoas em tais momentos, em termos de suas possíveis intenções, estados emocionais e propensão a interagir.

2. Presença. Chamada muitas vezes de “porte”, a presença incorpora toda uma gama de padrões verbais e não verbais, como a aparência, a postura, a qualidade de voz e os movimentos sutis — uma coleção de indícios que as outras pessoas processam numa impressão estimativa do indivíduo.

3. Autenticidade. Os radares sociais das outras pessoas captam vários sinais de nosso comportamento, o que as leva a julgar-nos honestos, abertos, éticos, confiáveis e bem intencionados — ou inautênticos.

4. Clareza. Nossa habilidade de nos explicar, esclarecer idéias, transmitir dados clara e acuradamente e articular nossas visões e nossos cursos de ação propostos nos permite conquistar a cooperação alheia.

5. Empatia. Indo um pouco além da conotação convencional de empatia como um sentimento por alguém ou “simpatia” pelas pessoas, definimos a empatia como um sentimento compartilhado entre duas pessoas. Nessa conotação consideramos a empatia um estado de vinculação com outra pessoa, que deita as bases para a interação e a cooperação positivas.

Reunindo essas cinco dimensões de linguagem simples, temos uma definição funcional e uma ferramenta diagnóstica para a IS, que chamaremos pelo acrônimo S.P.A.C.E. Os próximos capítulos definirão, explorarão e inter-relacionarão cada uma dessas dimensões centrais, propondo meios de usar o esquema S.P.A.C.E. como modelo diagnóstico e desenvolvimentista.

Explorando o S.P.A.C.E.

Se você quiser desenvolver e praticar as cinco dimensões da competência social — Consciência Situacional, Presença, Autenticidade, Clareza e Empatia —, uma boa maneira de começar será tornar-se mais consciente de todas elas no dia-a-dia. Assim que houver lido cada um dos capítulos a seguir, procure concentrar-se em cada uma das cinco dimensões a cada um dos cinco dias da semana.

• Na segunda-feira, preste especial atenção na Consciência Situacional. Observe as outras pessoas em várias situações, e estude as situações que vivenciar pessoalmente.

• Passe cada terça prestando atenção cuidadosa na dimensão da Presença — sua e dos outros.

• Passe as quartas-feiras observando e aprendendo sobre a Autenticidade.

• Dedique as quintas à Clareza de pensamento e expressão.

• Nas sextas, concentre-se especialmente na Empatia, observando-a, conhecendo-a e desenvolvendo-a.

• No final de semana, ative deliberadamente todas as cinco dimensões.

Outras coisas que você pode fazer para desenvolver as habilidades S.P.A.C.E.:

• Mantenha blocos de notas à mão e anote suas observações, descobertas e constatações.

• Discuta essas idéias com os outros. Explique-as como meio de fortalecer seu próprio entendimento. Ensine-as às crianças de sua vida.

• Forme um grupo de discussão para compartilhar com outras pessoas o processo de aprendizado.

• Tenha a coragem de pedir um feedback construtivo aos outros para adquirir maior autopercepção. Ofereça feedback construtivo se os outros o pedirem.

• Converta a inteligência social numa experiência diária de observação, aprendizado e desenvolvimento.

Notas

1. Gardner, Howard. Frames of Mind. Nova York: Basic Books Inc., 1983. Ver também Gardner, Howard. Intelligence Reframed. Nova York: Basic Books Inc., 1999.

2. Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Nova York: Bantam, 1995. Ver também Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence. Nova York: Bantam, 1998, e Daniel Goleman, Richard Boyatzis, e Annie McKee, Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

3. Goleman, Boyatzis, e McKee, Primal Leadership.

4. Idem.

---

* No original inglês, em que cinestésica se grafa kinesthetic. (N. do T.)

** Em inglês, blind spot (ponto cego) ganhou expressão corrente, com o sentido de “deficiência” ou “falta de habilidade”. (N. do T.)

*** Companhia viajante de entretenimento cujos números, muito populares, incluíam a patinação no gelo. (N. do T.)

**** Assassinato da esposa. (N. do T.)

“S” DE CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

A respeito de um piloto de barcas especialmente petulante, sob cujo mando Twain trabalhou:] “Ele argumentava com furor... e eu com a reserva e moderação do subalterno que não apreciaria ser arremessado de uma cabine de comando empoleirada a 12 metros acima da água.”

— Mark Twain

O FATOR “S” no modelo S.P.A.C.E. representa sua Consciência Situacional, também conhecida como seu “radar” situacional. Você consegue compreender e sentir empatia por pessoas em situações diferentes? Consegue pressentir-lhes as sensações e os possíveis intentos? Quão bem você “lê” situações com base num conhecimento prático da natureza humana? A Consciência Situacional inclui o conhecimento dos “hologramas” culturais — padrões, paradigmas e regras sociais tácitos e de segundo plano que governam várias situações. Ela significa a apreciação dos vários pontos de vista que as outras pessoas podem ter, e um senso prático do modo como elas reagem ao estresse, ao conflito e à incerteza.

Ter um bom radar situacional significa sentir um interesse respeitoso pelas outras pessoas. Se você for egocêntrico, preocupado com seus próprios sentimentos, necessidades e interesses e fechado às outras pessoas, provavelmente achará mais difícil conseguir que os outros o aceitem, compartilhem-se, apreciem-no e cooperem com você.

CEGUEIRA E INSENSIBILIDADE SITUACIONAIS

Faz calor. Você está cansado. Está tentando tomar um avião para casa após uma longa viagem a negócios ou passeio. A área de espera do aeroporto está lotada, e conseqüentemente, é claro, seu avião também estará. Os funcionários do portão anunciam o processo de embarque, e você e seus companheiros de viagem começam a lenta marcha rumo à rampa e à porta de entrada.

Você é aproximadamente o décimo passageiro na fila e, conforme se aproxima da porta do avião, avista um sujeito puxando o que parece ser a maior valise jamais criada por mãos humanas. O assento dele é na frente do avião, e por isso ele pára para dar início ao processo de tentar enfiar na prateleira superior aquela mala do tamanho de uma geladeira. As pessoas cujos assentos ficam mais adiante não conseguem passar, e ele nem parece se dar conta das bufadas, das freqüentes olhadas no relógio e da inquietação dos pés. Nosso intrépido viajante ignora seu desempenho como bloqueador de passagem, e, quando passa à terceira suadeira, a comissária de bordo comete o deslize de dizer-lhe que ele terá de pôr a mala no bagageiro. A discussão de cinco minutos que se segue bloqueia ainda mais o caminho, e finalmente um passageiro corajoso diz: “Meu senhor, saia por gentileza do corredor, para que o resto de nós possa passar!”.

Depois de um resmungo e um sorriso amarelo, o Sr. Mala Grande finalmente sai do caminho e permite que as outras 134 pessoas da fila entrem. A mala dele finalmente aterrissa nas entranhas do avião, e seu vôo finalmente sai do chão.

Clássica história de cegueira ou insensibilidade situacional. Ela pode assumir formas notáveis.

Um caso em questão: o diretor de um departamento distrital, há muito conhecido como um líder pomposo e cheio de ego, estava em casa numa prolongada licença médica. À guisa de mostrar serviço e fomentar a “unidade de equipe”, ele decidiu ter uma reunião com os funcionários em sua casa. Como machucara o pé num acidente de carro fora do trabalho, ele estava usando

muletas e não conseguia mover-se pela sala sem dor e esforço consideráveis.

Durante a reunião de funcionários, o grupo, que incluía os líderes de departamento e o pessoal de apoio (completamente feminino), tratou de uma série de assuntos. Enquanto uma das pessoas falava, o diretor (e a partir deste ponto você pode usar essa expressão livremente para designar-lhe as habilidades de liderança) deu-se súbita conta de que precisava ir ao banheiro. Por indisposição ou incapacidade de reunir a energia necessária para se levantar da cadeira, empunhar as muletas e cambalear até o banheiro, ele pegou uma garrafa plástica a seu lado e se pôs a urinar dentro dela.

Como não surpreende, o pessoal ficou mais do que aturdido. Em outras circunstâncias, num dia festivo, com a permissão aberta do grupo, com uma manta para cobrir-lhe o colo e um som alto no fundo proporcionando "ruído branco", ele talvez conseguisse fazer isso sub-repticiamente. Mas não: decidiu expor ao grupo o pleno produto de sua bexiga. Há melhor exemplo de falta de consciência situacional? Será que esse diretor se esqueceu de ligar o "radar situacional" ao sair da cama de manhã? Ou será que tinha um?

O que haverá em nossa cultura que permite, provoca ou autoriza as pessoas a vitimar as outras com seu comportamento rude, suas ações egoístas ou sua total falta de percepção quanto ao que fazem e dizem, e quanto aos efeitos disso nos outros?

Por que nos sentamos calados enquanto pessoas berram ao celular no cinema, na igreja, nos restaurantes, nas bibliotecas, nas livrarias, no banheiro, em eventos esportivos, em aviões, em veículos públicos (o ônibus fretado para o aeroporto é outro local favorito para isso), e mesmo na baia vizinha no sanitário público mais próximo? Por que toleramos os figurativos penetras de festança, que infligem sua marca de inépcia social a nós e a nossas reuniões, congressos ou eventos comuns?

E talvez uma questão maior seja: como os ajudaríamos a enxergar o impacto autodestrutivo de sua falta de inteligência social? No mínimo, o que podemos fazer, como partes afetadas, para tratar de maneira bem-sucedida as partes infectadas? E como poderíamos, como sociedade, educar uma nova geração de pessoas capazes de conviver bem umas com as outras?

PODIATRIA BALÍSTICA: FAZENDO O PIOR DE UMA SITUAÇÃO

A expressão “atirar no próprio pé” traz à mente uma grande variedade de comportamentos autoderrotistas, alguns decorrentes da inconsciência situacional, outros da falta de experiência, e outros de pura irreflexão. Os praticantes peritos nessa arte conseguem até mesmo atirar no pé dos outros.

Um caso em questão: George Millay foi um visionário que, em 1964, ajudou a fundar os parques temáticos Sea World por todo o país. Suas idéias incluíam Shamu, a primeira baleia assassina adestrada do mundo, caçadores de pérolas, passeios em hidrofólio, carrinhos de bebê em forma de baleia e um número com lontras marinhas treinadas.

Algumas de suas idéias brilhantes jamais chegaram aos olhos do público. Enquanto no Japão, Millay assistiu a um show de aves que incluía um bando de pavões voando majestosamente juntos rente ao declive de uma montanha. Intrigado pela beleza dos pássaros, ele retornou a San Diego e disse ao curador de aves do Sea World que preparasse três pavões para um número exclusivo.

Eles levaram os pássaros ao topo de uma torre de observação de 100 metros de altura (então conhecida como PSA Sky Tower e hoje como Southwest Airlines Tower) para uma etapa de treinamento.

“Soltem os pavões!”, gritou Millay.

Os pássaros foram soltos e em seguida precipitaram-se feito pedras rumo à morte.

Millay ficou tão chocado como os outros presentes, e passou anos perguntando-se por que os pavões asiáticos voavam melhor do que os americanos. Ele descobriu posteriormente que o curador de aves, nada animado com a idéia de usar pavões dessa maneira pública, lhes podara as asas antes do ensaio, enviando-os portanto a seu destino. Quatro pontos, portanto, para o homem das aves, que atirou nos próprios pés e nos de Millay.[1]

Em seu livro The Comic Toolbox [A caixa de ferramentas cômica][2], o roteirista especializado em comédias de situação John Vorhaus fala de um personagem de praxe encontrado em muitas comédias "de conjunto": o Rei do Comentário Terrivelmente Impróprio. Muitas comédias boas (e algumas ruins) têm esse personagem, cujos comentários despropositados dão um certo toque ao humor. Os Reis dizem a exata coisa errada no exato momento errado, e é isso o que os torna tão engraçados. Eles são especializados em podiatria balística, e chegam a se regalar na "inconsciência" situacional. Considere esta lista de Reis em alguns dos programas de TV mais populares:

• Cosmo Kramer em "Seinfeld"

• O taxista Jim Ignatowski em "Taxi"

• O barman Woody Boyd em "Cheers"

• O cabo Max Klinger em "M.A.S.H."

• O "major" em "Fawlty Towers", da BBC

• Joey Tribiani em "Friends"

• O personagem de cartum Homer Simpson, em "Os Simpsons"

Esses personagens aplicam as habilidades erradas nas situações erradas, e, como arquétipos da podiatria balística, ganham a todo momento o prêmio tênis baleado.

O antídoto contra buracos de bala nas botinas é respeitar e desenvolver a arte da Consciência Situacional. Saber quando falar e quando segurar a língua. Ser capaz de estimar rapidamente a situação em que se encontra e dar a melhor resposta, com base em seu radar intuitivo e em sua inteligência instantânea. Por isso, se você for com o celular em local público, mantenha-o desligado até que fique sozinho. (A menos que você seja um cirurgião de transplantes com um fígado ou coração na mochila, sua chamada provavelmente pode esperar até que o avião pare de se mover.)

Grande parte da cegueira social decorre de perdermos as deixas — tanto o que é dito como o que é "não-verbalizado" pelos demais presentes. Se você entrar numa sala onde há duas pessoas de costas uma para a outra, a primeira com o rosto rubro e a segunda enxugando lágrimas, talvez não seja o melhor momento de convidá-las a tomar café.

LENDO O CONTEXTO SOCIAL

Toda interação humana ocorre num contexto. A despeito de quem esteja interagindo com quem, onde ou como, há sempre um ambiente de algum tipo em que as pessoas se defrontam. Quando entendemos que não pode haver interação humana sem um contexto que a envolva, começamos a compreender como o contexto gera sentido,e como o sentido por ele gerado molda o comportamento das pessoas envolvidas.

Um caso em questão: um homem estaciona seu carro, tranca-o, abre o porta-malas e tira um revólver. Ele olha para os lados, averigua o revólver para ver se está carregado e o guarda no casaco. Fecha o porta-malas, volta a olhar ao redor e entra num prédio comercial.

Quando ele entra, alguém lhe diz: “O chefe está à sua procura”. Ele replica: “Ora, eu também estou à procura dele”.

Ele segue pelo corredor e entra na sala do canto.

Será um funcionário aborrecido, prestes a balear o chefe? Não—é um detetive da polícia iniciando seu turno.

Sem compreender o contexto, não podemos compreender o comportamento. Por que o adolescente fica calado triste quando sua mãe e seu pai comparecem à

reunião de pais na escola, para uma conversa com a professora? Porque a presença deles muda o contexto. Com as figuras de autoridade na sala, o adolescente já não se sente livre para falar e agir como costuma fazer junto aos amigos. A presença dos pais rebaixa o jovem de um membro auto-afirmativo de uma minissociedade para um humilde subalterno. Isso explica por que muitos adolescentes — embora decerto nem todos — consideram o cúmulo da humilhação ser vistos na companhia dos pais no shopping center. Em suas mentes, isso contradiz seu status de gente grande e reforça seu status de criança.

Por que consultores e treinadores aconselham os gerentes a não repreender os

subordinados diante dos colegas de trabalho? Porque uma conversa em particular, com a porta da sala do chefe trancada, cria um contexto muito diferente do de uma reunião ou encontro numa área comum de trabalho. As frases e os comportamentos podem ser os mesmos, mas o contexto confere um sentido totalmente diverso à interação.

Um aspecto essencial da habilidade de Consciência Situacional é ter ciência, ser atento e agir com sabedoria diante dos contextos e dos sentidos que eles produzem. Todos os seres humanos normais possuem algum senso geral da importância do contexto, mas em muitos casos essa tarimba situacional não vai muito longe. Muitos de nós sabemos que não devemos contar piadas num funeral; não saímos em público sem nossas roupas; e sabemos como proceder num restaurante. Mas há uma minoria de pessoas tão preocupadas consigo mesmas que não percebem com nitidez muitos contextos importantes, e por conseguinte talvez não saibam agir com propriedade.

Um caso em questão: enquanto jantava com amigos num restaurante com bufê de sopa e saladas, ouvi uma confusão às minhas costas — pratos e talheres sendo atirados para os lados com força. Todos olhamos ao redor e vimos um jovem garçom — um rapaz forte, com cerca de dezoito anos — todo coberto de suor, trabalhando febrilmente para limpar as mesas deixadas pelos últimos clientes, recém-saídos do restaurante. Ele disparava de mesa em mesa, agarrando os apetrechos e atirando-os numa grande cuba de coleta, que arrastava por entre as mesas.

Uma integrante de nosso grupo chamou sua atenção e disse: “Com sua licença. Sei que você está trabalhando duro, e não quero ofendê-lo, mas o barulho está dificultando nossa conversa. Você não poderia trabalhar em mais silêncio?”.

Ele se deteve e a encarou. Então sua expressão se anuviou, como se ele não soubesse se devia sentir raiva ou embaraço. Murmurou algo como “só estou fazendo meu trabalho” e voltou ao serviço, embora menos ruidosamente.

Presumimos que ele fazia tanto barulho e tumulto por dois motivos: 1) ele se orgulhava de trabalhar duro e fazer bastante em pouco tempo (entusiasmo juvenil e testosterona, imagino); e 2) ele simplesmente tinha pouca percepção do impacto de seu comportamento sobre os outros. Sua única prioridade era a que estava no centro de seu mundo particular: deixar as mesas limpas. Presumivelmente, depois da discussão ele começou a abrir sua “largura de

banda” mental para incluir a percepção das necessidades e interesses alheios.

O QUE PROCURAR

Se tivermos de treinar para observar a dinâmica dos contextos sociais e fazer um uso eficaz do que observamos, talvez ajude consideravelmente saber o que procuramos. Uma maneira simples de analisar um contexto social típico viria bem a calhar.

Embora contextos sociais possam ser notavelmente complexos e ricamente diversificados, podemos começar com uma subdivisão ou conjunto de dimensões bastante simples. Pelo bem da simplicidade, podemos pensar em três dimensões, ou subcontextos, como meio de observarmos o que se passa:

1. O Contexto Proxêmico: as dinâmicas do espaço físico dentro do qual as pessoas interagem, os modos como elas estruturam esse espaço e os efeitos do espaço em seu comportamento.

2. O Contexto Comportamental: os padrões de ação, emoção, motivação e intenção que transparecem nas interações entre as pessoas envolvidas na situação.

3. O Contexto Semântico: os padrões de linguagem utilizados no discurso, que indicam — abertamente ou não — a natureza dos relacionamentos, as diferenças em status e classe social, os códigos sociais predominantes e o grau de compreensão criado — ou obstruído — pelos hábitos lingüísticos.

Podemos explorar melhor cada uma desses três dimensões subcontextuais, e então recombiná-las para ver como elas funcionam em conjunto.

O CONTEXTO PROXÊMICO

proxêmica, substantivo.

1. O grau relativo de proximidade física tolerado por uma espécie animal ou grupo cultural.

2. O uso do espaço como aspecto da cultura.

3. O estudo das diferenças em distância, contato, postura e assim por diante na comunicação entre pessoas.

Se você já teve a experiência de adentrar a Basílica de São Pedro, no Vaticano, provavelmente reagiu imediatamente à mera imensidão de seu espaço interior. Olhou para cima, para cima e para cima — as colunas vertiginosas, as maciças estruturas de pedra, o uso opulento de ouro e decorações vívidas — tudo conspira para promover uma imediata sensação de pequenez e humildade. Sentimo-nos transformados em anões pelas estruturas gigantescas. É esse o poder do espaço.

Se você observar os outros visitantes caminhando pelos arredores, detidos em algum ponto ou participando dos rituais religiosos que porventura tenham lugar naquele momento, verá facilmente como o comportamento deles responde ao contexto proxêmico. Eles tipicamente falam com voz abafada, mantêm as crianças junto a si e lhes ordenam silêncio, e costumam demonstrar considerável respeito pelo significado religioso do lugar. Raramente se ouve alguém chamar em voz alta um amigo que está a certa distância.

Todo espaço projetado pelo homem tem seu significado aparente — o que ele “diz” aos que o adentram. Um jardim japonês pode dizer “serenidade”. Um shopping center pode dizer “gaste”. Um saguão de hotel pode dizer “luxo”. Um

palácio real pode dizer “poder”. Alguns domicílios decorados por profissionais parecem museus — eles parecem dizer: “Veja bem aonde senta. Este lugar é para ser visto, não tocado”. E outros parecem dizer: “Sinta-se à vontade. Você é bem-vindo aqui”.

Política Proxêmica

Depois da Guerra Civil Espanhola (1936-1939), o general Franco, que governava a Espanha com mão de ferro, ordenou a construção de uma catedral enorme, pretensamente para homenagear os que haviam morrido no conflito e estabelecer uma certa reconciliação com a igreja católica. Ao norte de Madri, o Vale dos Caídos ostenta uma cruz de 150 metros no topo de uma montanha, sob a qual jaz uma imensa basílica esculpida diretamente na face de granito.

Num gesto de reconciliação — e autoglorificação —, Franco arranjou seu próprio enterro sob a basílica, junto ao líder do derrotado partido de oposição. Além disso, cerca de 40 mil dentre o milhão de soldados perecidos durante a guerra civil também se encontram sepultados no local.

Depois que a basílica foi concluída — um projeto de vinte anos que quase arruinou o tesouro do governo —, os representantes do Vaticano anunciaram que ela não seria elegível para consagração.

A razão para negar a consagração: o comprimento da basílica — a distância da entrada até a parede dos fundos — era de 252 metros. Isso a tornava mais longa do que a Basílica de São Pedro, em Roma.

Para satisfazer os representantes do Vaticano, os arquitetos instalaram uma falsa parede com um segundo conjunto de portas, limitando parcialmente a extensão da estrutura e tornando-a inferior à de São Pedro.

Os seres humanos tanto estruturam o espaço como interpretam seu significado. Eles procedem de acordo com os sinais transmitidos pelo espaço que os rodeia. Ao arranjarem os elementos de um contexto espacial passíveis de controle, as pessoas expressam — tanto consciente como inconscientemente — suas intenções recíprocas.

Um caso em questão: compareci a uma reunião com um grupo de gerentes de uma companhia aeroespacial, no escritório de um gerente de projetos sênior, que coordenava as contribuições de suas várias equipes. O gerente sênior — que promovia muitas reuniões em seu escritório — havia posicionado uma mesa de trabalho perpendicularmente a sua escrivaninha, em forma de "T", e disposto cadeiras em ambos os lados da mesa. Esse arranjo lhe permitia conduzir a reunião instalado em sua escrivaninha. O contexto proxêmico reforçava seu papel como figura de autoridade na sala. Enquanto o restante de nós se sentava aprumado nas cadeiras, com os bloquinhos sobre a mesa, ele estava livre para reclinar-se na poltrona, pôr os pés sobre a escrivaninha e bancar o chefe. Eu tinha a sensação de que o restante de nós era como os homens que puxavam remos naquelas imensas naus vikings, ao passo que ele era o sujeito que batia o tambor para nos manter trabalhando.

Zonas de Interação

Notei muitas vezes que os executivos comunicam suas atitudes e intenções quanto a poder, status e distância social pela disposição de seus escritórios.

Os noticiários da TV por vezes mostram grandes e importantes reuniões para negociação entre grupos poderosos, como representantes de países em estado de conflito, mostrando-os face a face numa imensa mesa de conferências, alinhados como se fossem exércitos simbólicos. Talvez algo tão simples como mudar a distribuição das cadeiras pudesse sugerir uma relação menos polarizada e antagônica.

Os seres humanos estruturam até mesmo o espaço imaginário, ou seja, o espaço vazio entre elementos estruturais, posicionando-se de maneiras particulares e convidando os outros a ocupar certos lugares. Antropólogos que estudam a ciência da proxêmica identificam quatro zonas espaciais básicas que os seres humanos demarcam e usam para expressar e controlar suas relações recíprocas:

• O espaço público — a área estendida em que as pessoas podem coexistir sem

interagir “oficialmente” de maneira significativa.

• O espaço social — uma zona mais imediata, em que as pessoas interagem um tanto diretamente, ou espera-se que interajam. Exemplos: a área associada à mesa de um restaurante, a área ao redor de um grupo de pessoas empenhadas numa conversa, ou uma sala de estar. O interessante é que um espaço relativamente confinado, como o interior de um avião, pode servir a um só tempo de espaço público e espaço social; os passageiros são conscientes de um relacionamento obrigatório, embora distante, durante o vôo. Elevadores também obrigam a certa interação social, ou pelo menos ao reconhecimento, entre estranhos que descobrem ser necessário compartilhar o mesmo espaço mínimo por alguns minutos. É um espaço público, mas torna-se social quando a porta se fecha.

• Espaço pessoal — a “bolha” proxêmica que cerca uma pessoa, que marca suas fronteiras pessoais e em cujo interior os outros devem reconhecer-lhe a individualidade. Exemplos: a área em torno de um passageiro em pé num trem ou ônibus lotado, a área em que alguém como um dentista ou cabeleireiro presta serviços pessoais, e o espaço entre duas pessoas que examinam um documento de qualquer tipo. É axiomático que o tamanho típico dessa bolha pessoal varie de cultura para cultura. O privilégio de se aproximar de outra pessoa, ou mesmo de tocá-la, varia consideravelmente conforme o código cultural, incluindo aqueles que determinam como as diferenças em posição ou status devem se expressar não verbalmente.

• O espaço íntimo — a pequena região que rodeia e toca diretamente o corpo da pessoa, em cujo interior o contato direto implica uma interação próxima de caráter pessoal, emocional ou sexual. Quando em meio a um grupo de estranhos num vagão de trem abarrotado, você pode estar partilhando sua bolha íntima com dois ou três desconhecidos ao mesmo tempo; entretanto, os códigos sociais prevalecentes contradizem a implicação de intimidade.

Além de assinalar essas quatro zonas concêntricas de interação, os seres humanos também tendem a se dispor no ambiente espacial de modo que resolvem e atendem a uma variedade de necessidades sociais e psicológicas.

Um caso em questão: há muitos anos encontrei-me com um grupo de executivos

japoneses que percorriam os Estados Unidos para estudar práticas administrativas em organizações de serviços de destaque, tema em que eu era então um dos reconhecidos especialistas. Eles haviam solicitado um encontro de meio dia, uma espécie de seminário informal, para examinar meus conceitos e teorias. Na noite anterior à sessão, reuni-me com a intérprete bicultural que eles haviam contratado, uma jovem que vivera e estudara tanto nos Estados Unidos como no Japão. Ela me explicou como a sessão provavelmente transcorreria.

“Ainda não os vi, mas eles são japoneses, por isso posso imaginar como organizarão a reunião”, ela disse. “Eles não se conheciam antes dessa viagem, mas de algum modo já terão descoberto suas posições relativas na organização, e essas posições se tornarão a ordem de status social dentro do grupo enquanto estiverem juntos.

“Eles lhe pedirão que se sente à ponta da mesa de conferências, e o homem de mais alta posição se sentará à sua direita. Aquele cuja posição vier em seguida se sentará à direita dele, e assim será ao redor da mesa. O de posição mais baixa estará no fim da corrente, e se sentará à sua esquerda.”

Fiquei intrigado com a confiança com que ela previu o contexto proxêmico da reunião. No dia seguinte, descobri que estava totalmente certa. Eles se dispuseram exatamente como ela havia previsto.

Além disso, ela me instruiu quanto ao procedimento de perguntas e respostas. “Quando você os convidar a fazer perguntas, lembre-se de conceder-lhes um tempo muito longo para reagir. O que ocorrerá é que todos olharão para o sujeito número um; cabe a ele fazer a primeira pergunta. Se ele não tiver nenhuma, olhará linha abaixo em direção aos outros. Se o número dois tiver uma pergunta, ele a fará; caso contrário, passará adiante o bastão invisível. Se você inferir que ninguém tem dúvidas, poderá seguir adiante, e o sujeito de posição mais baixa perderá a chance de fazer sua pergunta.”

Também nisso ela estava totalmente certa. Um grupo de — até então — estranhos havia concordado com o mesmo contexto proxêmico e as mesmas regras de comportamento, sem nunca havê-los discutido.

Espaços Subconscientes

Os contextos proxêmicos estão por toda parte — desde que comecemos a procurá-los. O fato de que sejam onipresentes pode ajudar a explicar por que tendemos a ignorá-los a maior parte do tempo. Considere o evolutivo contexto proxêmico criado pela interação das pessoas que dirigem seus carros em ruas e rodovias. Você já notou que uma porcentagem bastante alta de motoristas — especialmente homens — acelera ligeiramente depois que você os alcança e começa a ultrapassá-los? E quanto ao modo como muitos motoristas entram numa pista expressa a partir da alça de acesso: eles aceleram o bastante para entrar na primeira faixa — onde você por acaso está guiando — e depois freiam. É como se estivessem sugerindo a você: "Viu só? Apossei-me deste território móvel, e não há nada que você possa fazer para retomá-lo". Se você previr a manobra e sair para a faixa vizinha, a pessoa pode acelerar ao chegar à primeira faixa, de modo a ficar na sua dianteira.

"Ficar na dianteira" — proxemicamente falando — é para muitas pessoas um importante impulso subconsciente. O comportamento proxêmico em automóveis parece resumir-se a requerer a propriedade de uma faixa móvel de território — que costuma estender-se à frente do veículo por uma distância que depende das velocidades envolvidas e das reações instintivas dos motoristas envolvidos. Os seres humanos, na maioria das culturas, também parecem tratar as pessoas posicionadas — ou dirigindo — às suas costas qual fossem socialmente inferiores, e é possível que lutem para se posicionar "na dianteira" dos outros, de modo a obter a sensação de potência e superioridade proxêmica.

O contexto proxêmico pode incluir outros elementos além da disposição do espaço físico. Vinculados a esse espaço, ou — para ser mais exato — entretecidos com ele, temos sons, efeitos de luz e mesmo odores de todos os tipos. Considere o contexto proxêmico de uma danceteria ou discoteca frenética, com as luzes estroboscópicas, a fumaça e a música pesada. Todos esses elementos influenciam os sentimentos e atitudes das pessoas que interagem no espaço. A luz obscura de uma igreja ou templo, o cheiro de incenso, os sons dos hinos ou cânticos, tudo isso empresta sentido ao contexto proxêmico que experimentamos.

O CONTEXTO COMPORTAMENTAL

Uma experiência que tive há muito tempo, como aluno da sétima série, deixou-me uma impressão perpétua sobre o modo como os seres humanos reagem a um contexto. Esse episódio envolveu os contextos tanto proxêmico como comportamental. Ajudou-me a começar a compreender que nós, seres humanos, nos enganamos a maior parte das vezes em que dizemos, conosco mesmos, que inventamos continuamente nosso comportamento, conforme as escolhas deliberadas que fazemos. Na verdade, o normal é que não o inventemos. De costume, nós reagimos inconscientemente aos muitos indícios do contexto — proxêmico, comportamental e semântico —, e são raras as ocasiões em que refletimos conscientemente sobre como reagir.

Em minha experiência da sétima série, eu era um dos “meninos do campo” que tomavam o ônibus para ir e voltar da escola todos os dias, na cidadezinha de Westminster, em Maryland. O mesmo grupo de garotos era recolhido diariamente, esperando junto a suas casas ou no fim das trilhas que conduziam a suas casas. Todos nos conhecíamos, ainda que nem sempre nos tratássemos pelo nome.

Um certo dia, um estranho padrão de comportamento começou a surgir. Quase que por acaso — eu presumo —, eu e aproximadamente os dez primeiros garotos a entrar no ônibus nos sentamos do lado esquerdo do ônibus. Aconteceu que a meia dúzia seguinte também se sentou à esquerda. Em algum momento, ficou óbvio que ninguém se sentava do lado direito. Todo novo garoto ou grupo que entrasse no ônibus olhava para os lados e tomava assentos no lado esquerdo.

Conforme o ônibus ia se lotando, olhávamos ao nosso redor abismados; observávamos atentamente como cada novo garoto que embarcava escolhia o lado esquerdo. Eu também podia ver, pelo retrovisor do ônibus, que o motorista estava igualmente reagindo a esse estranho padrão. Normalmente calado e às raias da rabugice, ele olhava o tempo todo no espelho e esbravejava mais intensamente conforme a situação se desenrolava. Por fim, ele atingiu seu limite.

Com o ônibus praticamente cheio e todos os assentos tomados, menos um, o garoto seguinte a subir no ônibus tentou tomar o último assento restante no lado esquerdo. O garoto no assento vizinho não quis se mover e deixar que o outro se sentasse; ele resmungou: “Sente-se lá!”. Sem saber o que estava acontecendo, e talvez suspeitando de algum tipo de piada, o último garoto insistiu em ficar com o último assento. Sobreveio uma troca de empurrões, com o ocupante insistindo que o recém-chegado se sentasse no lado direito e totalmente vazio do ônibus, e este último exigindo que o outro se movesse.

A situação tornava-se bizarra. Finalmente o motorista explodiu. Parou o ônibus e começou a gritar conosco: “Vocês moleques estão tentando me deixar louco! Mudem já para o outro lado do ônibus!”. Ele nos redistribuiu à força, de modo a deixar os dois lados do ônibus ocupados. “Você vai para lá!” Depois disso, os outros garotos que subiram, não tendo conhecimento das estranhas ocorrências anteriores a sua chegada, sentaram-se aleatoriamente em ambos os lados.

Até hoje não sei se entendi o que aconteceu naquele breve episódio, o que o provocou ou por que adotamos um comportamento coletivo tão estranho.

Podemos ver vividamente a força dos contextos proxêmico e comportamental — situações em que certos padrões comportamentais predominam — observando situações em que as pessoas trazem consigo expectativas muito diferentes.

Um caso em questão: uma conhecida minha passou muitos anos na década de 1970 como professora de “ISL” — Inglês como Segunda Língua. Com um histórico em serviços sociais, ela se especializou no trabalho com refugiados asiáticos, particularmente o grupo étnico conhecido como hmongs, oriundos das terras altas e das montanhas do Laos. Os hmongs eram um grupo étnico bastante isolado, com costumes muito bem definidos e pouquíssimo conhecimento do mundo exterior. A maioria deles era sem dúvida analfabeta, o que significa que não podiam ler nem escrever em sua própria língua, quanto mais em inglês. Devido ao duplo analfabetismo, minha amiga não podia usar os materiais impressos normais, tipicamente disponíveis para o treinamento em ISL. Ela também descobriu que em maior parte os refugiados, então recém-chegados, estavam tão atônitos com o ambiente desconhecido que não entendiam como agir em situações que os ocidentais julgam corriqueiras. Muitos deles nunca tinham visto ônibus, televisores ou mesmo papel e caneta —

artefatos familiares na cultura ocidental. “As mulheres traziam os bebês às aulas”, ela dizia. “Achavam que se tratava de uma espécie de reunião social. Muitos deles não sabiam o que se passava numa sala de aula; nem sabiam que deviam sentar-se voltados para a frente da sala. Conversavam livremente; eu tinha de lhes pedir silêncio para que pudesse ensinar-lhes os exercícios de recitação.”

Como em nosso ônibus, grande parte do contexto comportamental em qualquer situação é codificada não verbalmente: posturas do corpo, movimentos, gestos, expressões faciais, tons de voz. Por exemplo, as pessoas expressam autoridade e deferência mediante o local e o modo de se sentarem ou ficarem em pé, por quem se senta e quem fica em pé, por quem tem o direito de tocar a quem, por quem adentra e deixa a sala em primeiro lugar, e por um sem-número de outros detalhes que os observadores calejados conseguem detectar. As pessoas denotam filiação — ou a ausência dela — por vários gestos, expressões e interações. Você é capaz de observar um casal sentado a uma mesa num restaurante e dizer se eles se conheceram recentemente ou têm um relacionamento antigo?

Os sociólogos identificam muitos outros sistemas de sinalização, como os que envolvem roupas, jóias, chapéus, tatuagens e outros adornos como marcas de classe — indícios de filiação a uma subcultura bem definida. Certas combinações de roupas podem identificar a pessoa como pertencente a uma gangue de rua, a um grupo étnico ou a um nível socioeconômico distinto. O terno serve há muito como uma marca de classe da subcultura comercial.

O cartunista Scott Adams, criador de Dilbert, alerta os gerentes a se vestirem para o sucesso, especialmente se eles não tiverem talento nem cérebro a seu favor. De acordo com Dogbert, companheiro de Dilbert, no Dogbert’s Top Secret Management Handbooks [3]:

“As roupas fazem o líder. Os funcionários provavelmente jamais o respeitarão como pessoa, mas talvez respeitem suas roupas. Os grandes líderes ao longo da história compreenderam esse fato.

“Veja o papa, por exemplo. Se o destituíssemos de seu impressionante chapéu papal, sua autoridade seria seriamente diminuída. Pergunte-se se você aceitaria conselhos sobre o controle de natalidade de um sujeito que usasse, digamos, um

boné. Eu creio que não.”

Parte de qualquer contexto comportamental, em qualquer situação, é o conjunto de regras, costumes, expectativas e normas de comportamento comuns que os participantes trazem consigo. Na medida em que compartilham os mesmos códigos de comportamento, eles tipicamente se dão bem juntos. Se uma ou mais dentre as pessoas numa situação em particular não compartilham — ou preferem violar — certos códigos, conflitos podem surgir.

*Um caso em questão: não se toca a rainha da Inglaterra. Isso simplesmente não é feito, por ninguém, sob circunstância alguma, exceto por aquelas poucas pessoas que têm um relacionamento familiar especial ou uma relação íntima de serviço pessoal. Em 1992, o primeiro-ministro australiano Paul Keating ganhou da imprensa britânica o cáustico rótulo de “O Trágico de Oz”*****, por tocar as costas da rainha. Ao conduzi-la por um edifício público, ele fez menção de mostrar-lhe o caminho, e então passou o braço por suas costas, com a palma da mão em seu ombro. Embora muitos pudessem ver nisso um gesto amigável, a rainha se empertigou, pausou e dirigiu-lhe um olhar que transmitia claramente que ele havia violado o código de conduta oficial. Muitos na Inglaterra sentiram-se irritados e ofendidos por conta da rainha. Em contrapartida, muitos na Austrália irritaram-se com o que consideravam um esnobismo britânico — uma reprise do contínuo antagonismo entre australianos e britânicos.*

Brian Tobin, premiê de Newfoundland (Terra Nova) e Labrador, no Canadá, também escandalizou o Commonwealth ao ser fotografado tocando as costas da rainha enquanto a acompanhava num lance de escadas; ele protestou que estava simplesmente tentando ajudar uma senhora idosa a evitar uma queda. Em 2000 outro parlamentar australiano, John Howard, achou necessário negar vigorosamente que havia tocado a rainha.

Especialistas em comunicação intercultural citam códigos de conduta únicos, que pessoas em certas culturas seguem quase inconscientemente, mas que fazem pouco sentido para gente de outras culturas. Em muitas culturas árabes, por exemplo, as pessoas não pegam comida com a mão esquerda, nem a passam com essa mão aos outros. Elas costumam usar a mão esquerda para desempenhar várias funções corporais, e mesmo com os modernos padrões de saneamento e higiene, a tradição dita que a mão esquerda é impura.

Similarmente, em muitas culturas mediterrâneas, mostrar a base do pé ou do sapato a outra pessoa constitui um sério insulto não verbal. Sentar-se de modo a exibir a sola do sapato, ou pôr os pés sobre a mesa, denota desrespeito pelos outros.

Para os balineses, a alma reside na cabeça da pessoa, e por essa razão é uma séria ofensa que um estranho ponha uma criancinha sobre a cabeça. Os balineses consideram uma grande imprudência, espiritualmente, ficar de ponta-cabeça, ou mesmo levantar o pé acima do nível da cabeça. Um dos insultos mais graves nessa cultura é dizer “Vou espancar sua cabeça!”.

Em culturas estritamente islâmicas, os códigos de conduta determinam quando homens e mulheres podem ficar a sós, e mesmo quando podem estar no mesmo aposento. Ocidentais a negócios na Arábia Saudita, por exemplo, talvez achem frustrante que funcionários e funcionárias não possam trabalhar juntos na mesma sala. Representantes de companhias estrangeiras, diplomatas e jornalistas femininas acham freqüentemente muito difícil lidar com essas restrições.

O CONTEXTO SEMÂNTICO

O médico Frederic Loomis, em seu clássico livro Consultation Room [Consultório], menciona um incidente em que um comentário inocente invocou uma indesejada reação semântica:

“Aprendi algo sobre as complexidades da linguagem simples num estágio precoce de minha carreira. Uma mulher de trinta e cinco anos consultou-me um dia para dizer que queria ter um bebê, mas que soubera sofrer de um certo tipo de doença cardíaca que podia não interferir na vida normal, mas que seria perigosa caso ela viesse a ter filhos. A partir de sua descrição, pensei imediatamente em estenose mitral. Essa condição é caracterizada por um murmúrio retumbante muito distinto próximo ao ápice do coração, e especialmente por uma vibração peculiar sentida com o dedo examinador no peito do paciente. A vibração é conhecida como o “frêmito” da estenose mitral.

“Depois que a mulher se despiu e estendeu-se sobre a maca em seu quimono branco, meu estetoscópio logo descobriu os sons cardíacos que eu esperava. Ditando para a enfermeira, eu os descrevi cuidadosamente. Pus de lado meu estetoscópio e tateei atentamente em busca da vibração típica, que pode ser encontrada numa área pequena, mas variável do lado esquerdo do peito.

“Fechei meus olhos para me concentrar melhor, e tateei longa e cuidadosamente em busca do tremor. Não o encontrei, e com minha mão ainda no seio nu da mulher, suspendendo-o para tirá-lo do caminho, voltei-me finalmente para a enfermeira e disse: ‘Sem frêmito’******.

“Os olhos negros da paciente se arregalaram, e com veneno na voz ela disse:

‘Mas não é uma pena? É melhor mesmo que você não tenha. Não foi para isso que eu vim aqui’.

“Minha enfermeira quase sufocou, e minha explicação ainda parece um pesadelo

de palavras fazias.”[4]

As palavras são muito mais do que meros símbolos e sinais sem vida. Elas são a própria estrutura do pensamento. Muitos líderes famosos compreenderam e capitalizaram sobre a psicologia da linguagem, e usaram esse conhecimento para provocar e mobilizar as pessoas, para o bem e para o mal. A poesia, a literatura, slogans populares, metáforas e canções patrióticas, todas elas têm o poder de mexer profundamente com as pessoas.

O estudo da retórica lida com os padrões primários da língua, e de como um giro de frase hábil transmite sentidos que vão muito além do mero nível simbólico das palavras. Por exemplo, na época da declaração americana de independência da Grã-Bretanha, comenta-se que Benjamin Franklin fez uma das afirmações mais memoráveis de todos os tempos. Quando um de seus colegas estadistas disse, depois de o grupo aprovar a Declaração da Independência: “Agora, cavalheiros, devemos todos pender juntos”, Franklin disse: “Devemos mesmo, ou sem dúvida penderemos separados”*******.

Alfred Korzybski, um respeitado pesquisador e erudito que estudou a psicologia das línguas, propôs uma espécie de “teoria da relatividade” do conhecimento, em seu livro Science and Sanity[5], publicado em 1933. Ele cunhou a expressão semântica geral para designar sua teoria de como a estrutura da língua molda o pensamento humano, e particularmente como certos hábitos idiomáticos contribuem para conflitos, mal-entendidos e mesmo desajustes psicológicos.

De acordo com Korzybski, vivemos num ambiente semântico. Esse ambiente consiste nos hábitos, tradições, símbolos, sentidos, implicações e conotações comuns da língua dentro dos quais interagimos e procuramos nos fazer entender pelos outros. Na verdade, a maioria de nós navega por uma variedade de ambientes semânticos, dependendo das pessoas com quem interagimos e nos associamos.

Korzybski assegura que não há uma “verdade universal” ou um “conhecimento universal”, e que, em contraste com os ensinamentos de uma longa linhagem de filósofos ocidentais, começando com Sócrates, Platão e Aristóteles, ele acredita que a estrutura e a psicologia da língua impossibilitam que duas pessoas cheguem jamais a compartilhar exatamente a mesma “realidade”. Os falantes de

inglês, ele afirmava, não constroem a mesma realidade, com suas palavras, que os falantes de japonês, suaíli ou espanhol. Como diferentes idiomas representam conceitos de diferentes maneiras, as diferenças estruturais entre esses idiomas impõem limitações inescapáveis a nossos modelos mentais da realidade.

Korzybski referiu-se muitas vezes a mapas verbais. Por mapas verbais ele entende que as coisas que dizemos — vocalmente ou por escrito — são nossas melhores tentativas de "mapear" a estrutura interna do conhecimento e dos significados que carregamos em nossos sistemas nervosos, convertendo-os num meio comum de troca. Tente descrever uma criança pequena, por exemplo, a alguém que jamais a viu, e você ganhará consciência de que "o mapa não é o território", como Korzybski freqüentemente dizia. Não importa quantas palavras você use, não importa de quantas maneiras tente transmitir em palavras sua experiência com a criança, você jamais o fará completamente. O mapa verbal que a outra pessoa leva da conversa nunca será mais do que uma aproximação vaga e incompleta de sua experiência pessoal da criança.

Pior, afirmou Korzybski, quaisquer dois falantes da mesma língua não compartilham a mesma realidade, pois cada pessoa cresce aprendendo seus próprios sentidos únicos para as muitas palavras de sua língua nativa.

Korzybski acreditava que Aristóteles, embora muito respeitado como figura histórica, estava preso dentro de uma "caixa mental" que não detectava: a estrutura de sua própria língua nativa. Suas tentativas de definir conceitos abstratos como verdade, virtude, responsabilidade e a relação do homem para com a natureza e com Deus estavam, segundo Korzybski, fadadas ao fracasso. Elas sempre estariam confinadas às implicações da antiga visão grega de mundo, tal como codificada na língua grega. Ele se referia a essa síndrome, pejorativamente, como "pensamento aristotélico".

Muitos Sentidos

Expressando a teoria da semântica geral nos termos mais simples:

Não há dois cérebros que contenham o mesmo “significado” para qualquer expressão ou conceito em palavras; os significados estão embutidos nas pessoas, não nas palavras.

A influência das línguas no pensamento humano é fácil de detectar, desde que comecemos a prestar atenção. Considere, por exemplo, o uso dos vários termos em qualquer idioma — e “cultura idiomática” — para designar relações de parentesco. Nas culturas anglófonas, a palavra uncle [tio] designa geralmente o irmão do pai ou da mãe. Não há nenhuma palavra de amplo uso em inglês — e por conseguinte nenhum conceito claramente definido — que indique se o tio a que se faz referência é o irmão do pai ou o irmão da mãe. Certas culturas, porém, têm uma palavra exclusiva para cada tipo de irmão, mas sem uma palavra genérica para a relação. Pode haver palavras adicionais — e “alças” conceituais — para outros homens que tenham relação fraterna com os pais de alguém. Nessas culturas, seria um tanto exótico designar genericamente tal parente homem, sem usar palavras que indiquem os elementos importantes da linhagem familiar.

Problemas mais sérios decorrem dos efeitos da língua no pensamento e na conduta. Por exemplo, argumentos sobre o sentido de termos abstratos como “democracia”, “capitalismo” e “justiça” são em última instância fúteis, pois eles têm sentidos pessoais diversos para diferentes pessoas. Guerras e conflitos étnicos muitas vezes se originam em resultado do (ou em associação com o) uso descuidado de linguagem altamente carregada.

Trabalhando como consultor administrativo, ouvi muitas vezes pessoas discutindo sobre a diferença entre “administração” e “liderança”, como se cada termo tivesse alguma definição fundamental de origem divina e nossa missão fosse descobri-la. Elas não parecem compreender que nenhum símbolo — seja uma palavra ou coleção de palavras — possui um sentido inato. Seu sentido está embutido no sistema nervoso da pessoa que o profere ou ouve. É por isso que discussões sobre os “verdadeiros” significados das palavras são em última instância fúteis. A Rainha Vermelha na história infantil Alice no País das Maravilhas está tecnicamente correta quando diz: “Uma palavra significa o que você quer que ela signifique, nem mais, nem menos”, mas ela negligencia o problema maior de saber se a palavra significa a mesma coisa para outras pessoas.

A maioria dos debates políticos degenera num empurra-empurra em que cada partido tenta impor ao outro seu mapa verbal favorito. Cada um constrói uma estrutura verbal autoconsistente que funciona no seu caso. E, para evitar a derrota no combate verbal, ele deve rejeitar o mapa do outro partido. Atingir o consenso depende no fim das contas de desvendarmos os mapas verbais sendo usados pelos vários partidos e chegarmos a uns poucos mapas-chave com os quais eles possam concordar.

Nossa experiência prática nos diz que os seres humanos tendem a usar múltiplas molduras lingüísticas, ou "territórios semânticos" demarcados por certos vocabulários e estilos de uso. Essas molduras lingüísticas também servem como marcas de classe, identificando as pessoas com certas classes socioeconômicas ou culturais. Uma moldura lingüística pode envolver o uso considerável de profanidades, tratando a linguagem "fresca" como província de excluídos. Outra pode favorecer o estilo de linguagem acadêmico ou erudito, com a profanidade sendo considerada uma marca de status social ou intelectual inferior. Cada moldura lingüística tem suas regras — que formas de expressão são aceitas e quais são consideradas estranhas.

Um caso em questão: um colega contratou um empreiteiro para pintar sua casa. Ele conhecia o empreiteiro socialmente há muitos anos, e essa era a primeira oportunidade de trabalhar com ele. O empreiteiro, homem esperto e talentoso, geria seu negócio de pintura enquanto trabalhava em período integral como funcionário público. Ele tinha de seis a oito trabalhadores em sua equipe, incluindo um homem que chamaremos de "Dave".

Como o empreiteiro sabia que meu colega escrevia livros de negócios, ele provavelmente mencionou o fato a Dave. Durante uma pausa na pintura, Dave procurou meu colega para bater papo:

Dave, limpando os pincéis: "Ei, ouvi dizer que o senhor é um artur [sic]". Colega: "Desculpe, sou o quê?"

Dave: "Eu disse que me disseram que o senhor é um artur". Colega: "Desculpe, mas estou confuso. O que é um 'artur'?"

Dave (frustrando-se): "Sabe, um artur, um cara que escreve livros." Colega (finalmente vendo a luz): "Ah! Um autor. Sim, eu escrevo livros."

Se você for um navegante hábil em meio a essas molduras lingüísticas, saberá usar uma linguagem com uma criança, outra com um adolescente, outra com um construtor que repare seu telhado, outra com o funcionário do supermercado e outra com seu médico.

Além da Lógica

Além de usar diferentes molduras lingüísticas, o mapa verbal de cada pessoa — a tradução simbólica de sua realidade interna numa mensagem — codifica o estado emocional dela, bem como a estrutura do que gostamos de chamar de lógica. Por exemplo, os psicólogos reconhecem um traço de sinalização não verbal associado ao uso da língua — um elemento à parte das palavras de fato proferidas. Os signos metaverbais são as deixas "nas entrelinhas" que podem indicar um estado mental inconsciente, uma emoção ou uma apreensão que o falante gostaria de ocultar. Pode-se observar a interação entre o processo mental subconsciente e o comportamento social nas transições de linguagem. Muitas pessoas, ao discutir seu próprio comportamento e ter prospectivamente de admitir que talvez tenham agido de maneira socialmente inaceitável, passam da forma de "primeira pessoa" — "eu fiz isso e isso" — para a forma menos direta de "terceira pessoa" — "as pessoas fazem isso e isso". Ou podem passar à genérica forma familiar "você", como meio de implicar o ouvinte como co-protagonista.

Um excerto de um noticiário ilustra esse fenômeno de deslocamento — a remoção do indivíduo da conversa mediante a transição da "pessoa" da linguagem. Um artigo no site CNN.com, durante as tão polêmicas eleições presidenciais de 2004 nos Estados Unidos, citou o supervisor de eleições do Distrito de Palm Beach, na Flórida, dizendo:

"'Nosso pessoal sabe que estamos comprometidos com um padrão muito mais alto, e que estamos fazendo todo o possível para nos certificar de que nada

ocorra’, disse LePore, criador da ‘urna borboleta’. ‘Mas nós somos humanos, e por vezes erros são cometidos.’”[6]

Note a mudança de “pessoa” — provavelmente inconsciente — de “nós somos humanos” para “erros são cometidos”. Alguém comete erros, mas o falante não diz “nós cometemos erros”.

Na verdade, essa conduta verbal do deslocamento ocorre com muita freqüência no comportamento lingüístico humano. Ela serve a uma necessidade subconsciente de autodefesa — proteger o falante da tensão prevista da desaprovação. Uma vez que a reconheça e passe a ficar atento a ela, você se surpreenderá com a freqüência com que ela aparece, e com a destreza com que as pessoas a usam.

Interrogadores hábeis sabem que sutis transições no uso da linguagem podem denunciar sentimentos internos e subconscientes de culpa, apreensão, raiva suprimida e vários outros estados emocionais que a pessoa interrogada preferiria não revelar. É por isso que eles muitas vezes envolvem o interlocutor em conversas muito variadas, destinadas a despertar esses indícios inadvertidos de conflito interno.

Retornando ao tema da Consciência Situacional, podemos ver que ler o contexto semântico e detectar as deixas lingüísticas que indicam níveis mais profundos de sentido podem ser habilidades muito úteis. Podemos aprender a identificar rapidamente as diferentes molduras lingüísticas que entram em jogo em situações variadas: uma conversa entre adolescentes, uma reunião de negócios, um jantar, uma sala de aula, um encontro de amigos num pub. Podemos exercer a Consciência Situacional e estabelecer empatia com os envolvidos adotando a linguagem que eles usam — nos limites do razoável. Num certo sentido, precisamos ser poliglotas dentro de uma única língua.

NAVEGANDO CULTURAS E SUBCULTURAS

Compreenderá por que seus membros reagem de tal ou qual modo em certas situações. Examine as seguintes características de uma certa subcultura em nossa sociedade e veja se consegue adivinhar que subcultura elas descrevem:

• Desconfiança de pessoas não pertencentes ao grupo;

• Superproteção dos familiares;

• Mais à vontade para socializar-se com outros membros do grupo do que com estranhos;

• Vêem-se como firmes e de coração duro;

• De predominância masculina;

• Militaristas;

• Linguagem e ferramentas especiais.

Se você chutou “atletas profissionais” ou “pilotos de caça da marinha”, passou perto. Se acrescentássemos “maior necessidade de espaço pessoal”, “controlados e voltados à ação”, “tendência a ver as coisas em termos de preto ou branco, sim ou não, a favor ou contra e legais ou ilegais”, você poderia achar que estamos descrevendo os “policiais”, e estaria correto.

Toda subcultura é na verdade apenas uma parte de nossa cultura mais ampla. Mas embora pertençam a nosso metamundo, elas julgam seus mundos em miniatura mais importantes. Todo membro de uma subcultura tende a se ver como único, diferente, especial ou especializado, e como mais importante social ou operacionalmente do que os que não pertencem ao grupo.

Quem, então, vive nessas subculturas distintas? Além dos membros do braço da lei, podemos acrescentar os bombeiros; os militares (com cada ramo tendo sua própria subcultura dentro da subcultura militar; ou seja, fuzileiros não se entrosam com soldados do exército, aeronautas não se socializam com a marinha etc.); os astros do rock; celebridades do cinema e da TV; atletas profissionais; médicos; acadêmicos (detentores de Ph.D.); e mesmo membros de gangues.

E, de certa forma, não somos todos subculturas, como as gangues de rua? Há muitos traços comuns que tornam grupos bastante diferentes mais similares do que imaginaríamos a princípio. É difícil entrar no grupo, difícil deixá-lo ou descartá-lo totalmente, há "uniformes", jargões em código, linguagem especial e regras de conduta que podem lhe render um pontapé de despedida se você as violar.

As gangues de rua, tipicamente uma cultura bastante violenta, seguem um conjunto preciso de "requisitos de entrada". Você tem de viver no bairro delas, ter sua cor de pele e/ou identificar-se com seus sistemas de crença. Elas operam sob a regra do "sangue vem, sangue vai", o que significa que derramarão um pouco do seu sangue quando você se tornar membro (uma surra ritualizada para os iniciados) e talvez derramarão ainda mais se você decidir deixar o grupo muito "cedo".

Subculturas tendem a florescer e prosperar quando as barreiras ao ingresso são restritivas. Quando nem todos podem entrar, os membros existentes geram entre si um tremendo senso de coesão, orgulho e valor próprio. Médicos, policiais, bombeiros, pilotos militares, atores, cantores e figuras do esporte profissional sabem intuitivamente que sua condição é especial, pequena e mesmo elitista. Nem todos podem fazer o que eles fazem, e só um número finito, como eles próprios, estaria disposto a se sujeitar ao rigoroso processo de admissão para entrar, ficar e ter sucesso.

Dizer que esses sistemas de crença ajudam a criar uma mentalidade "nós contra eles" é subestimar a questão. A razão por que esses membros comem juntos, socializam-se, encontram-se fora do serviço, vestem-se similarmente, namoram e chegam mesmo a se casar uns com os outros sugere sua distância social inata dos que não pertencem ao grupo. A frase, "Você não pode entender como eu sou a menos que faça o que eu faço", torna difícil até para a família ou os amigos penetrar esse véu da coesão, e aliena os que não "sabem de que se trata".

Algumas subculturas são tão bem segmentadas que mesmo os níveis internos do grupo o dividem. Em outras palavras, policiais não costumam sair com guardas de trânsito; médicos não costumam almoçar com enfermeiras (a menos que haja um namoro em andamento); pilotos de linhas aéreas não costumam jantar com comissárias de bordo (ver a exceção médico-enfermeira); e professores não se socializam com seus assistentes graduados. Pássaros da mesma plumagem nem sempre formam bandos, especialmente se um deles enxergar o outro como menos perecido com um pássaro.

Essa especialização das subculturas leva a um comportamento normativo pelo qual você se mantém dentro impedindo que os de fora entrem. O ingresso nessas subculturas é usualmente difícil, requerendo habilidades especiais (vista boa, excepcional controle do corpo, coragem bruta, intrepidez), bons genes (beleza, cérebro, cabelos bonitos) e um grau incomum de perseverança (muitos anos de faculdade de medicina e residência; academias, quartéis e escolas de vôo; anos de audições e leituras em vão; aulas de atuação e canto desde a tenra infância; muito tempo investido nas ligas menores).

Sendo isso tudo verdade, é fácil ver por que os membros lutam tanto para manter os outros de fora e por que permanecer requer conformidade. A melhor maneira de conviver em qualquer subcultura, dos contadores públicos certificados aos esqueitistas, é seguir de mãos dadas.

CÓDIGOS DE CONDUTA: VIOLE AS REGRAS POR SUA CONTA E RISCO

Toda cultura, e aliás toda situação e todo contexto, tem algum código de conduta que as pessoas impõem a si mesmas. Formais ou informais, conscientes ou inconscientes, esses códigos têm o efeito de tornar os seres humanos altamente previsíveis uns para os outros. Com efeito, nenhuma sociedade organizada poderia funcionar sem a miríade de "acordos" subconscientes que as pessoas firmam mutuamente sobre como se comportar. Pessoas que se adaptaram a uma cultura em particular internalizaram esses códigos e tipicamente os seguem automática e inconscientemente. E aquele que viola um importante código social — o rebelde, o renegado, o radical — quase que certamente atrairá a desaprovação e mesmo a animosidade dos que seguem o código.

Um caso em questão: há uns poucos anos conduzi um seminário informal na Califórnia para alguns executivos japoneses em visita. A reunião começou por volta das 17h15 numa pequena sala de conferências, pouco depois de encerradas as sessões de uma conferência internacional no mesmo dia. Eles haviam chegado em grupo ao evento, mas a maioria não se conhecia antes da viagem. Começaram a se reunir na sala de conferênciasea se preparar para o nosso seminário. Todos trajavam terno e gravata — o que é típico de executivos japoneses em situações de negócios. Todavia, um deles, um jovem desembaraçado com considerável experiência profissional em culturas ocidentais, decidiu ir a seus aposentos antes da reunião e trocar de roupas.

Quando ele entrou na sala vestindo shorts, tênis de corrida e camiseta, todas as cabeças se voltaram em sua direção. Mais de um dentre seus colegas lhe deu uma "batida" e um olhar reprovador, implicando vigorosamente que ele violara o código de vestimenta.

Os olhares reprovadores, que pareciam dizer "Ei! Não é justo! Se eu tenho de usar terno, o que lhe dá o direito de se vestir como quiser?" Não tiveram sobre ele nenhum impacto aparente. Passados poucos minutos, alguns começaram a tirar o paletó, as gravatas começaram a se soltar, e um novo código de vestimenta emergiu.

Alguns códigos sociais, contudo, têm mais poder sobre as pessoas do que outros, e envolvem sanções muito mais severas do que olhares reprovadores.

Um caso em questão: há alguns anos, enquanto trabalhava na Austrália, li uma matéria de jornal sobre a justiça tribal aborígene, que tivera repercussões tanto sociais como políticas junto ao governo australiano e à sociedade de forma mais ampla. Parece que um grupo de aborígenes na região dos Territórios do Norte — o verdadeiro outback, como o chamam os australianos — havia posto em julgamento a vida de vários de seus membros. Seus crimes consistiam na não-prevenção do dessacramento de um sítio sagrado — um local há muito reverenciado pelo clã por sua importância espiritual.

Aparentemente, o rancho que incorporava o sítio sagrado — que evidentemente não era reconhecido como sagrado por seus proprietários brancos — trocou de mãos. O novo dono, notando que parte de "sua" propriedade demonstrava sinais de intrusão (os aborígenes, como muitos povos "primitivos", não concebem a propriedade individual de terras), decidiu limpá-la. Ele usou equipamentos de terraplenagem, raspou o sítio e recercou a área.

De acordo com os noticiários, vários dentre os membros do clã detinham a responsabilidade por proteger e preservar o sítio e, aos olhos dos anciãos, haviam falhado no cumprimento de um dever sagrado e muito sério. A sentença proferida pelo conselho: morte por apedrejamento.

O caso atraiu considerável atenção da imprensa, obrigando o governo estadual e o Commonwealth australiano a assumir uma posição. Uma vez que a Austrália, como nação, não admite a pena capital, o peculiar relacionamento político entre o Commonwealth e os vários grupos aborígenes entrou uma vez mais em jogo.

Embora muitas agências do governo agissem para impedir a execução dos membros da tribo, os homens a quem se impunha a pena pareciam aceitar seu destino com relativa serenidade. Um deles, entrevistado pela imprensa, simplesmente disse: "Era nosso trabalho proteger o sítio, ponto final. Não fizemos isso e o sítio foi destruído. Agora temos que pagar".

O governo acabou impedindo a execução e conseguiu um meio de salvar as aparências e fazer com que os homens escapassem à morte. O processo ilustrou vividamente o poder dos códigos sociais.

As mulheres em muitas culturas sofreram durante séculos sob códigos de

conduta opressivos ditados por homens.

Um caso em questão: durante a primeira tentativa de instalar um governo democrático no Estado falido do Afeganistão, em outubro de 2004, as mulheres — ao menos teoricamente — adquiriram o direito de votar. Mas em muitas áreas do país, particularmente aquelas mais afastadas dos principais centros urbanos, códigos culturais mais antigos entraram em conflito com esse inovador código, que presumivelmente permitia às mulheres agir de maneiras nada tradicionais.

Em muitas áreas, os anciões das tribos e os chefes militares locais, cuja palavra tinha força de lei, simplesmente proibiram as mulheres de comparecer aos locais de votação. Sob o mais estrito dos códigos islâmicos e tribais, as mulheres não podiam transitar livremente em público. Requeriam a permissão específica do sobrevivente masculino mais velho da família — o pai, o marido ou mesmo um irmão mais velho. Em muitos casos, os códigos ditavam que as mulheres não podiam sair de casa salvo na companhia de um parente masculino.

Em outros casos, os homens mais velhos podiam permitir que as esposas, filhas ou irmãs fossem à votação, mas ordenavam que votassem em certos candidatos. Muitas mulheres, em entrevistas dadas a jornalistas e investigadores, sentiam que não podiam violar as instruções dos membros mais velhos da família. Outras sentiam, em resultado de seu isolamento social, de sua educação limitada e da falta de acesso ao noticiário político, que de qualquer modo não poderiam fazer julgamentos razoáveis.

As mulheres conseguiram, sim, colocar uma candidata nas urnas, embora ela tivesse ainda menos chances de vencer do que os candidatos masculinos que se opunham ao presidente apoiado pelos Estados Unidos. Algumas líderes e organizadoras do pensamento feminino concluíram que a disponibilidade do direito de voto para as mulheres, embora em grande medida inconseqüente em seu impacto, representou não obstante uma mudança de grande significado simbólico. Muitas sentiam que, na verdade, cabia-lhes contentar-se com um pequeno passo, já que podiam ver claramente o que acontece quando códigos de conduta novos e sem aceitação colidem com códigos antigos e profundamente arraigados.

Parte do crescimento num mundo regido por adultos (chefes, pais, professores etc.) significa aprender a se comportar. E aprender a se comportar significa seguir as regras criadas por aqueles no comando. A maioria das vezes

aprendemos a maneira “certa” de agir com sucesso graças aos métodos mais comuns e antiquados: tentativa e erro, crimes e castigos. Como criança, quando você se sai bem (e consegue deixar as mãos longe do bolo de casamento), você é recompensado (com bolo). Quando apronta (e chuta de propósito a bola no quintal dos vizinhos chatos), você é punido (nada de futebol).

O mesmo vale para os adultos. Não há códigos de conduta para estas situações?

• Numa reunião a sós com seu novo chefe? Numa reunião em grupo com seu novo chefe?

• Em frente de seus sogros ou de seus melhores amigos?

• Face a face com alguém por quem você sente atração física, ou numa festa?

• Numa situação social em que seus filhos têm o maior medo de que você os embarace, como numa reunião de pais, numa conferência com o professor ou num evento esportivo em que eles estão em campo?

• Em frente a um cliente ou de um colega que você está tentando impressionar?

Tudo fica mais complicado quando normas subculturais entram em jogo. Um dos problemas das subculturas é que os membros podem ficar tão condicionados pelas regras, papéis e responsabilidades que, sempre que alguém se desvia da norma, o caos sobrevém. Violar as regras da subcultura é o caminho mais rápido para cair em desfavor; violar o “código” o expulsa da tribo. Considere estes exemplos de subculturas em crise:

• Advogados processando outros advogados por prática ilícita.

• Médicos criticando outros médicos por erros cirúrgicos ou administrativos (exceto nas reuniões sobre Morbidade e Mortalidade ou nos “Comitês do Médico Infrator”, em que as máscaras são tiradas).

• Policiais denunciando aos Assuntos Internos outros policiais que violaram a lei ou feriram alguém sob a égide da autoridade.

• Testemunhas especializadas criticando nos tribunais as descobertas e conclusões umas das outras.

• Membros da máfia entregando seus colegas criminosos a promotores federais, para evitar o julgamento por seus próprios crimes.

• Sindicalistas ladeando com “ternos-e-gravatas” em disputas trabalhistas, ao cruzarem piquetes ou deixarem de dar suporte visível a seus irmãos e irmãs do sindicato.

Este último caso traz à mente um exemplo de códigos de conduta no trabalho. Em seu livro inspirador Rivethead[7] [Cabeça de rebite], sobre a experiência íntima de um operário de linha de montagem, Ben Hamper, operário da General Motors, conta muitas histórias de tensão entre os “ternos-e-gravatas” e os funcionários da linha de montagem. Cada subcultura sempre tentava punir a outra, muitas vezes de maneira inaudita e dolorosa.

Durante um período particularmente tenso de inquietação trabalhista, a administração da empresa achou útil conduzir vários outros “ternos-e-gravatas” em excursões pela fábrica de montagem de caminhões da GM. Essas excursões costumavam incluir usualmente executivos de outras fábricas da GM, concessionárias, revendedoras, políticos e outros VIPs.

Alguns dos operários, tanto entediados como incomodados, decidiram divertir-se um pouco atirando parafusos, porcas e outros pedaços de metal quentes ou afiados nos turistas. Bastou que uns poucos projéteis voadores atingissem a cabeça, o pescoço e as costas dos alvos para que as excursões fossem rapidamente suspensas.

Claro, como o inverso é o jogo justo, desde então, sempre que os ativistas sindicais pedissem aos gerentes um favor ou uma pausa nos deveres tediosos e repetitivos de seus camaradas, recebiam de cara um firme “sem chances”. Vocês jogam parafusos na gente, vamos tornar suas vidas no serviço miseráveis.

As penalidades por violar as regras de outras subculturas no trabalho podem ser

mais sutis mas não menos severas. Manter seu radar situacional bem ajustado pode ajudá-lo a reduzir o conflito e o estresse, quer você trabalhe no chão de fábrica, quer na suíte executiva.

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

As coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na dimensão da Consciência Situacional incluem:

• Sentar-se num aeroporto, num shopping center ou em outro lugar público e observar as pessoas. Tente imaginar o tipo de relações visíveis entre casais, famílias e grupos. Como eles expressam seus relacionamentos e filiações? Eles denotam afeição e afirmação, ou parecem frios ou mesmo antagônicos?

• Estudar os contextos proxêmicos em que você se encontra. De que modo o arranjo físico do espaço e das estruturas influencia o modo como as pessoas se comportam? Quem se senta onde na reunião de negócios? Como o arranjo do escritório de alguém comunica status ou autoridade?

• Praticar a identificação das várias molduras lingüísticas que você encontra a cada dia. Como pessoas de variados níveis de status social expressam suas filiações mediante o linguajar, gírias, figuras de linguagem, o uso ou não de profanidades e jargões especializados?

• Estude os indícios não verbais que as pessoas empregam para definir e reforçar seus relacionamentos. Como o chefe transmite autoridade ou acessibilidade? Como as pessoas denotam deferência por outras de autoridade ou status superior?

• Veja um programa de TV ou um filme com o volume desligado. Preste atenção ao modo como os atores se movem, como se posicionam em relação aos outros e como comunicam seus papéis sem som. Os comportamentos não verbais contribuem para a integridade da cena e a reforçam, ou parecem artificiais e fabricados?

Notas

1. Rowe, Peter. “Whale Rider: A Sea World Founder Recounts both his Park and his Life’s Journey.” San Diego Union-Tribune, 3 de outubro de 2004.

2. Vorhaus, John. The Comic Toobox: How to Be Funny Even When You’re Not. Nova York: Silman-James, 1994.

3. Adams, Scott. Dogbert’s Top Secret Management Handbook. Nova York: HarperCollins, 1997, seção 1.4 (páginas sem numeração). Publicado no Brasil pela Ediouro sob o título Manual de Gerência Dogbert.

4. Tirado de Irving J. Lee, Language Habits in Human Affairs. Nova York: Harper & Row, 1941, p. 46. Lee atribui o trecho a Frederic Loomis, M. D., Consultation Room. Nova York: Knopf, 1939, p. 47.

5. Ver Korzybski, Alfred. Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics. Cambridge, MA: Colonial Press, 1933. Trata-se de um livro bastante denso, de teor acadêmico, mas considerado a fundação clássica da Semântica Geral. Para outras publicações, talvez mais legíveis, contate o Institute for General Semantics, em general-semantics.org.

6. Matéria no site da CNN, CNN.com, em 4 de novembro de 2004.

7. Hamper, Ben. Rivethead: Tales from the Assembly Line. Nova York: Warner Books, 1986.

***** No original “Lizard of Oz” (“O Lagarto de Oz”), num trocadilho com “Wizard” (“mágico”). (N. do T.)

****** No original, frêmito (thrill) também significa excitação sexual. (N. do T.)

******* Entenda-se: da forca. Em inglês o trocadilho é mais claro. (N. do T.)

“P” DE PRESENÇA

“O wad some Pow’r the giftie gie us, to see ousels’ as ither see us: It would fra monie a blunder free us, and foolish notion.”********

— Robert Burns (poeta escocês)

O FATOR “P” no modelo S.P.A.C.E. representa a Presença. É o modo como você afeta indivíduos ou grupos de pessoas mediante sua aparência física, seu humor e atitude, sua linguagem corporal e sua maneira de ocupar espaço numa sala. Você é acessível? Transmite um senso de confiança, profissionalismo, gentileza e amabilidade, ou comunica timidez, insegurança, animosidade e indiferença? Todos precisamos prestar especial atenção no senso de presença que comunicamos, especialmente se quisermos ser aceitos e levados a sério.

ESTAR ALI

Em Hollywood, para que os astros da TV e do cinema que surgem tenham sucesso, eles precisam de algo chamado “presença na tela”. É um conceito abstrato, mas nós o conhecemos quando o vemos. “Olhem só para ela”, disse Robert Redford a respeito de Michelle Pfeiffer, que estrelou em 1996 o filme Íntimo e Pessoal. “A câmera se apaixona por ela.”

Pessoas com presença na tela podem comunicar suas emoções usando os mínimos gestos ou expressões faciais, de maneira tão natural que rompem as fronteiras da tela e tornam-se quase tridimensionais.

Mas a presença na tela pode nem sempre traduzir-se em presença pessoal. É uma técnica única e especial a de se conectar com uma câmera de cinema; conectar-se individualmente com pessoas é algo bastante diferente. E conectar-se com um grande número de pessoas é ainda uma outra coisa — um estado de empatia de um para muitos. Algumas figuras famosas tiveram uma ou mais dessas capacidades; poucas tiveram as três.

Para nós, mortais, que não vivemos em frente às câmeras de cinema, a presença pessoal é uma questão mais prática — um porte, um estado físico que transmite e angaria respeito e atenção. Ela existe no momento, envolve ouvir com habilidade, e gera e proporciona um tal nível de segurança e eficiência que lhe permite estabelecer um elo com uma pessoa ou um grupo. Ela pode ser tão simples quanto a expressão que habitualmente levamos no rosto. Uma expressão dura pode afastar as pessoas antes que haja uma chance de fazer conexão. Um comportamento excessivamente reprimido e acanhado também pode mantê-las a distância. E uma presença turbulenta e dominadora pode igualmente afugentá-las. A aparência conta, mas o primeiro elemento-chave numa Presença positiva — ou pelo menos um elemento que podemos controlar—éo comportamento convidativo.

Um caso em questão: durante um encontro com um grupo de executivos japoneses há alguns anos, notei alguns sinais da política de gênero asiática, e particularmente o modo como algumas japonesas haviam optado por lidar com

os papéis situacionais nos negócios.

Fui à reunião com minha agente japonesa, uma mulher divorciada de meia-idade com quem eu havia trabalhado alguns anos, e também com uma intérprete profissional — também mulher.

A única outra mulher na reunião era a assistente administrativa do diretor da organização, uma jovem de uns vinte anos. Ela se sentou ao lado do diretor durante a reunião, pronta para ajudar como fosse necessário.

No decorrer da reunião notei como ela comunicava e confirmava não verbalmente sua condição de subordinada. Sentava-se imóvel, de rosto para a frente e olhos caídos, com os joelhos e os pés unidos e as mãos pousadas no colo. Tinha um bloco de notas e uma esferográfica na mesa de conferências à sua frente. Só falava quando interpelada e tomava notas ocasionalmente, caso o diretor lhe pedisse.

Essa jovem inteligente e capaz se convertera numa peça de mobília. Eu comparava seus padrões com os de minha agente e os da intérprete, que haviam seguido carreiras de sucesso na lida com executivos japoneses. Ambas haviam aprendido a “tomar seu lugar” à mesa, embora sem o costumeiro comportamento japonês de polidez e deferência. Ambas sugeriam idéias, faziam perguntas e participavam plenamente na discussão.

Nossa jovem colega, por qualquer uma dentre uma série de razões — algumas culturais, algumas emocionais e ligadas à auto-estima, e possivelmente algumas relacionadas às regras tácitas daquela organização em particular —, optou por reduzir sua Presença a um mínimo absoluto. Para transmitir uma Presença mais forte, como mínima estratégia inicial, ela só precisava ocupar mais espaço, ou seja, mudar para uma postura corporal mais aberta e menos retraída, dispor alguns artigos pessoais sobre a mesa, mover-se um pouco mais e correr o olhar pela sala, em vez de se sentar como uma planta num vaso. A partir daí, ela podia passar a falar sem ser interpelada, fazer perguntas, contribuir para a conversa e talvez ir até a lousa registrar as constatações da reunião. Os comportamentos que a cultura dela costumava julgar ultrajantes para a mulher são tidos cada vez mais como normais nos negócios, e ela poderia igualmente começar a agir de maneira mais assertiva.

SERÁ O CARISMA SUPERESTIMADO?

O professor Rudiger Dornbusch, renomado economista do MIT, define um economista como “alguém bom com números, mas sem carisma para ser contador”. Por mais autodepreciativo que seja, o comentário indica nosso reconhecimento geral daquele “algo” especial que distingue as pessoas.

Na vida cotidiana, o carisma é um daqueles conceitos vagamente definidos e pouco compreendidos que julgamos familiares, mas que parecem resistir ao confinamento numa definição simples. Sabemos que a parte inferior do espectro do carisma é ocupado por pessoas que parecem projetar muito pouca energia social, aquelas que os psicólogos descrevem como apresentando um “afeto embotado”, uma expressão, um uso da linguagem e uma energia física do tipo monocromático ou monótono. Essa apresentação do ser com afeto embotado decorre tipicamente de uma inibição interior, da contenção de sua energia emocional. Isso também costuma associar-se com o baixo senso de valor próprio.

A gama de variações ao longo do espectro do carisma, e especialmente no topo, é um tanto mais difícil de definir. Talvez seja útil, para melhor compreender o carisma, vê-lo em três de suas formas distintas, baseadas em seu impacto sobre os outros. Há o carisma “oficial”, o carisma “artificial” e o carisma “conquistado”. Cada um tem seus próprios adereços, cerimônias e notoridade.

O carisma oficial é aquele associado a um líder mundial, a um político famoso, a um negociante de grande visibilidade, ou a qualquer pessoa que, aonde quer que chegue, encontra uma cerimônia organizada em grande escala, freqüentemente pública. Seja o atual líder dos Estados Unidos, seja a rainha Elizabeth do Reino Unido, o carisma vem mais com o território do que com a pessoa.

Um caso em questão: quando o presidente dos Estados Unidos entra numa sala cheia, desce os degraus do Air Force One ou sai do Marine One (o helicóptero presidencial), é difícil não sentir, nos próprios ossos, o absoluto assombro daquele momento. E é aqui que o carisma toma conta: mesmo que você pessoalmente não tolere a política ou a personalidade do presidente (ou ambas),

os ânimos tendem a se refrear quando você ouve as palavras "Saúdem o Chefe" e contempla o assombroso poder do governo dos Estados Unidos em exibição. O conjunto de agentes do Serviço Secreto, os esquadrões de polícia, o maquinário impressionante, o pódio e o Selo, além do burburinho da multidão, podem levar até mesmo o mais ferrenho opositor político a admitir que "talvez ele não seja um sujeito tão ruim afinal". É esse o poder do carisma oficial em ação, e ele tem seus momentos e seus usos.

O carisma artificial é aquele "criado" para os queridinhos da mídia num dado momento. Ele se baseia mais no oportunismo do que no talento; mais nos arroubos do que no comportamento exemplar; e na capacidade de ser mais bonito, mais ultrajante e mais provocador do que aqueles que não quiseram sacrificar sua humanidade pela dignidade ou pela fama. Alguns meros mortais tentam — usualmente em vão — obter um certo carisma usando roupas caras, agindo dramaticamente e fazendo cenas. O padrão de ouro dessa variante de carisma artificial são os pretensiosos pregadores de TV, com seus penteados extravagantes, suas mulheres promíscuas e seus adereços de riqueza, parodiados pelo lendário guitarrista country Chet Atkins na canção intitulada "Would Jesus Wear a Rolex on His Television Show?" ["Será que Jesus usaria um Rolex em seu programa de TV?"].

O carisma conquistado é a província especial de uma rara minoria, que sabe como tê-lo e todavia nem sempre o explora. Nesse nível, os detentores desse tipo de carisma o conquistaram graças à importância de seu trabalho de vida. É algo profundamente arraigado, não em dinheiro ou poder político eleito, mas em realizações, grandeza e um senso pessoal que diz: "Farei isso, não pelo que ganharei, mas pelo que poderei dar". Mohandas Gandhi, Madre Teresa e Dalai Lama perpetraram grandes coisas sem jamais perguntar "Será que isso me porá na TV?". Paradoxalmente, sua marca de carisma origina-se da humildade.

O carisma conquistado não envolve o acúmulo de fama e a coleção de seguidores; ele consiste na soma total de uma vida. Gandhi encontrou-se com o reiea rainha da Inglaterra, trajando não um terno de negócios, mas roupas feitas em sua terra natal, uma tanga de algodão e uma manta de fabricação caseira, chamadas de khadi. Ele afirmava que seu khadi tinha um "poder transformador" e que "vestindo-o, as pessoas podem se tornar mais dignas".

Quando a Madre Teresa morreu em 1997 em seu convento na Índia, seu funeral foi acompanhado por líderes de todo o mundo, e não somente do leste asiático.

Por que uma mulher tão pequena e tão frágil teria tamanho impacto no globo, fora de sua própria Calcutá? Como o Comitê do Nobel pôde julgar adequado conceder-lhe o Prêmio Nobel da Paz em 1979? Sua força não estava em seu grau de fama, mas nas ações mais pequenas, conforme ela confortava os pobres, os desvalidos e os moribundos ao longo de toda a vida.

Sendo o exaltado líder espiritual do "Governo do Tibete no Exílio", sua santidade, o Dalai Lama XIV conquistou o direito de viajar com um grande séquito, e entretanto não o faz. Suas necessidades são simples e sua mensagem, transmitida igualmente a líderes mundiais e grandes multidões, é esta: "Enquanto perdurar o espaço e enquanto restarem seres vivos, possa também eu contribuir para amainar a miséria do mundo".

O verdadeiro carisma pode ser definido como "ter o dom", sendo o "dom" aquela rara combinação de graciosidade sob pressão, força, paixão por um propósito e uma espécie de essência vital que parece atrair energia e atenção aonde quer que você vá. Pessoas despretensiosas podem tê-lo (pense de novo em Gandhi, pequeno e esguio, trajando suas vestes caseiras e conduzindo seus seguidores na desobediência civil) e fanfarrões cheios de vento podem jamais alcançá-lo, por mais que inflem.

Talvez a essência do verdadeiro carisma—o do tipo conquistado — seja o que está no interior. Os que vêem uma outra pessoa como positiva, admirável e fatalmente atraente podem estar reagindo aos indícios externos e visíveis do comprometimento íntimo dessa pessoa com a vida. Temos a impressão de que os grandes líderes espirituais — Gandhi, Madre Teresa, Dalai Lama — iriam aonde vão e fariam o que fazem a despeito de outros os seguirem ou não. Paradoxalmente, os outros talvez os sigam não porque eles liderem, mas porque talvez saibam quem são e aonde estão indo.

A APARÊNCIA IMPORTA?

"Viva rápido, morra jovem e deixe um cadáver vistoso."

— James Dean, ator

Se você quiser "emplacar" nas sociedades midiáticas do mundo de hoje, não faz nenhum mal ser bonito. A dura verdade é que se você não for uma espécie de "tipão" (homem moderadamente bonito, mulher mais atraente do que a média), terá de trabalhar com mais afinco e mais engenho.

Filmes de Hollywood que replicam o interminável fascínio americano pela boa aparência só aumentam a divisa entre os realmente bonitos e os realmente medianos. E clichês pertinentes, sejam verdadeiros ou não, abundam: o "idoso cavalheiro de visual distinto" pode ficar num noticiário local ou nacional por décadas; quando a âncora de um jornal começa a mostrar a idade, ela perde a cadeira para a safra mais jovem. O homem mais velho e mais rico com a "esposa-troféu" é muito mais comum do que o contrário. E um estudo sociológico após outro adota variações da mesma experiência para provar esta verdade: os obesos são menos favorecidos em entrevistas de emprego, em serviços de namoro por vídeo, em audições para papéis em filmes e na TV, e mesmo em imobiliárias, centros de ginástica ou aviões. Estudos similares sugerem que pessoas mais altas tendem a obter empregos com salários melhores, são promovidas mais rápido e têm maior influência em seus ambientes de trabalho do que as mais baixas. A mensagem é: ser alto, bonito e charmoso o levará longe.

Isso, claro, não significa que todos aqueles dentre nós que chegaram ao planeta sem visual de estrela não tenham chances de ser bem-sucedidos nos negócios, por força do caráter e das habilidades da inteligência social. Só significa que não temos pontos extras na competição.

LENDO (E MOLDANDO) AS “REGRAS DE ENVOLVIMENTO”

Qualquer interação entre seres humanos geralmente envolve um conjunto de expectativas mútuas sobre como os participantes se comportarão — as “regras de envolvimento”, por assim dizer. Quando todas as partes conhecem e acatam as regras de aceitação geral, a interação pode transcorrer amistosamente e com sucesso. Quando uma ou mais partes violam o pacto social comportando-se de maneira imprópria, sérios conflitos podem surgir.

Essas regras de envolvimento podem vir prontas — a maneira “aceita” de fazer as coisas — ou ganhar forma sob a influência de uma ou mais partes dominantes. Além disso, a capacidade de influenciar, moldar ou definir as regras de envolvimento põe o indivíduo na posição de liderança. No mínimo, precisamos ser capazes de prever as regras situacionais, ou detectá-las conforme surgem ou ganham forma. Para moldar as regras, precisamos desenvolver uma Presença efetiva.

Um caso em questão: durante meu serviço como oficial do Exército Americano, tendo como base a área de Washington, D.C., tive freqüentes oportunidades de comparecer a reuniões no Pentágono. Muitas vezes essas reuniões envolviam uma mescla de oficiais e especialistas civis. Como partia da base onde se situava meu escritório, eu tipicamente trajava o uniforme completo — nos meses de outono e inverno, seria usualmente o traje verde padrão do Exército, com calças e jaqueta (ou “blusa”, como o Exército a chamava).

Tipicamente, quando uma reunião tinha início, eu podia dizer de imediato qual tipo de discussão se seguiria, dependendo de o oficial de mais alta patente ficar de jaqueta ou tirá-la. Se ele mantivesse a jaqueta, com a insígnia metálica de seu posto claramente à mostra, eu podia depreender de modo geral que não seria uma discussão criativa e liberal. A mensagem implícita era: a pessoa com a patente mais alta é a que está mais “certa”. Os de menor patente — oficiais juniores como eu — só deviam falar quando lhes dirigissem a palavra.

Se o oficial da patente mais alta tirasse a jaqueta, o restante de nós também a tirava. Sem a jaqueta, o uniforme da época não revelava a patente. Somente a

faixa preta que acompanhava as pernas das calças indicava a posição de oficial. No contexto comportamental sem jaqueta, subentendia-se geralmente que a discussão podia ser um tanto menos formal, e possivelmente aberta com pontos de vista alternativos. Eu também notava que certos oficiais de alta patente freqüentemente tiravam a jaqueta, ao passo que outros quase sempre a mantinham.

Considere dois exemplos contrastantes de como seu modo de afirmar Presença influencia as regras de envolvimento, ao atenderem ou não aos requisitos do contexto:

Caso Nº 1: Um policial em patrulha numa grande cidade vê um homem num caro e luxuoso sedã cruzar o farol vermelho. O policial aciona as luzes de teto e o motorista, buscando nervosamente um local para estacionar, cruza duas travessas antes de finalmente parar o carro. Quando o policial desce e segue a passos largos até a janela do motorista, vê em seu rosto que ele está furioso.

“Ei, colega! O que há com você, está cego ou o quê? Não viu minhas luzes? Por que não parou quando eu mandei? Dê-me já a licença e o registro!”

O motorista, confuso e embaraçado, entrega a licença e fica espumando no assento, enquanto o policial aplica a multa. Quando este lhe entrega a multa para assinar, ele rabisca o nome rapidamente, arranca a cópia das mãos do outro e sai dirigindo, sentindo que o dia foi arruinado. Depois de chegar ao escritório, ele liga para a delegacia e faz uma queixa formal contra o policial, mencionando suas ações, seu comportamento, suas palavras e sua linguagem corporal com muitos detalhes para um supervisor de polícia.

Caso Nº 2: Outro policial está trabalhando num bairro varrido pelo crime, tarde da noite e sozinho. Ele avista um homem musculoso cheio de tatuagens de prisão caminhando no estacionamento de uma loja de conveniência. Reconhece o homem de uma detenção anterior e sabe que ele está sob condicional, havendo uma quantia respeitável por sua captura.

Ele leva o carro-patrulha até perto do homem e pede-lhe que espere. Enquanto sai do carro para conversar, o ex-detento se vira e começa a cobri-lo de imprecações.

O policial responde: “O senhor não pode falar assim comigo. Sou um oficial da lei. Imprecar não é cabível nesta situação. Queira vir até aqui. O senhor está preso”.

O ex-detento, furioso, precipita-se contra o policial, tirando uma faca do bolso traseiro. O policial dá-se conta de que uma luta por sua vida acaba de ter início.

Ambas as situações baseiam-se numa dura verdade: alguns policiais escolhem as palavras erradas e a abordagem errada para as situações que enfrentam.

Na primeira situação o policial se excedeu, perdeu a estribeira e deixou que suas emoções interferissem em sua necessidade de manter o profissionalismo. Na segunda, o policial não usou suficiente “presença de força” mediante suas palavras, os símbolos de sua profissão (a insígnia, o uniforme, a arma de fogo) e suas ações táticas para dominar um sujeito perigoso numa situação perigosa.

Os policiais, em especial, enfrentam um desafio psicológico muito difícil. Muitas vezes num único dia devem ajustar seu “padrão de presença” para situações que mudam rapidamente. O policial que entra num restaurante para uma refeição precisa estar “presente” de maneira não ameaçadora para os demais fregueses. Cumpre-lhe desempenhar o papel de um oficial amigável do bairro.

Numa situação diferente, ou num caso em que uma ameaça subitamente surja, ele deve comutar instantaneamente para o modo “presença de comando”. Poucos cidadãos — e nem todas as autoridades municipais e comandantes de polícia — se dão plena conta do desafio psicológico e do estresse associados com essa súbita mudança de contexto.

A SÍNDROME DO AMERICANO FEIO

Rick Steves, apresentador de conhecidos programas de rádio e televisão sobre viagens, passa a maior parte do tempo no exterior, produzindo o programa “Rick Steves’ Europe”. Em razão de seu trabalho no além-mar, ele se encontra numa posição única para estudar uma variação controvertida da Presença: o proverbial “Americano Feio”.[1]

A teoria do Americano Feio (A. F.) é o turista americano no exterior e em ambientes desconhecidos (entre culturas “estrangeiras” cheias de pessoas “estrangeiras”) que age como se estivesse passeando pela Main Street, nos EUA. “Não esperem que eu me adapte a seu país e a sua cultura; eu trouxe a minha comigo”, diz o comportamento do A.F. O Sr. ou a Sr.ª A.F. desdenha compreender o paísea cultura que visita, ou mesmo de aprender umas poucas frases simples do outro idioma, para melhor fazer amizade ou pelo menos formar empatia. “Mostre o caminho para o McDonald’s mais próximo, para eu comer ‘comida de verdade’.”

Como não surpreende, essa falta de inteligência social transmite uma mensagem para o povo local dizendo: “Eu nem quero estar aqui, ‘experimentando’ essas vistas, sons e gostos novos, fora de minha zona de conforto. Só quero comprar uma camiseta, tirar umas fotos de estilo postal com a minha nova câmera digital e voltar já para a Terra do Grande Wal-Mart”.

Segundo Rick Steves:

“Se os americanos viajassem mais, compreenderíamos melhor nossa posição neste planeta complexo, e nos ajustaríamos com mais conforto. No fim das contas, quem sabe, talvez não precisássemos gastar tanto quanto o resto do mundo em nossa força militar para nos sentir seguros. Embora muitos americanos viajem, milhões não se aventuram a ver ou experimentar o mundo. Cerca de 80% dos americanos não têm passaporte. Muitos deles sustentam teimosamente visões de mundo com base em pouco mais do que noticiários na

TV. Viajar nos proporciona uma visão em primeira mão da complexidade e dos dilemas do restante do mundo, o que nos permite digerir de maneira mais inteligente cobertura da imprensa. Viajar nos leva a celebrar — e não a temer — a diversidade.”[2]

Ter Presença inclui respeitar as pessoas à sua volta e demonstrar por elas um interesse verdadeiro, e não fabricado. Uma das queixas comuns de muitos ocidentais, e especialmente dos americanos, assoma quando eles precisam lidar com estrangeiros como parte de seu trabalho ou interação social. Se pudéssemos ler suas mentes, talvez ouvíssemos: “Por que eles não podem ser mais como eu?”.

E se pudéssemos ouvir o monólogo interno do estrangeiro, poderíamos ouvir: “Estou fazendo o possível para entender esta cultura confusa; por que esta pessoa não faz nenhum esforço para entender a minha?”.

A Presença, na IS, tem mais a ver com “dar às pessoas” do que com “receber das pessoas”. Parte da solução para o problema de diversidade cultural que se impõe aos americanos pode começar simplesmente com a paciência.

MAIS VOCÊ, MENOS EU

Clint Eastwood tem presença na tela; de outro modo ele não teria uma notável carreira de ator. Seu trabalho como ator e diretor abrange sessenta filmes, uma carreira de ator caubói nos anos de infância da TV americana (no seriado “Rawhide”) e muitos prêmios por atuação e direção.

E, em parte graças a sua longa carreira, ele aprendeu não somente a dirigir filmes, mas a dirigir atores. Seu próprio estilo de atuação — econômico, discreto e o que os críticos chamam de “minimalista” — serve-lhe muito bem no set de suas próprias produções.

A abordagem de Eastwood como diretor é classicamente simples e brilhantemente bem-sucedida: reunir gente boa, certificar-se de que ela entende o que o filme requer e deixar que ela o faça. Sua equipe de produção e seu pessoal dos sets de filmagem estão com ele há décadas; ele sabe o que quer. Ele respeita a tal ponto os atores e a arte de atuar que não acha necessário gritar com as pessoas no set. Dá a atores e atrizes os roteiros e lhes pede que estejam prontos para trabalhar desde o primeiro dia.

Ignorando os usuais clichês da direção de filmes, ele não gosta de gritar “Ação!” para começar a cena. Simplesmente diz “Okay”, “Vamos lá” ou “Quando estiverem prontos”, como deixa para os atores. Não vê necessidade de elevar o nível de tensão no set, pois sabe que atuar é difícil o bastante sem ouvir gritos.

Com pouco interesse em longos ensaios ou em gravar tomada após tomada após tomada, ele trabalha de maneira simples e precisa. Eastwood vê que não há necessidade de refilmagem, pois consegue freqüentemente o que deseja já no início do processo. Ele usa o que tem, grava as cenas que quer, passa às cenas seguintes e termina no prazo. Se a luminosidade está acabando, ele fecha o dia. Se os atores têm sugestões de melhoria, ele as considera. Eastwood sente que seu método o torna um diretor melhor (gravar trinta tomadas desperdiça filme e rende material demais para avaliar) e deixa o elenco mais feliz. Seus Oscars em 1992 por Os Imperdoáveis e em 2005 por Menina de Ouro, e as indicações em 2004 por Sobre Meninos e Lobos, sugerem que seu estilo funciona. É um

processo respeitoso, um conjunto de regras de trabalho que valoriza a contribuição dos outros e a arte de interpretar.

Compare a abordagem de Clint Eastwood (ou Steven Spielberg ou Woody Allen, que trabalham de uma maneira similarmente produtiva e colaborativa) com a de outros diretores lendários, cuja prepotência narcisista converteu mais de uma filmagem numa experiência exaustiva e estressante. O falecido Stanley Kubrick, cujos filmes 2001, Uma Odisséia no Espaço, Dr. Fantástico e O Iluminado ganharam certamente grande respeito, parecia gostar de manter o elenco e os técnicos num estado de constante ansiedade.

Enquanto filmava em 1999, De Olhos bem Fechados, com Tom Cruise e Nicole Kidman, Kubrick estava em sua usual forma histriônica: comportamento excêntrico dentro e fora do set, uma agenda de filmagem de dezesseis meses (uma das mais longas jamais registradas para um longa metragem popular) e o ato de obrigar os atores a gravar até cinqüenta ou sessenta tomadas antes de se dar por satisfeito. (Cruise e Kidman investiram tanto tempo no projeto que tiveram prejuízo, já que ele limitava sua possibilidade de aceitar papéis em outros filmes.)

Como o chef que cria uma cozinha estressante porque acha que isso reforçará sua imagem de prima-dona, talvez o diretor que grita sinta que é melhor ser temido do que ser amado. Muitas vezes, a grande Presença pode ser mais sutil do que espalhafatosa.

A Atitude Conta

William F. Buckley, renomado intelectual, ator e fundador e editor-chefe da conservadora revista National Review, tinha o hábito de intimidar os outros com sua atitude intelectual. Nascido numa família de riqueza e privilégios, educado no exterior e constantemente desafiado por seus tutores e sua família intelectual, tendo sido um debatedor talentoso em Yale, ele tornou-se um ícone do intelectualismo conservador.

Exalando aquela combinação especial de aristocracia intelectual, condescendência e humor seco, ele fazia a mesa com outros grandes pensadores como Norman Mailer, Germaine Greer, Dalai Lama e Groucho Marx em seu programa de TV “Firing Line” [“Linha de fogo”].

Num diálogo em particular, um convidado se atreveu a parafrasear algo que Buckley dissera. “Sr. Buckley”, ele disse, “há um momento o senhor se referiu a tal e tal coisa, e presumo que quisesse dizer tal e tal coisa. Isso é correto?”

Buckley encarou-o com seu semblante patrício e deu fim à conversa num instante, com “Se eu quisesse dizer isso, teria dito isso”.

UM CASO DE ATITUDE

Embora tendamos a imaginar a Presença do ponto de vista exterior — como os outros nos vêem —, ela também tem uma importante dimensão interior. O estado mental da pessoa, ou seu "comportamento emocional", também influencia a apresentação do eu. Temos aqui um outro elo importante com a idéia irmã de inteligência emocional.

A Presença, em partes, consiste em viver no momento, em estar disponível não só física como emocionalmente para o companheiro ou outras pessoas importantes, para os filhos, para seus parceiros e colegas de trabalho ou para pessoas que naquele momento precisem que você esteja ciente de seus problemas e necessidades. É também uma questão de balanço, de ser capaz de abalizar seu comprometimento emocional naquelas situações em que se requer um contato humano, sem se exceder nem perder a perspectiva. Talvez possamos aprender algumas lições com o pensamento zen. Um dos princípios-chave do estudo zen é viver plena e completamente o momento. O zen, que muitas pessoas interpretam mais como uma filosofia ou "caminho" do que como uma religião, nos ensina a nos envolver totalmente com o momento que vivenciamos.

Uma atitude zen para com a vida o incita a estar presente; ajuda-o a ter prazer nos pequenos momentos da vida: uma boa xícara de café na manhã; uma bela canção no rádio a caminho do serviço, que você não ouvia há anos; um lugar limpo, confortável e tranqüilo para trabalhar; uma refeição aprazível; um bom livro; uma boa piada; o sol caloroso quando você está fora ou uma chuvarada daquelas quando está dentro e seco.

Imagine o caminho com uma serenidade zen — um modo de pensar sobre a experiência presente — pode lhe proporcionar melhores escolhas no intercâmbio com os outros ou em situações importantes.

Um exemplo comum: você dirige até a quitanda, e nos últimos poucos segundos em que deixa o carro, enquanto a porta se fecha, você se dá conta de que esqueceu a chave dentro.

A resposta usual (socando o capô do carro, chutando um pneu): "Não acredito nisso! Eu não fiz isso! Como sou imbecil! Agora estou mesmo numa encrenca! Como pude ser tão tapado? Não acredito que fiz isso! E agora, o que vou fazer?".

A resposta de estilo zen (vendo as chaves lá dentro): "Queria não ter feito isso. Mas fiz." (Você passa algum tempo sentindo a raiva subir e descer, fluir e fluir novamente. Uma aspiração profunda. Um dar de ombros e de volta ao momento.) "E agora, para quem posso ligar para pedir ajuda? Minha esposa? O Auto Club? A polícia? Chamo um reboque ou um chaveiro? Será que consigo um arame de cabide dentro da loja? Bem, ainda tenho meu celular. Não vou me atrasar para nada hoje. E ainda não comprei leite nem sorvete, por isso nada vai se estragar dentro do carro. Há tempo para resolver isso. ..."

Esse diálogo interno pode parecer impossível, impraticável ou simplório diante dos fatos óbvios (as chaves estão lá dentro!), por isso é útil fragmentá-lo:

1. A situação vai mudar se você esbravejar? Não.

2. Uma autocrítica ajuda a conseguir as chaves de volta? Não.

3. Dar murros/chutes no carro vai tirar suas chaves? Não.

4. Repetir a frase "Não acredito!" tira as chaves? Não.

5. Adiante reclamar do ocorrido, que, como bem sabemos, não se pode mudar? Não.

6. Você pode mesmo permitir que sua raiva suba, desça e então se dissipe? Sim.

7. Há mesmo muitas soluções disponíveis, desde que você pense calmamente a respeito? Sim.

8. Será que você poderia até fazer algo fora do comum, como almoçar e cuidar das chaves depois, ou caminhar até sua casa em busca das reservas? Sim.

9. Há um lado positivo em tudo isso? Sim. (Ninguém se feriu; o mundo não acabou; são só chaves.)

10. Uma abordagem de estilo zen o convida a pensar em soluções e alternativas em vez de ficar atolado no passado, com o problema? Sim.

Este conceito de viver no presente, de estar no momento e de se manter concentrado no mundo das possibilidades exige de certas pessoas um longo tempo de adaptação. Para alguns, ficar e continuar com raiva é uma forma de exercício psíquico; eles secretamente apreciam quando seu sangue ferve. Para outros, com uma visão de mundo negativa, as chaves trancadas no carro demonstram (uma vez mais) que o mundo é um lugar injusto e inóspito.

A filosofia zen afirma que “os seres humanos sofrem” e que “a causa do sofrimento é o desejo”. A maneira de dar um fim ao sofrimento é parar de desejar tudo a todo momento. Há uma grande liberdade em viver no momento. É esclarecedor usufruir o que está bem à sua frente, mesmo que seja a menor das coisas, como a brisa em seu rosto.

A expressão de sua mãe “Veja lá suas vantagens” pode parecer banal, mas não é menos verdadeira do que já foi. Pessoas que vivem nas sociedades abastadas de hoje lidam diariamente com “problemas pessoais” que fariam inveja à maior parte do resto do mundo.

É fácil tomar como certas as descargas de banheiro, a energia elétrica, a água limpa, a TV, a Internet e o bom café, especialmente se você jamais viveu sem esses luxos. O mais difícil é apreciar cada uma dessas coisas com o tipo de gratidão que decorre de viver-se num país que as provê. Todos nós poderíamos levar a sério o humilde lembrete: “Eu não tinha sapatos e me queixava — até encontrar um homem que não tinha pés”.

Viver em um dos países mais ricos do mundo, mesmo com o nível americano de pobreza de US$ 9.300 ao ano, é melhor do que o melhor dos dias no Sudão, no Iraque ou no Haiti. Os americanos, por exemplo, representam 5% da população total do mundo, mas controlam 50% da riqueza global. Quase metade das pessoas do planeta vivem com menos de dois dólares ao dia.

Uma das mais valiosas ferramentas de ajuste de atitudes que já encontrei foi-me oferecida por uma amiga há muitos anos. Quando começo a sentir que meus problemas se acumulam e meu nível de estresse está subindo, lembro-me de seu conselho: “Pense nas alturas de que você está se queixando”.

Quem nos dera pudéssemos todos viver no momento e apreciar ao máximo o que temos; então, sim, saberíamos o que é estar Presente. E estar Presente, de forma tanto emocional como comportamental, nos permite alcançar as outras pessoas e criar os elos que podem contribuir não apenas para o nosso sucesso, mas também para o delas.

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE PRESENÇA

As coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na dimensão da Presença incluem:

• Não tente se “apresentar” como um astro de cinema (ou como ninguém mais); encontre a maneira mais natural de mostrar quem você é, por seu modo de estar em pé, andar, falar, vestir-se e interagir. Descubra e expresse sua própria “voz”. Tente imaginar como seria para outra pessoa a experiência de encontrá-lo pela primeira vez. Como você gostaria que fosse?

• Faça um resumo de si mesmo, como outra pessoa talvez fizesse após havê-lo conhecido. O que você gostaria que as pessoas dissessem a seu respeito? Parta de aspectos específicos dessa descrição ideal para certificar-se de que eles são reais.

• Deixe uma longa mensagem em seu sistema de correio de voz e acione-a alguns dias depois. Tenha uma idéia de como um desconhecido a perceberá. Tome nota de quaisquer aspectos em seu modo de falar que lhe agradaria mudar.

• Grave uma conversa com amigos, em formato de áudio ou vídeo. Torne-a suficientemente longa para que as pessoas se esqueçam de que estão sendo gravadas. Estude-se e aos outros participantes e anote quaisquer hábitos ou comportamentos que contribuam ou inibam a empatia, a clareza na comunicação de idéias e a autenticidade.

• Peça a um ou mais de seus amigos, de preferência individualmente, que compartilhem com você as impressões que tiveram ao encontrá-lo pela primeira vez. Essa também pode ser uma maneira de convidá-los gentilmente a compartilhar com você quaisquer aspectos de sua interação que no entender deles podem ser melhorados.

Notas

1. Cunhada por William J. Lederer e Eugene Burdick, em seu texto de 1958 sobre as lutas asiática e americana contra o crescente movimento comunista local, a expressão “Americano Feio” infiltrou-se no léxico popular de culturas por todo o mundo.

2. Steves, Rick. “Travel Can Help Mend a Fractured World.” USA Today. 18 de outubro de 2004.

******** “Ah, se algum Poder desse pra gente o dom / de ver nóis mesmo como os outros vê: / isso livrava a gente de muita burrada / e idéia tonta.” (O original é em dialeto regional escocês: N. do T.)

“A” DE AUTENTICIDADE

“Eu sou o que sou, e é isso o que eu sou.”

— Popeye (personagem de cartum)

O FATOR “A” no modelo S.P.A.C.E. representa a Autenticidade. Essa dimensão revela quão honesto e sincero você é com as pessoas e consigo mesmo, em qualquer situação dada. Você só faz amizade com pessoas que possam beneficiá-lo de alguma maneira no futuro — pessoas que têm algo que você deseja? Você é do tipo que coleciona profissionalmente cartões de negócios e números de telefone — que estabelece muitos contatos, mas poucas amizades e relações com qualidade verdadeira? Você manipula os outros, ou permite que o manipulem? Seu comportamento se concentra em obter a aprovação alheia, a despeito de como você realmente se sinta? Você é verdadeiro consigo mesmo?

Na medida em que sentir — conscientemente ou não — que os outros não o aceitarão, respeitarão, amarão ou ajudarão se você agir de acordo com suas próprias necessidades e prioridades, você tenderá a agir de maneira que eles vêem como inautênticas. Na medida em que você se respeitar, tiver fé em seus valores e crenças pessoais e “agir direito” com as pessoas, estará propenso a agir de maneira que eles consideram autênticas.

TIRE UMA DEIXA DO POPEYE

O personagem Popeye mostrou-se um ícone notavelmente durável da cultura de entretenimento americana. Diversamente da rádio CB, da Pet Rock, do Cubo de Rubik e das tatuagens de henna, o marinheiro comedor de espinafre tem perdurado, em desenhos para o cinema e a TV, e mesmo em filmes modernos, desde sua criação por E.C. Segar em 1929. Popeye diz, com seu comportamento: “Sou um homem do mundo, um sujeito de princípios. Sou careca, tenho pezões, tatuagens rabiscadas, bíceps nanicos, antebraços gigantes e sou permanentemente zarolho do lado direito. Minha vozéa de quem fez gargarejo com sabão em pó, minha gramática não é lá aquelas coisas e eu como, durmo e tomo banho de cachimbo na boca. Mas eu sei quem eu sou. Sou feliz (ouçam-me só cantando) e sinto-me à vontade em minha própria pele. Vão ter que me aceitar como eu sou”.

Em cada um dos 109 episódios criados por Max Fleischer, Popeye ilustrou o conceito de Autenticidade tão bem quanto qualquer outro ícone popular. Nunca incomodava ninguém, fazia o melhor para se dar bem com os outros e mantinha-se fiel a seus princípios. Quando atacado, revidava — e usualmente vencia. Protegia mulheres e crianças. Se provocado para além da tolerância, respondia: sacava a lata de espinafre, flexionava os músculos e punhas mãos à obra. Talvez esse sujeito sem sofisticação simbolize o que há de melhor em todos nós: ser Autêntico.

Em outras palavras, Popeye é o cara — um sujeito franco, um arquétipo do jogo limpo, da atitude correta e da defesa das próprias crenças. Fora das gírias norte-americanas, ele exemplifica algo que todos admiramos, e a que podemos secretamente aspirar. Os australianos, por exemplo, descreveriam Popeye como fair dinkum. Na cultura judaica, ele seria um mensch.

A expressão fair dinkum é muito interessante. Se um australiano o chamar de fair dinkum, você provavelmente estará recebendo um grande elogio[1]. Um fair dinkum Aussie, também conhecido como australiano dinky-di, é alguém com quem podemos contar. É uma pessoa de caráter, que cumpre a palavra e segue adiante, a despeito dos obstáculos ou dificuldades envolvidos. Popeye é

certamente um sujeito do tipo fair dinkum.

Ele é também um mensch. Na longa, rica e conturbada história da cultura judaica, muitas palavras e expressões de sua terra nativa conseguiram emigrar para as culturas anglófonas. Nosso léxico ocidental está repleto de termos derivados de alguma forma da língua hebraica ou dos dialetos do iídiche. Exemplos incluem palavras hoje comuns, como kibbitz (interromper uma conversa ou dar conselhos não solicitados), schlep (caminhar ou carregar algum trambolho por uma longa distância) ou chutzpah (atrevimento, ou "tripla impudência"). E uma das palavras mais ricas do léxico popular judaico é mensch********.

Ser um mensch é ser conhecido pelos outros como "uma pessoa sólida e confiável, com características admiráveis". Em suma, ser um mensch significa ser autêntico. E Popeye, além de "ser o que é" e de ser um fair dinkum, é também um mensch.

Mas eis uma curiosidade: ao passo que "fair dinkum" não tem restrições aparentes de gênero (pode-se ser um fair dinkum bloke (homem) ou uma fair dinkum sheila (mulher), o termo mensch é atribuído tão-somente a homens. Com efeito, a raiz da palavra pode estar na palavra mennisco, do alto alemão arcaico, que era uma outra variação da palavra que significava "homem".

Sob o risco de submergir demasiadamente nas profundas águas culturais, podemos nos perguntar: por que não há palavra nas línguas hebraica/iídiche/judaica para o equivalente feminino do mensch? Não surpreende que a história lingüística de uma cultura patriarcal tenha bastante a ver com o modo como as mulheres são rotuladas, descritas ou designadas, sozinhas ou em grupo. Lingüistas, sociólogos e outros estudantes do comportamento sociolingüístico consideram esse tipo de termo uma forma de linguagem com "assimetria de gênero".

Certamente grande parte da assimetria masculino-feminino na língua inglesa parece mais idiossincrática e histórica do que lógica. Por que temos actors [atores] e actresses [atrizes], mas não doctors [médicos] e doctoresses ["médicas"]? Temos seamstresses [costureiras], mas raramente ouvimos falar de um "seamster" ["costureiro"]. Será que a palavra waiter [garçom] evoluirá de modo a incluir homens e mulheres, suplantando a forma feminina diminutiva waitress [garçonete]? Será que a palavra host [anfitrião] evoluirá para designar

ambos os gêneros?

Por que ouvimos com tanta freqüência “levante-se e aja como homem”, mas raramente “levante-se e aja como mulher”? E quem seria a contrapartida feminina do Popeye nos desenhos?

A língua tanto expressa como molda a cultura. As palavras não são meros símbolos inertes — elas codificam as crenças, os valores e as prioridades das pessoas que as empregam. Conforme as culturas evoluírem, provavelmente veremos a terminologia dos papéis sociais e comportamentos de homens e mulheres evoluir conjuntamente. A dimensão de Autenticidade da IS não deveria sustentar uma política da inclusão — a habilidade e a disposição de levar em conta os interesses e sentimentos de todas as partes?

UM BELO DIA NO BAIRRO DA IS

A autenticidade envolve o desejo e a habilidade de ser franco, e não forçado ou empolado. Ela é o seu jeito de se associar com as outras pessoas e tornar-se digno da confiança delas. É a diferença entre ser genuíno e ser falso. É uma confiança ou crença em si mesmo, que lhe permite assumir a autoria e a propriedade de seu espaço ou lugar.

Um homem nos Estados Unidos que personificou a idéia de sentir-se à vontade na própria pele foi Fred Rogers, ou, para quase todos os que viram TV aberta entre 1967 e 2001, “Mr. Rogers” e seu maravilhoso bairro do faz-de-conta.

O atrativo de Mr. Rogers era simples: ele sempre conversava com as crianças no nível delas, sem ser açucarado nem condescendente. Seu tom estava sempre certo, para qualquer situação de ensino que surgisse. Ele estava sempre atravessando a “quarta parede” da tela da TV, falando com as crianças, e não para elas.

Em termos de autenticidade Mr. Rogers estava sintonizado, desde o momento em que entrava em sua “casa” e trocava os sapatos por tênis. Quando tirava seu paletó e o substituía por seu amistoso e confortável suéter, os espectadores sabiam que ele estava em casa. Com suas tranqüilas homilias sobre o compartilhamento e suas lições sobre como zelar uns pelos outros, ele oferecia paz e consolo por pelo menos trinta minutos todos os dias. E quando faleceu em 2003, é provável que mesmo o mais calejado dos americanos tenha pensado consigo que, ao longo de toda a sua vida como pastor, pregador e pioneiro da TV, ele havia sido de fato como se retratava.

Com seu estilo simples de se relacionar com crianças, Fred Rogers tornou-se um ícone da bondade na cultura americana, até mesmo para os humoristas. No filme Paternidade, Burt Reynolds interpretou um solteirão bem de vida que queria ter um filho de uma mãe de aluguel. Conforme vai abraçando o projeto, ele fica fascinado com crianças e com programas infantis na TV. Numa certa cena ele entra na sala onde a empregada está trabalhando e, sem a menor cerimônia, diz: “Sabe por que eu gosto de Mr. Rogers? Porque ele gosta de mim, do jeito que eu

sou”. A empregada lhe dirige um olhar que sugere que ele regressou a algum estado infantil; a cena só funciona graças ao atrativo icônico de Mr. Rogers para tantos espectadores.

Você tem um Mr. (ou Ms.) Rogers em sua vida? Você poderia ser o Mr. ou Ms. Rogers da vida de alguém? Pense nas pessoas mais salutares que você conhece.

• Quem é a pessoa mais positiva em sua vida? E por que ela sempre consegue ver o melhor lado, nunca começando pelo pior lado de cada situação?

• Quem é a pessoa mais generosa em sua vida? Quem, caso você lhe pedisse numa época de grande apuro pessoal, o ajudaria ou lhe emprestaria dinheiro sem fazer perguntas?

• Quem é a pessoa mais confiável em sua vida? Quem iria até o aeroporto, compraria uma passagem e voaria o país inteiro por você amanhã, se você realmente precisasse disso?

• Quem é a pessoa mais enérgica em sua vida? Quem tem o som da vibração na voz e mal pode esperar para começar, para ir a algum lugar ou fazer alguma coisa?

• Quem é a pessoa mais entusiástica em sua vida? Quem possui um zelo honesto pela vida e por tudo o que ela contém?

• Quem é a pessoa mais atenciosa em sua vida? Quem marca presença com pequenos toques (um aperto de mão, um cartão, um abraço, um presente, uma xícara de café, um telefonema), sem motivo especial?

• Quem é a pessoa mais gentil em sua vida? Quem trata todo mundo com amor e respeito, e é capaz de enxergar a bondade nos outros?

• Quem é a pessoa mais inteligente em sua vida? A quem você recorre em busca de respostas, apoio, conselhos e orientação?

• Quem sempre demonstra o maior interesse em sua vida? Quem sempre permite que você saiba que sua vida, seu trabalho, suas metas e seus sonhos são importantes?

• Quem é a pessoa mais legal em sua vida? Com quem você pode sair por aí e ser você mesmo, livre de julgamentos, negatividade, temores ou críticas?

• Quem é a pessoa mais engraçada em sua vida? Quem é que lhe proporciona gargalhadas naturais e irreprimíveis?

Se você for realmente abençoado, todos esses adjetivos podem descrever uma única pessoa: um melhor amigo, um cônjuge ou alguém tão próximo de você (física ou emocionalmente, ou ambos) quanto humanamente possível.

Se você for só sortudo, essa lista pode descrever vários indivíduos que muito provavelmente já estão à sua volta há anos. Sejam amigos, parentes ou ambos, é provável que essas pessoas boas vivam totalmente no momento, apreciando o que e quem quer que esteja ao seu redor, sem outra razão que o fato de poderem. Elas exemplificam o Mr. Rogers que vive em cada um de nós. Num mundo em triste necessidade de empatia, compaixão e autenticidade, ele faz sem dúvida muita falta.

O SORRISO INSTANTÂNEO: PODE-SE FINGIR SINCERIDADE?

No contexto da inteligência social, a autenticidade envolve mais do que meramente ser você mesmo; ela também envolve a habilidade de se conectar genuinamente com outras pessoas, o que exige uma boa dose de empatia e compaixão. É possível, por exemplo, ter “habilidades interpessoais” bem desenvolvidas, e todavia carecer da profundidade emocional para ser considerado de fato socialmente inteligente.

Veja o caso de Ronald Reagan. Sobretudo durante seu mandato como presidente dos Estados Unidos, Reagan engendrava um grau incomum de afeto no coração de muitos americanos, e aliás de pessoas de outros países. Depois que deixou o cargo, e mesmo durante seu declínio de saúde e finalmente com sua morte, o sentimento de afeição que muitos nutriam por ele só cresceu. As cerimônias fúnebres foram acompanhadas por um notável manifesto de admiração; a maior parte da imprensa americana e da grande mídia o apresentou como uma amável figura paterna e um líder compassivo. Para o dissabor de muitos que discordavam de sua política, ele chegou a ser elevado à estatura de líder heróico.

No entanto, mesmo os acólitos mais dedicados de Reagan reconheciam prontamente a contradição paradoxal entre suas faces emocional e social. Hábil, por um lado, em encantar e motivar as pessoas — individual e coletivamente —, Reagan era um homem que pouquíssimos conheciam bem e com quem pouquíssimos se associavam num nível pessoal mais profundo. Suas relações com familiares próximos eram geralmente distantes e tensas. Pessoas que trabalhavam próximo a ele no dia-a-dia afirmaram que ele demonstrava muito pouco interesse nelas como indivíduos. Um de seus biógrafos declarou ter ouvido exatamente as mesmas histórias muitas vezes, contadas exatamente da mesma maneira — as mesmas palavras, a mesma cadência de voz, as mesmas pausas, os mesmos gestos e trejeitos faciais.

Com base nessas observações, parece razoável definir Reagan como um homem de inteligência social notavelmente alta — pelo menos dentro de quaisquer definições comportamentais razoáveis — e inteligência emocional distintamente baixa. Obviamente, embora a IEea IS estejam intimamente ligadas, elas não

parecem ser a mesma coisa.

Em seu livro e em seus muitos artigos sobre Reagan e sua vida, o biógrafo Edmund Morris deixou um comentário melancólico sobre a pessoa pública do Dutch********, se comparada a sua realidade privada. Parece que, por maior estadista, político e líder que fosse, o Ronald Reagan da vida real era uma contradição dolorosa — ou pelo menos uma versão paradoxal — da dimensão de Autenticidade da IS. Segundo Morris:

“Mais cedo ou mais tarde, todo candidato à intimidade (inclusive seus quatro filhos, Maureen, Michael, Patti e Ron) descobria que o único ser humano com quem Reagan realmente se importava (depois da morte de sua mãe) era [sua esposa] Nancy. No caso de Michael Reagan, foi no dia de sua formatura no colégio que seu pai o cumprimentou e disse: ‘Meu nome é Ronald Reagan, e o seu?’

“Patti Davis, a filha mais nova de Reagan, escreveu em sua autobiografia em 1992:

‘Era freqüente que eu entrasse numa sala e ele olhasse seus cartões de notas, como se não soubesse ao certo quem eu era. Ron corria até ele, pequeno e transbordando de entusiasmo infantil, e eu via a mesma expressão aturdida no olhar de meu pai, como se ele tivesse de recordar quem era Ron. (...) Por vezes eu tinha vontade de lembrar-lhe que Maureen também era sua filha, e não meramente alguém com filosofias políticas similares.’

“O diário presidencial que Reagan escrupulosamente manteve é notável por uma falta quase absoluta de interesse nas pessoas como indivíduos. Em todo o seu meio milhão de palavras, ou coisa que o valha, não encontrei nenhum comentário afetuoso sobre seus filhos.”[2]

CUMPRIMENTOS DE MÃO ESQUERDA

“Ei, que gravata legal! Fique com ela — provavelmente voltará à moda algum dia desses.”

Algumas pessoas parecem simplesmente incapazes de elogiar as outras livre e generosamente. Parecem achar que o elogio é uma espécie de economia de soma zero: ao elogiar os outros elas crêem subconscientemente que se depreciam de algum modo.

Pessoas agressivamente competitivas, ou hiperambiciosas, revelam por vezes uma espécie de aflição emocional. Ficam preocupadas demais com a proteção de seu próprio senso de valor próprio para estimular e apoiar as outras.

Algumas pessoas com baixa auto-estima chegam até a tramar maneiras de empregar elogios para conseguir que as outras se sintam mal. Tornam-se mestres no cumprimento de mão esquerda — possivelmente uma estratégia social mais perturbadora do que a simples e absoluta omissão de cumprimentos. Um cumprimento de mão esquerda realmente bom soa a princípio como um elogio genuíno, mas conforme se sedimenta o verdadeiro intuito se torna claro.

Um especialista em CMEs pode até mesmo ajustar a combinação entre doce e azedo para que a pessoa-alvo não saiba direito se recebeu um elogio ou foi um pouco caso. Trata-se de uma habilidade útil: se a pessoa sendo “elogiada” chama a atenção para o aspecto tóxico da declaração, o especialista em CMEs sempre pode recolher-se à segurança do “Você está sendo muito melindroso — eu só quis elogiar”.

Eis aqui alguns clássicos:

“Você perdeu bastante peso — estava ficando cheinha naqueles dias.” “Esse é um vestido bonito — eu costumava usar esse estilo.”

“Vejo que você está com um monte de cabelos grisalhos aqui — eles lhe dão um ar distinto.”

“Então, você finalmente terminou com aquele cara — ainda bem que abriu os olhos; não sei o que você via nele.”

“Que livro é esse que você está lendo? Ah, esse. Há um outro bem melhor — mando por e-mail o título e o autor.”

“Sua plástica facial ficou boa. Quem fez a cirurgia? Oh... você bem que podia ter me ligado — eu lhe indicaria o melhor profissional da cidade.”

“Vejo que está de carro novo. Eu até vi esse modelo, mas a Consumer Reports não lhe deu notas muito boas.”

O que fazer com esse tipo de indivíduo? A maioria das estratégias para lidar com ele não é muito atraente. A primeira, claro, é deixar passar o pouco caso sem comentários; tente treinar para detectá-lo antes de reagir com raiva ou se ofender. É isso o que sua mãe queria dizer quando o aconselhava a não ser tão sensível.

O segundo mecanismo é “enquadrar” a pessoa pela atitude tóxica e fazê-la assumir a responsabilidade: “Isso pareceu mais uma afronta do que um elogio. O que foi mesmo que você quis dizer?”. Você raramente verá alguém admitindo a intenção de fazê-lo sentir-se mal; eles tentarão quase que invariavelmente passar-se por inocentes. Entretanto, se você fizer uma prática regular de enquadrá-los por seu comportamento, descobrirá que eles agirão assim com menos freqüência — ao menos com você. A eficiência da técnica depende da ambigüidade e da sensação de confusão que ela causa na vítima; se você as elimina, acaba a graça.

Se você for hábil com palavras e rápido no gatilho, existe uma terceira estratégia: a resposta ambígua. Você responde à suposta intenção — a parte elogiosa do comentário, que serve de isca — e finge que não ouviu a outra parte. Exemplo:

Especialista em CMEs: “Que bom que seu filho se interessa por esportes. Mas ele é meio baixinho para a Liga de Juniores, não acha?

Você: “Ora, obrigado por dizer isso. Vou transmitir o incentivo — ele ficará feliz por saber que você confia nele.”

Essa estratégia transfere o estado de ambigüidade para a mente do outro. Isso expressa, no nível metaverbal: “Percebi a verdadeira intenção de seu comentário, oculto na ambigüidade da frase. Em vez de responder diretamente a sua atitude tóxica, estou usando o mesmo canal da ambigüidade para mostrar que estou esperto com você”.

A estratégia número três exige um pouco de prática, e pode ser muitíssimo eficaz. Talvez sua principal desvantagem seja a possibilidade de que ela o deixe tentado a se valer do sarcasmo, de afrontas veladas e de retaliação verbal arguta. Como resultado, você poderia acabar agindo de modo também inautêntico. Geralmente é melhor lidar com a baixa Autenticidade respondendo com alta Autenticidade. Em suma, é necessário escolher a estratégia que se ajusta à situação e que funciona melhor com os valores pessoais de cada um.

A SÍNDROME DO CÃOZINHO

Outra variante comum do padrão social inautêntico é o cãozinho de duas patas. Esse indivíduo gosta de ostentar uma placa profissionalmente traçada em que se lê “Chute-me. Agora chute de novo, por favor”. Ele parece apreciar que as outras pessoas o humilhem, para mais tarde fazê-las sentir-se culpadas por isso. Uma conversa ilustrativa:

Você: “A julgar pelo que você me diz, parece que seu relacionamento com

Dave não está indo muito bem.”

Cãozinho: “Não, não é isso. Ele me trata muito mal. Parte do meu dinheiro e das minhas jóias está faltando. Acho até que ele pode estar me traindo.”

Você: “Caramba! Isso parece sério. Por que vocês ainda estão juntos? Eu já teria terminado e ido embora há muito tempo.”

Cãozinho: “Bem, eu não queria ter de passar por um rompimento doloroso de novo. Não estou pronta para ficar sozinha, como fiquei por tanto tempo da última vez. Ele não é tão ruim assim. Talvez a gente ainda consiga se entender.” Você: “Entender? Você disse que ele roubou suas coisas! O que há para entender?”

Cãozinho: “Não sou muito boa nesse tipo de coisas. Não sei... talvez ele termine comigo. Assim, acho que não preciso tomar a iniciativa.”

Se você for o receptor dessa conversa, a necessidade visível de afago “canino” na pessoa é de endoidar e confundir. Uma vez que tem medo de conflitos e confrontos, ela se dispõe intencionalmente a ser maltratada. O que ganha com

isso? Qual a compensação emocional de um investimento tão arriscado?

Acima do fator “chute-me” pode-se adicionar outro grau de dificuldade: o complexo de culpa. Aqui o Cãozinho é um mestre em mão dupla. Ele pode dar às pessoas assomos de culpa: “Como você pôde fazer isso comigo? Depois de tudo o que sofri, como pôde me magoar assim?”

Ou pode gerar assomos de culpa distorcendo as palavras do outro para satisfazer sua necessidade de permanecer no papel de cãozinho: “Tudo bem. Pode continuar sem mim. Eu estarei bem aqui. Não se preocupe com isso. Se eu cair e quebrar o quadril, provavelmente vou me virar”. Essa tática, associada à costumeira linguagem corpórea (suspiros fundos, ombros caídos e o desalento que decorre de se magoar uma vez mais), cria a ocasião perfeita para que a outra pessoa sinta a necessidade irracional de se reinstalar na situação e fazer o resgate.

A principal razão por que os cãezinhos carecem de Autenticidade é o fato de que eles tramam, possuem e seguem propósitos ocultos. Seu diferencial em relação a gente mais abertamente intimidadora ou agressiva é que eles dão seus chutes internamente. Você não sabe por que fazem isso, pois eles próprios não reconhecem seus motivos.

NARCISISMO: TUDO SE RESUME A MIM

O narcisismo e o altruísmo situam-se em pólos opostos da motivação humana. Poucos dentre nós são completamente altruístas, e a maioria é narcisista até certo ponto. Nosso narcisismo pode se tornar patológico se nos deixar incapazes de desenvolver relacionamentos bilaterais com reciprocidade, compartilhamento e apoio. O equilíbrio entre nosso narcisismo e nosso altruísmo expressa nossa saúde emocional, particularmente nosso senso de valor próprio.

Eis aqui a verdadeira história da origem do termo, relatada pelo poeta latino Ovídio:

"Narciso era filho de Céfiso, deus dos rios, e da ninfa Liríope. Quando estava com dezesseis anos, todos reconheciam sua arrebatadora beleza, mas ele desdenhava todos os amantes — de ambos os sexos — em razão de seu orgulho. A ninfa Eco amava-o perdidamente, mas opunha-se sua incapacidade de iniciar uma conversa. Narciso acabou por rejeitá-la. Em sua dor, ela definhou até converter-se numa mera voz. Um rapaz similarmente rejeitado orou para que Narciso amasse a si mesmo irremissivelmente. A deusa Nêmesis atendeu a suas preces, tramando para que Narciso se detivesse a beber numa fonte, nas alturas do Monte Hélicon. Ao contemplar a água ele viu o próprio reflexo, e apaixonou-se de imediato pela imagem. Não lhe era possível abraçar o reflexo na fonte. Incapaz de se retirar, ele ali permaneceu até morrer de fome. Mas não restou corpo algum — em seu lugar havia uma flor."[3]

Os clínicos da saúde mental que procuram ajudar pacientes de tratamento notoriamente difícil enumeram as seguintes características das pessoas patologicamente narcísicas:

• Um evidente foco em si mesmas durante a comunicação interpessoal

• Dificuldade em criar e manter relacionamentos

• Falta de consciência situacional

• Falta de empatia

• Dificuldade em se verem como os outros as vêem

• Hipersensibilidade a quaisquer insultos reais ou imaginários

• Vulnerabilidade à vergonha, mais que à culpa

Pela terminologia da inteligência social, o que alguns psicoterapeutas chamam de narcisismo ou de “amor próprio maligno” nós podemos chamar simplesmente de falta de Autenticidade.

Em culturas midiáticas como a dos Estados Unidos, e cada vez mais em outras culturas ocidentais, temos a chance de estudar o narcisismo “em letras grandes”, nas figuras célebres que nossos mentores da mídia nos promovem. Recebemos os mais mundanos detalhes de casamentos e divórcios, rixas e reconciliações, casos, vidas sexuais e vícios de nossos ícones culturais. Note o número de vezes que vemos gente famosa ou rica, que parece “ter tudo na vida”, acabando em programas de recuperação para drogados, enterradas em dívidas ou, pior, enterradas de vez. E, embora possa ser um notório emblema da honra em Hollywood espairecer alguns meses sob supervisão, no mundo real é muito menos glamoroso perder o emprego, o casamento e a carreira só por causa do comportamento autodestrutivo.

Os guardiões da cultura popular americana — os mentores da mídia — amam igualmente heróis e anti-heróis, embora os anti-heróis pareçam ganham maior notoriedade. Podemos ver a truanice narcísica do bilionário do mercado imobiliário Donald Trump mais vezes do que a sabedoria modesta e humildade pessoal do gênio financeiro Warren Buffett. Ouvimos falar mais do “Rei da Grosseria” Howard Stern do que do refinado, erudito e articulado apresentador Bill Moyers. Ouvimos mais sobre entrevistadores estrepitosos como Chris Matthews ou Bill O’Reilly do que sobre investigadores sérios como Jim Lehrer,

Brian Lamb, Tim Russert ou Aaron Brown. Ouvimos mais sobre cineastas primas-donas como Stanley Kubrick — que exigiu famosamente 147 tomadas da mesma cena do imensamente talentoso ator Jack Nicholson em O Iluminado — do que sobre a arte recatada de Ken Burns, cujos documentários históricos definem o gênero.

Para sermos um tanto críticos, podemos dizer que, para os Kubricks do mundo, "tudo se resume a mim". Para os Ken Burns, Bill Moyers e Jim Lehrers, "tudo se resume ao produto". A expressão latina vem a calhar: res ipsa loquitur, ou "a coisa fala por si mesma".

O Valor da Humildade

Duas das lendas da comédia, o ator e produtor Mel Brooks e o ator Zero Mostel, tiveram um relacionamento profissional dos mais litigiosos, e todavia cada um respeitava a contragosto os talentos do outro. Durante a filmagem de Primavera para Hitler, de 1968, comenta-se que Brooks teve um acesso de fúria por não conseguir o que queria dos atores.

De acordo com os relatos do incidente, Zero Mostel deixou o set de filmagem. Brooks perguntou: "Aonde você vai?".

Mostel o encarou com um olhar fulminante e disse: "Vou para o meu camarim. Ficarei lá até passar sua crise."

Brooks, abismado com a possibilidade de uma parada na produção, perguntou: "Quer dizer que você vai para o camarim e deixará a produção estacionada, desperdiçando milhares de dólares até passar minha crise?".

"Isso mesmo", fungou Mostel.

Com seu meio-sorriso característico, Brooks declarou: "Minha crise já passou".

Talvez a única coisa pior do que o flagrante narcisismo "curtam-me" nos ídolos ou ícones públicos seja quando esses mesmos ídolos têm telhado de vidro. Apesar de todos os seus grandes feitos no diamante do beisebol, Joe DiMaggio

foi um homem frio e distante que passou seus últimos anos temendo obsessivamente que as pessoas estivessem auferindo lucros (que lhe eram devidos) pelo uso de seu nome.

A habilidade de O.J. Simpson nos campos de futebol universitários e profissionais de sua vida sempre ficará à sombra de seu relacionamento tempestuoso com sua esposa, Nicole Brown Simpson. Seu grau de envolvimento no assassinato dela, como o de Ronald Goldman, provavelmente jamais será conhecido, a despeito do que os tribunais tenham dito. Simpson era um homem vaidoso, narcisicamente autocentrado. Quaisquer impressões de Autenticidade que ele conseguisse transmitir às câmeras pareciam totalmente fabricadas.

Ted Williams foi um herói de guerra de boa-fé, e detinha a melhor média de rebatidas da história do beisebol. Era também um homem difícil, acanhado e distante. Depois de acertar um home run em sua última rebatida em casa pelo Boston Red Sox, ele desapareceu no vestiário e se negou a sair e atirar o boné à multidão do Fenway Park. Como observou John Updike em seu famoso artigo sobre o acontecimento em 1960, “Hub Fans Bid Kid Adieu” [“Fãs do Boston dão adeus a Kid”]:

“Como uma pena arrebatada por um ciclone, Williams percorreu o quadrado das bases em meio a nossos gritos suplicantes. Correu como sempre corria nos home runs — apressadamente, sem sorrir, de cabeça baixa, como se nossos aplausos fossem uma tempestade de que ele tinha de escapar. Não atirou o boné. Embora batêssemos os pés, chorássemos e entoássemos “Queremos Ted” minutos a fio depois de ele entrar no vestiário, ele não voltou. Nosso barulho, por instantes, foi além do entusiasmo e tornou-se uma espécie de angústia imensa e franca, de lamúria, de um grito de salvação. Mas a imortalidade é intransferível. Os jornais disseram que os outros jogadores, e mesmo os abutres do campo, imploraram-lhe que saísse e nos agradecesse de algum modo, mas ele se negou. Deuses não respondem cartas.”[4]

JOGOS-CABEÇA, CONFLITOS DE PODER E MANIPULAÇÃO

Todos conhecemos algumas pessoas que imaginamos como sendo “jogadoras”. Com isso queremos dizer usualmente que elas parecem abordar situações e relacionamentos com a intenção de tapear os outros ou manipulá-los para que atendam a suas necessidades. A essência do comportamento inautêntico é o padrão de tentar satisfazer as próprias necessidades de maneira encoberta, e não com franqueza e cooperação. A expressão head game [“jogo-cabeça”] entrou para o vernáculo popular para descrever a batalha cerebral a que pessoas inautênticas nos arrastam.

Há alguns anos, o psicólogo Eric Berne fez um estudo penetrante da manipulação interpessoal, na forma do que ele chamou de jogos transacionais — uma coleção de interações repetíveis e estereotípicas em que uma parte conquistava uma minivitória psicológica sobre a outra, usualmente explorando alguma vulnerabilidade inconsciente. Seu livro Os Jogos da Vida e seu método de análise transacional, ou “AT”, tornou-se muito popular nas organizações de negócios, sendo útil para treinar as pessoas em como lidar com gente inautêntica e como manter-se alinhadas com o comportamento autêntico ao longo da vida.[5]

Berne deu nomes simples e coloquiais aos vários jogos que identificou. Um exemplo simples ilustrará o que ele entendia por jogo transacional. No jogo que ele chamou de “Now I’ve Got You, You SOB” [“Agora te peguei, seu FDP”], abreviado para “NIGYYSOB”, uma parte se vinga da outra por alguma derrota anterior.

Esposa: “Eu gostaria muito de trocar as cortinas desta sala. Elas já estão um bocado velhas.”

Marido: “Bem, por que não? Vamos até uma loja de departamentos e vejamos o que eles têm.”

Esposa: “Não, agora não podemos. O jogo de tacos de golfe que você

comprou arrancou uma bela fatia do orçamento.”

De acordo com Berne, o jogo consiste em três partes:

1. A “preparação”, ou proposta de jogo, disfarçada de conversa inofensiva.

2. A “aceitação”, ou a resposta inadvertida da outra parte, usualmente na forma de uma tentativa de resgatar, confortar ou apoiar o jogador que fez a oferta.

3. O “ferrão”, ou reviravolta, que faz com que o “alvo” — a pessoa aliciada ao jogo — se sinta mal.

Em essência, o jogo transacional tem como objetivo oculto fazer com que o alvo se sinta mal de alguma maneira. Pode ser com raiva, frustração, culpa ou qualquer uma dentre várias emoções tóxicas. De acordo com Berne, os jogadores são incapazes de atender a suas necessidades emocionais com interações diretas e honestas com as outras pessoas, por isso optam pela experiência emocional negativa da vingança. Jogadores inveterados são tipicamente pessoas que não lograram criar um senso vigoroso de valor próprio ao deixarem a infância — podem ter sido negligenciados, molestados, intimidados ou mal-amados — e que concluíram inconscientemente: “Fui maltratado pelo mundo, e alguém tem de pagar por isso”. Esse alguém por acaso é todo mundo.

Nos casos extremos, os jogadores jogam com quase todos que encontram. Sua sede de vingança nunca pode ser satisfeita. De costume, eles constroem sistemas muito robustos de justificação para explicar sua postura de jogo e transferir aos outros a responsabilidade por seu comportamento tóxico.

Em última análise, segundo Berne, a única maneira de vencer na lida com um jogador de carteirinha é simplesmente não jogar. Cumpre aprender a detectar os indicadores da preparação: queixas, lamúrias, pedidos de simpatia, referências a situações ou eventos históricos que podem servir como armas psicológicas para fazê-lo sentir-se mal. Uma vez que identifique o jogador e tenha uma idéia de seu repertório de jogos, você pode quase sempre detectar as preparações e

recusar-se a morder a isca.

A Autenticidade Muito Simplificada

Em seu best-seller de 1986, Tudo que Eu Devia Saber Aprendi no Jardim-de-Infância, o pastor e ensaísta Robert Fulghum sugeriu uma lista de “como viver, o que fazer e como ser”, que ele aprendeu no jardim-de-infância. É elegantemente simples, o que a torna muito mais persuasiva.

• Compartilhe tudo.

• Jogue limpo.

• Não atinja as pessoas.

• Ponha as coisas onde as encontrou.

• Organize sua bagunça.

• Não pegue coisas que não são suas.

• Peça desculpas se ferir alguém.

• Lave as mãos antes de comer.

• Dê descarga.

• Biscoitos quentes e leite frio fazem bem.

• Leve uma vida equilibrada — aprenda um pouco, pense um pouco, desenhe e pinte e cante e dance e brinque e trabalhe todos os dias um pouco.

• Tire um cochilo todas as tardes.

• Quando sair pelo mundo, fique de olho no trânsito, ande de mãos dadas e permaneça em grupo.

• Atenção às maravilhas. Lembre-se da sementinha no vaso de poliestireno: as raízes descem e a planta sobe, sem que ninguém saiba realmente como ou por

que, mas todos somos assim.

• Peixes dourados e hamsters e ratinhos brancos e até mesmo a sementinha no vaso de poliestireno — todos morrem. E nós também.

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE AUTENTICIDADE

As coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na dimensão da Autenticidade incluem:

• Fique atento a situações em que os outros podem tentar induzi-lo a agir de maneiras que contradizem seus valores pessoais. Como você reagiu? Como você afirmou seu direito de agir autenticamente?

• Fique atento a quaisquer situações em que você agiu de uma dada maneira e se sentiu posteriormente insatisfeito com a escolha que fez. Você cedeu quando sentiu que não devia? Tomou o caminho mais fácil em vez de se ater a seu código de conduta pessoal? Evitou discordar de alguém ou confrontar alguém porque a idéia de conflito o incomodava?

• Faça uma lista de seus “insumos emocionais” — os indícios comportamentais que você requer dos outros para sentir-se amável, capaz e digno de aceitação. Alguns desses insumos ou necessidades o levam a agir de maneira inautêntica — a caçar aprovação, evitar conflitos, manipular os outros ou ser desonesto quanto a seus valores ou motivos?

• Leia um livro sobre valores e pense em seus valores primários e nas coisas que você mais acalenta. Você está agindo de maneira a pôr em prática esses valores?

• Redija uma missão pessoal que defina por que você acha que está no planeta, quais são suas prioridades e o que você tem de fazer para que sua vida tenha um sentido. Revise-a até que ela expresse a essência de sua vida. Em seguida digite-a e a imprima; pregue-a na porta da geladeira e leia-a todos os dias. Pergunte-se: estou cumprindo minha missão de vida?

Notas

1. A etimologia da expressão depende de você estar falando com um erudito, forjador de palavras ou patriota australiano. De acordo com as melhores fontes, dinkum era parte do dialeto britânico levado à Austrália pelos colonos brancos. Significava originalmente “trabalho”. A partir daí surgiu fair [bom] dinkum, que significava originalmente “um bom dia de trabalho por um bom dia de ordenado”. Com o tempo a expressão evoluiu, como muitas outras, até chegar à definição atual, que tem mais a ver com traços pessoais do que com trabalho.

2. Morris, Edmund. “The Unknowable.” The NewYorker, 28 de junho de 2004, p. 47.

3. Stevens, Bruce. Via World Wide Web: www.psychotherapy.com.au/august00/featart1.html.

4. Einstein, Charles. “Hub Fans Bid Kid Adieu.” The Baseball Reader. Nova York: Bonanza Books, 1989, p. 329-330.

5. Berne, Eric. Games People Play: The Psychology of Human Relationships. Nova York: Ballantine, 1964.

6. Fulghum, Robert. All I Really Need to Know I Learned in Kindergarten. Nova York: Ballatine/Ivy Books, 1986, p. 4. Usado com permissão.

******** O iídiche não é, como o hebraico, um idioma ancestral da cultura judaica, mas uma língua derivada em grande medida do alemão, com elementos hebraicos, aramaicos e eslavos, entre outros. Mensch, por exemplo, é uma palavra comum do alemão moderno, em que significa “pessoa” (com gênero neutro). (N. do T.)

******** Dutch: Apelido de Ronald Reagan. (N do E.)

“C” DE CLAREZA

“A diferença entre a palavra certa e a palavra quase certa é como a diferença entre um lume e um vaga-lume.”

— Mark Twain

O FATOR “C” no modelo S.P.A.C.E. representa a Clareza. Essa dimensão mensura sua habilidade de expressar claramente seus pensamentos, opiniões, idéias e intenções.

Você diz o que pensa e pensa o que diz? Você fala rápido demais, fala demais, ou talvez de menos? Sua produção de voz — tom, ritmo, volume e inflexão — inspira confiança ou falta de respeito? Você usa o idioma com destreza? Consegue apresentar conceitos e questões aos outros de maneira articulada e convincente? Ouve atenta e habilmente, de modo a compreender os pontos de vista alheios?

Melhorar seu vocabulário pode ajudá-lo a articular melhor seus pensamentos e intenções. Usar metáforas com eficácia pode ajudá-lo a comunicar suas idéias às outras pessoas.

JEITO COM PALAVRAS

Numa entrevista a um repórter do NewYorker, o ex-vice-presidente Al Gore explicava suas opiniões sobre a antiga União Soviética. Ele proporcionou um perfeito exemplo de como o "sesquipedalismo engodilha a pelucidade" (tradução: "palavras difíceis confundem o sentido das coisas").

Disse o ex-VP Al Gore:

"Uma conseqüência é que vige entre os fundamentalistas de mercado um triunfalismo emergente que adotou uma atitude de infalibilidade e arrogância, a qual levou seus adeptos a desdenhar e menoscabar aqueles valores que não são monetizados por não se ajustarem a sua ideologia."[1]

Hã? Uma crítica comum feita a Al Gore, tanto antes como depois da eleição de 2000, referia-se a sua rigidez oratória e a sua incapacidade de falar fácil sobre coisas difíceis, ou, talvez mais revelador, de falar fácil sobre coisas fáceis. Não há dúvida de que ele era um sujeito brilhante. Mas tinha problemas com suas técnicas de Clareza. Não saber como usar a linguagem certa na situação certa pode ter-lhe custado a presidência.

Eis aqui um excerto de um tratado acadêmico, publicado num jornal respeitado e escrito por um inteligente e experiente professor de — ironicamente — comunicação:

"Eficiência na comunicação não é um sinônimo incomum de competência na comunicação. Por mais simples que este critério pareça, ele mascara vários problemas complexos. Primeiro, os comunicadores podem não estar cientes de seus objetivos, e por conseguinte talvez não concebam sua própria eficiência.

Segundo, estar incônscio dos objetivos implica que resultados preferidos podem decorrer de acidentes, mas ser considerados post hoc como indicadores de habilidade e esforço. Terceiro, e relacionado, a eficiência é afim com o poder, sendo daí uma extensão do princípio atributivo da auto-identificação como o locus da causa."

Repito a resposta dada ao Sr. Gore: Hã? Será possível superanalisar algo como o modo de nos comunicarmos uns com os outros? Não é meio irônico que esse tratado sobre a comunicação eficiente seja quase incompreensível?

Contando as Horas

Quando eu era um garotinho de cinco ou seis anos, meu irmão se incumbiu de me ensinar a ver as horas. Até hoje me recordo vividamente de minha frustração, já que sua tentativa de explicação tornava tudo mais incompreensível. A estratégia discursiva de meu irmão incluía desenhar a face de um relógio, traçar uma linha bisseccional pelo centro e dizer: "Agora, a metade esquerda do relógio é 'para as', e a direita é 'depois das'". Ele saiu falando de "para as" e "depois das" até que pedi uma pausa na conversa. E proferi o equivalente dos seis anos de "mas de que diabos você está falando?".

Na verdade ele estava empreendendo uma tentativa bastante esclarecida de "achar o fim da corda", ou seja, de firmar um trampolim discursivo a partir do qual pudesse me levar a entender a tarefa de ver as horas tão bem quanto ele. Infelizmente, não lhe ocorreu começar alguns degraus mais acima na escada conceitual, observando que os dois ponteiros do relógio se movem em duas velocidades diferentes, e que o "ponteiro pequeno" percorria um círculo completo em doze horas, ao passo que o "ponteiro grande" movia-se muito mais rápido, dando uma volta a cara hora. A partir daí, ele podia ter mostrado como o ponteiro grande marca o tempo dentro da hora, e introduzido a idéia de marcação do tempo em termos do número de minutos transcorridos depois que o ponteiro grande passava das doze. O negócio do "para as" e "depois das" poderia ter feito mais sentido nesse contexto. Para ele fazia perfeito sentido; ele não podia

entender minha frustração e eu não podia entender a dele.

Muitos anos depois acabei percebendo que, tendo vivido somente um ano a mais do que eu no planeta, ele tinha pouca habilidade em transmitir um conceito a outra pessoa. Já conheci muitos adultos que nunca adquiriram essa habilidade.

O ator e comediante Rob Schneider criou certa vez uma boa passagem sobre linguagem e entonação, como parte de seu número teatral. Ele demonstrou, precisamente, que a gíria "dude" ["cara", "meu!", "mano"] podia ser proferida de várias maneiras, com o significado dependendo da situação em questão:

• Dito longamente, com um gesto de anuência, "Duuuude!" (satisfação).

• Dito brevemente, com um gesto negativo com a cabeça, "Dude!" (aversão).

• Dito interrogativamente, "Dude?" (a um sujeito oculto nas sombras com um facão).

Como adultos, vivemos num mundo de palavras. E todavia um número surpreendentemente pequeno dentre nós parece compreender o poder da língua como meio de pensamento e expressão. Na maioria dos casos um diálogo ou a apresentação de um argumento ou ponto de vista é pouco mais do que um "dreno cerebral", um fluxo de palavras que saem conforme vêm à mente. É relativamente rara — e usualmente muito eficaz — a pessoa que aprendeu a usar a língua como ativo estratégico.

O MAL DA LÍNGUA COMPRIDA: ÀS VEZES O SILÊNCIO FUNCIONA MELHOR

Um traço padrão das comédias de situação consiste no protagonista “falando horrores” para alguém a respeito do marido, da esposa, da namorada, do namorado, do chefe ou de um conhecido, só para ver a expressão do ouvinte mudar de maneira significativa. “Ele/Ela está bem atrás de mim, não está?” é muitas vezes a dolorosa pergunta do falante. (Seguem-se sonoros risos enlatados.)

Não faltam piadas batidas sobre o mal da língua comprida e as tentativas de curá-lo:

Um grupo de clientes num bar local está sentado vendo pela TV uma partida de futebol americano universitário. Ao ver a escalação dos dois times, um homem diz ao amigo: “Bah! Colégio Tal. Só quem entra nessa escola é jogador de futebol e mulher vadia”.

Um grandalhão ao lado ouve o comentário e diz, furioso: “Ei, colega! Minha mulher estudou nessa escola!”

“É mesmo?”, diz o homem, surpreso. “E em que posição ela jogava?”

. . . . .

Um homem aborda o encarregado de hortifrutigranjeiros no mercado e lhe pede que corte ao meio um grande repolho. “Mas por que isso?”, pergunta o encarregado. “Eu não preciso de tanto repolho. Só de metade”, responde o homem. O encarregado pega o repolho e vai até o departamento de carnes. “Ei, Larry! Um idiota quer comprar meio repolho. Pode cortá-lo para mim?” Pelo

canto do olho ele vê que o cliente o seguiu até o balcão de carnes. “E este bom cavalheiro aqui vai levar a outra metade!”

Se você pensar num grande número de situações sociais ao longo de sua vida, é provável que algumas incluam pessoas dizendo a perfeita coisa errada no absoluto momento errado. Todos nós já fizemos isso. Considere-se feliz se isso não houver tido um efeito terminal num relacionamento, carreira, amizade ou casamento.

Às vezes dizer menos realiza mais. Vendedores hábeis sabem quando parar de falar para permitir que o cliente conclua a tarefa de decidir a compra. Às vezes é possível persuadir uma pessoa oferecendo-lhe o germe de uma idéia e permitindo que ela assuma sua propriedade e invente o restante. Às vezes deixar que a outra pessoa tire a conclusão, termine a frase ou ligue os pontos conquista seu apoio para a idéia.

Aquele ubíquo filósofo Anônimo leva o crédito por haver dito:

“É melhor ficar quieto e passar por tolo do que abrir a boca e confirmá-lo.”

Membros de um esquadrão de caças da Força Aérea Americana adotaram o lema:

“Nunca perca uma oportunidade de ficar de boca fechada.”

E, segundo Laurence C. Coughlin (ou os ensinamentos budistas, ou uma série de outras possíveis fontes):

“Não fale, a menos que consiga ser melhor que o silêncio.”

Há momentos em que você pode se enrascar a despeito do que diga. Você precisa sentir a resposta certa, com base em sua compreensão geral tanto do contexto como do conteúdo do intercâmbio. Considere este exemplo dolorosamente comum de quando dizer o quê:

Amiga Semi-Histérica: “Acho que meu namorado está me traindo! Ele tem agido de maneira estranha ultimamente, e acho que pode estar namorando em segredo alguém do serviço.”

Você: “Ei, isso é mau! Sabe, eu nunca gostei desse cara. Sempre achei que ele tratava você mal. Na verdade, ele é um nojo!”

Amiga Semi-Histérica: “Você tem razão! Ele foi horrível comigo e vou pô-lo na parede quando nos virmos esta noite.”

(Uma semana depois)

Você: “E aí, como foi com seu namorado?”

Amiga Semi-Histérica: “Ah, nós acertamos as coisas. Aliás, eu contei o que você disse a respeito dele, e ele disse que nunca mais quer ver sua cara. Na verdade eu também não gostei muito disso. Eu amo esse cara, e ele também me ama. Como você pôde dizer aquele monte de coisas dele?”

Vamos reprisar o episódio anterior com uma escolha de palavras mais cuidadosa:

Amiga Semi-Histérica: “Acho que meu namorado está me traindo! Ele tem agido de maneira estranha ultimamente, e acho que pode estar namorando em segredo alguém do serviço.”

Você: “Ei, isso é mau! O que você vai fazer a respeito?”

Amiga Semi-Histérica: “Vou pô-lo na parede quando nos virmos esta noite.” (Uma semana depois)

Você: “E aí, como foi com seu namorado?”

Amiga Semi-Histérica: “Ah, nós acertamos as coisas. Eu amo esse cara, e ele também me ama.

Você: “Que bom para você! Vamos pedir o almoço?”

Às vezes a arte de habilmente não dizer nada pode ser um recurso muito útil.

O Mal Político da Língua Comprida

Durante a eleição presidencial americana de 2004, Teresa Heinz Kerry, esposa do candidato democrata John Kerry, criou freqüentes problemas para o marido com seus comentários desajuizados e suas rinhas com membros da imprensa que haviam descoberto como incitá-la a discussões. Como herdeira rica, habituada a ser tratada com cortesia pelos outros, ela parecia um pavio curto quando contestavam suas possibilidades de se tornar a primeira-dama dos Estados Unidos ou as chances de seu marido de vencer.

Num encontro espantosamente incompetente com a imprensa, ela aviltou a esposa do então presidente George W. Bush. Laura Bush, uma das menos polêmicas e mais amadas mulheres a residir na Casa Branca, havia tido uma carreira respeitável como bibliotecária e professora. Ela usava sua experiência para advogar o progresso educacional e um novo enfoque nas necessidades especiais das crianças.

Teresa Heinz Kerry, demonstrando uma capacidade notável para falar pelos cotovelos, disse sobre a primeira-dama: “Não acredito que ela já tenha tido um emprego de verdade — desde que se tornou adulta, quero dizer. Por isso a experiência e a validação dela vêm de coisas importantes, mas diferentes”.

Ela conseguiu se meter num beco sem saída: ou admitia que não conhecia — ou esquecera — a carreira anterior da primeira-dama, ou teria de enfrentar o ultraje

causado pelas notícias que expunham seus comentários como insultando a nobre profissão do ensino e denegrindo os milhões de professores dos Estados Unidos.

Poucos dias depois ela fez uma tentativa caolha de se corrigir: “Eu havia esquecido que a Srª Bush trabalhou como professora e bibliotecária; não pode haver emprego mais importante”.

Para piorar as coisas, Laura Bush aceitou o pedido de desculpas com rara elegância: “Ela pediu desculpas, mas não precisava. Sei como tudo isso é difícil, e conheço bem essas perguntas ardilosas”.

INTERPRETÊS E REALÊS

Você já ouviu um policial explicando no telejornal o que ocorreu durante o crime, como ele apanhou o infrator ou como anda a investigação? Alguns deles fazem a explicação em linguagem simples e compreensível, usando uma terminologia corriqueira. Outros incorrem no “policiês” — uma linguagem travada, impessoal e mecânica. “O suspeito conduzia o veículo a oeste pela 54th Street, por volta das 2h45 da manhã. O mesmo foi detido por uma unidade de patrulha, em atenção a queixa registrada pelo Sr. X. O elemento foi levado sob custódia e confinado na unidade carcerária.” Isso aparentemente quer dizer: “Prendemos o cara e o metemos na cadeia”.

É muito possível que o Policial Mecânico houvesse acabado de explicar a situação ao repórter, antes de as câmeras começarem a gravar, em linguagem provavelmente simples. Por que, então, ele adotou essa outra personalidade sintética — personalidade que transmitia, não verbalmente, todo um outro conjunto de implicações a seu respeito?

Os policiais — nem todos — representam uma pequena amostra do tipo de pessoas que incorrem no “interpretês” — um padrão discursivo despersonalizado — quando precisam falar em caráter oficial, seja para um grupo de pessoas, seja numa entrevista para a mídia. Advogados distritais, prefeitos, legisladores, presidentes, primeiros-ministros e uma vasta gama de outros servidores públicos podem descambar para esse padrão predefinido de linguagem oficial. Executivos em entrevistas à imprensa, economistas e outros especialistas, advogados de figuras notórias — todos têm escolhas não somente quanto ao que dizer, mas quanto a tornar-se confiáveis e atraentes pelo que dizem.

Esse fenômeno do interpretês suscita especulações sobre as escolhas subconscientes que o falante faz e sobre os possíveis benefícios que em seu entender podem advir de frases tão cuidadosamente construídas. Alguns podem sentir que a linguagem factual e impessoal sugere aos ouvintes certa precisão nas informações—e no pensamento. Alguns podem considerá-la um escudo útil ante a possibilidade de crítica por parte de pessoas com propósitos secretos, como no caso de insinuações jornalísticas de má conduta policial. Outros podem

simplesmente sentir-se mais à vontade limitando o que dizem a fatos verificáveis. Em todo caso, contudo, a linguagem em si pode levar os ouvintes a considerar o falante emocionalmente reprimido, hipercontrolado e desprovido de coragem intelectual.

Diariamente, em entrevistas na mídia com todo tipo de pessoas que falam em caráter oficial, e em reuniões de negócios como conferências, vemos dois padrões diferentes de apresentação. Podemos chamá-los respectivamente de interpretês e realês. O realês parece exigir algumas habilidades a mais: o falante tem de converter um conjunto de fatos — e possivelmente escolher quais fatos compartilhar — numa história que cative os ouvintes e se vincule a seus interesses. Isso pode envolver a escolha de uma metáfora simples em torno da qual organizar a explicação. Pode envolver a dramatização de uma situação numa “moralidade”, ou história com moral, coerente. Ou pode envolver a criação de um paradigma convincente para o debate, e a ligação dos pontos de um modo impossível sem a ajuda do palestrante.

Muitas das figuras famosas da história conquistaram seu lugar com sua habilidade de expor um argumento, criar uma história ou articular uma premissa de ação que os outros julgaram atraente. Em tempos recentes estrelas da comunicação como Mohandas Gandhi, Franklin Roosevelt, John Kennedy, Martin Luther King, Ronald Reagan e Bill Clinton demonstraram maestria nas habilidades do realês.

LINGUAGEM DE HELICÓPTERO E DISCURSO DE ELEVADOR

O helicóptero proporciona uma excelente metáfora da habilidade de escolher palavras e expressões para comunicar idéias em variados níveis de abstração. Qual a característica distintiva do helicóptero? Ele pode se mover facilmente para cima e para baixo, de uma altitude a outra. Sentado num helicóptero, você pode ver o território claramente e em grande nível de detalhes quando ele paira a baixa altitude; numa altitude maior, você pode ver muito mais território, porém, com menos detalhes.

Por analogia — ou metáfora —, podemos construir e operar um "helicóptero verbal" que nos conduza e a nossos ouvintes para baixo, rumo ao nível inferior dos detalhes, ou para cima, rumo ao nível superior da generalidade. Usar linguagem de helicóptero para transmitir idéias significa escolher palavras, figuras de linguagem, expressões, analogias e, evidentemente, metáforas que posicionem o processo de pensamento do ouvinte no nível desejado. O helicóptero é uma ilustração quase perfeita de como a mudança de altitude, ou de abstração, pode mudar a visão e o processo de pensamento.

O movimento do "céu" — o que podemos chamar de nível abstrato — para o "solo" — o que podemos chamar de nível concreto — é uma habilidade que as pessoas com alta Clareza em IS dominaram. Como estão no comando do helicóptero — são pilotos, por assim dizer —, elas conseguem guiar o fluxo de idéias na mente do ouvinte, movendo-se para o nível certo na hora certa.

Pessoas carentes dessa habilidade não parecem controlar o acelerador ou o manche. Elas passam rápido demais do concreto ao abstrato, ou ficam tempo demais neste ou naquele nível. Num ambiente de negócios, quando você ouve um colega exasperado dizer: "Não pergunte as horas àquele cara, ou ele vai lhe dizer como montar um relógio", o que está ouvindo é uma acusação de má pilotagem. A necessidade do ouvinte da hora exata (concreta e finita) colide com a necessidade do falante de entrar em detalhes (abstratos e infinitos).

Similarmente, quando você ouve alguém dizer, no mesmo tom exasperado: "Dê-me a versão da Reader's Digest!", isso indica que o ouvinte está perdendo a

paciência, pois o falante entra em detalhes além da tolerância. Algumas pessoas parecem constitucionalmente incapazes de “editar” sua história; parecem incapazes de resumir, vagueiam por detalhes irrelevantes e perdem o fio da idéia básica.

Os bons “pilotos” indicam seus movimentos, dizendo-lhe aonde o estão levando. Dois exemplos:

Piloto: “Muito bem, acabo de mostrar-lhes as metas “panorâmicas”. Agora quero levá-los pelas etapas operacionais.”

Piloto: “Falamos sobre o que está acontecendo agora. Em seguida podemos nos concentrar em onde queremos estar ao final do projeto.”

No primeiro exemplo, vemos o Piloto do Helicóptero passando do abstrato (olho de pássaro) ao concreto (visão operacional). No último exemplo, ele nos leva do concreto (enfoque no hoje) ao abstrato (enfoque no futuro).

Outra metáfora útil para transmitir idéias habilmente é a noção do “discurso de elevador”. Talvez apropriado à sociedade afobada de hoje, o discurso de elevador é uma destilação breve e persuasiva de uma importante idéia, proposição, ação proposta, problema ou ponto de vista. Figurativamente, é uma mensagem que você conseguiria transmitir a outra pessoa se estivessem juntos num elevador por cerca de um minuto.

Criar discursos de elevador tem se tornado uma habilidade ainda mais útil para a Clareza no discurso. Especialmente para profissionais e gente de negócios, um número cada vez maior de situações desafia as pessoas a se concentrarem nos elementos essenciais de uma mensagem ou processo de pensamento e expressá-los de maneira compacta e eficiente.

Um gerente de projetos pode ser convidado a comparecer a uma reunião do conselho e dar uma breve explicação de uma nova iniciativa em, digamos, cinco minutos ou menos. A estratégia discursiva e a escolha das palavras podem ser de suma importância. Em minha profissão, um encontro casual com um cliente prospectivo num aeroporto pode apresentar a oportunidade de gerar interesse

numa possível relação de negócios. E, claro, uma oportunidade dessas pode surgir até mesmo em um elevador de verdade.

Ao trabalhar com altos executivos, descobri ser muitas vezes útil convidá-los a testar a clareza de seu conceito da empresa compondo um discurso de elevador com não mais de três sentenças. O teste de tornassol para a clareza do conceito de negócios é saber se qualquer um dos líderes pode explicá-lo em três sentenças a um funcionário, cliente, membro do conselho ou jornalista. Uma situação particular pode admitir uma elaboração maior, ou talvez não. Se o conceito não estiver claro, o indivíduo pode facilmente abrir a guarda com uma resposta confusa.

Nossa cultura midiática do sound bite******** torna ainda mais importante a habilidade de criar discursos de elevador. O executivo que se vê convidado a participar de uma entrevista por telefone com a estação de notícias local pode descobrir que apenas dez segundos de sua declaração chegam ao ar. Transmitir seu ponto, em vez de servir de macaco adestrado para o entrevistador, dependerá de você embalar as idéias de maneira hábil e compacta.

Tendo aparecido em um sem-número de programas de entrevistas no rádio e na TV como parte de meu trabalho, descobri muito cedo que os apresentadores apreciam a habilidade do especialista de compartimentar as respostas em pedaços convenientes, capazes de se auto-sustentar e sobreviver ao processo de edição. Com efeito, esse é um dos principais critérios que os entrevistadores usam para decidir convidar de novo um especialista ou manter suas informações de contato no banco de dados de fontes.

LINGUAGEM “LIMPA” E LINGUAGEM “SUJA”

Qual a diferença, se houver alguma , entre as duas declarações mais abaixo?

1. “Que idéia estúpida!”

2. “Eu discordo de sua idéia.”

Ou estas uas:

1. “Você está muito errado — nem sabe do que está falando.”

2. “Tenho um ponto de vista totalmente diferente.”

Ou estas uas:

1. “Rapaz, que pintura horrorosa!”

2. “Não me agrada essa pintura.”

A maioria de nós provavelmente caracterizaria a primeira de cada dupla de afirmações como sendo mais enfática, enviesada e sublinhada pela agressividade. Elas parecem deixar pouco espaço para a incerteza ou a ambigüidade. Cada uma transmite uma sensação terminal, a implicação de ser

“verdadeira para todos”, e que alternativas a seu conteúdo simplesmente não serão consideradas. Essas implicações não são expressas nas declarações em si. São metamensagens — mensagens sobre as mensagens. O tom de voz do falante, sua expressão facial e sua atitude geral podem amplificar ou enfraquecer o conteúdo afetivo transmitido pela escolha particular das palavras.[2]

Estudos na psicologia da linguagem indicam que declarações como a primeira em cada um dos três pares tendem a provocar uma sensação subconsciente de ansiedade no ouvinte, mais do que as declarações alternativas. Algumas pessoas — talvez a maioria — tendem a se sentir um tanto “apertadas” ou pressionadas pelo uso agressivo e dogmático da linguagem. Embora o falante não tenha dito nada do tipo, elas tendem a ouvir, num canal subconsciente, que ele insiste em que adotem a opinião ou juízo de valor que declara. Esse senso sutil de ameaça à autonomia pessoal tende a gerar um certo grau de resistência, e mesmo de ressentimento, no ouvinte, o que pode muito bem atuar contra os propósitos do falante.

Certos padrões de linguagem, sejam agressivos, dogmáticos ou restritivos em suas implicações, podem alienar os outros, contaminando o processo de compreensão. Podemos designar essas formas lingüísticas corruptas como linguagem “suja” — não porque sejam obscenas, mas porque enlameiam a comunicação. A linguagem suja inclui o tipo de declaração e escolha de palavras capaz de intimidar, ofender, irritar, alienar ou confundir os outros.

A linguagem “limpa”, em contraste, usa padrões verbais mais neutros e opções de palavras que suscitam empatia, mente aberta e o livre intercâmbio de idéias.

Uma das técnicas fundamentais de Clareza é a consciência dos fenômenos psicológicos mais profundos da linguagem, o que envolve a habilidade de monitorar o uso dos padrões de linguagem próprios e alheios e de evitar certas patologias verbais que podem causar mal-entendidos, conflitos e mesmo desajustes psicológicos tanto individuais como coletivos.

Podemos identificar pelo menos cinco categorias primárias ou variações da linguagem suja, e então aprender a adotar versões mais “semanticamente sãs”. O Quadro 5.1 mostra esses tipos primários de disfunção semântica, com alguns exemplos. O Quadro 5.2 mostra os mesmos antídotos e disfunções semânticos, também com alguns exemplos.

Você pode notar um aspecto-chave de muitas das formas de linguagem limpa: o falante fala por si mesmo, sem presumir que o que diz vale para todo mundo.

A auto-referência torna a sentença irrefutavelmente verdadeira, não sujeita à discussão ou ao combate: “Não acho que esse método vá funcionar” é uma declaração sobre o falante, e não sobre o “método”. Ele proporciona informações sobre suas idéias ou opiniões com relação ao método. A alternativa em linguagem suja — “Esse método não vai funcionar” — parece denotar um ataque subconsciente à autonomia do ouvinte. Limitadores e qualificadores semânticos, como outros recursos, indicam respeito pelo ouvinte e a disposição de reconhecer outras possibilidades ou outros pontos de vista.

PORRETES VERBAIS

Os “porretes verbais” são um tipo específico — e especialmente incômodo — de linguagem suja. Um porrete verbal é uma daquelas declarações agressivas, dogmáticas, “ame-ou-deixe”, que levam o ouvinte a sentir que está sendo figurativamente atingido na cabeça com as opiniões, crenças ou juízos de valor do outro. Declarações como “Que coisa estúpida de dizer”, “Você está muito errado”, “Isso nunca vai dar certo”, “Você não sabe o que está dizendo”, “Para cada um você fala uma coisa” e “Você está se contradizendo” tendem a alienar as pessoas em vez de convidá-las a considerar o ponto de vista do falante.

Se quiser firmar um compromisso moral com a eliminação de porretes verbais de seu discurso, você pode começar tornando-se mais ciente deles, e particularmente detectando seu uso pelos outros. Então você perceberá flagrando-os antes que eles saiam, e se tornará hábil em reconstruir suas declarações em linguagem neutra.

Quando nos tornamos agudamente cientes do valor e impacto de um meio semanticamente flexível de expressar idéias, podemos ver como mesmo as palavras mais breves e mais simples podem influenciar a comunicação e a compreensão. Considere, por exemplo, trocar o “mas” por um “e”, como exemplo de como as palavras podem influenciar o modo como alguém se sente:

O professor diz: “Johnny, você está se saindo bem em inglês, mas (e então vem o inevitável) precisa se esforçar um pouco mais em matemática.”

Johnny ouve: “blablablá inglês blablablá se esforçar um pouco mais em matemática.”

A conclusão de Johnny: “Não sou nada bom em matemática.”

Quadro 5.1 Exemplos de disfunção semântica.

Disfunção Semântica	Exemplos
Opinionite (juízos de valor agressivos)	“Fundos mútuos sã
Todite (linguagem implicando o todo; supergeneralizações)	“Todos os políticos
Oitentite (linguagem do isso ou aquilo)	“Você está conosco
Deverite (conselhos ou diretivas indesejados)	“Você deveria sair
Dogmatismo (intolerância de outras opiniões)	“Só há um jeito de
Rotulagem (categorização com termos valorativos)	“Isso é puro social
Sarcasmo (crítica cáustica)	“Se você lesse o re

Quadro 5.2 Antídotos para as disfunções semânticas.

Disfunção Semântica	Antídoto
Opinionite	Auto-referência; “assumir” os julgamentos (“mensagens
Todite	Limitadores e qualificadores (“em certa medida”, “parec
Oitentite	Linguagem em “escala de cinza” (um espectro de possibi
Deverite	A sugestão de opções e possibilidades
Dogmatismo	Limitadores e qualificadores; “assumir” as próprias conc
Rotulagem	Especificação (“desgeneralização”)
Sarcasmo	Linguagem neutra

Suponhamos que o professor reconstrua a declaração de maneira objetiva mas importante:

Professor: “Johnny, você está se saindo bem em inglês. Continue assim. E

agora podemos nos ocupar com a matemática.”

Johnny ouve: “Você está se saindo bem em inglês, e (uma transição) também pode ser bom em matemática.”

A conclusão de Johnny: “Vou me esforçar mais em matemática.”

Se você não acha essa mudança de percepção significativa, experimente-a por pelo menos uma semana. Omita a palavra “mas” de seu vocabulário com a maior freqüência possível, e use a palavra “e” sempre que estiver numa situação do tipo “sim, mas”.

Relembre quantas vezes você já ouviu alguém dizer (em programas de rádio ou em noticiários de TV por assinatura): “Detesto discordar de você, Ed, mas...”. Note que eles sempre discordam, embora tenham acabado de “prometer” o contrário. O uso do “mas” após uma oração neutra ou positiva sempre indica a abertura de uma declaração negativa.

“Odeio dizer que você está errado, mas...”

“Você podia estar certo, mas...”

“De costume concordo, mas...”

“Em maior parte o que você disse é verdade, mas...”

“Acredito em você, mas tenho minhas próprias idéias...”

O efeito sutil da palavra “mas” nesses contextos pode tornar mais difícil estabelecer uma conexão eficaz com a outra pessoa. Tente fazer uma semana de experiências trocando a “linguagem mas” pela “linguagem e” em suas conversas e mensagens escritas.

Eis outra sugestão simples e fácil para aumentar sua sanidade semântica e limpar sua linguagem. Treine dizer as três coisas abaixo sem culpa, livre e apropriadamente:

• “Eu não sei.”

• “Eu errei.”

• “Mudei de idéia.”

Há muito mais a aprender sobre sanidade semântica e linguagem limpa; por ora, saber como aplicar os métodos aqui discutidos pode promover grandes melhorias em suas habilidades de Clareza. E, com o tempo, um respeito maior pelo poder da linguagem pode ajudá-lo a compreender, ser compreendido, persuadir as pessoas e convertê-las a seus pontos de vista.

LEVANDO O CÉREBRO PARA PASSEAR

Como transmitir uma idéia, um conceito, uma conclusão, uma proposta ou um ponto de vista de sua cabeça para a cabeça de outrem — e conseguir que ela ali sobreviva? Pessoas que não adquiriram as técnicas de Clareza tendem a dizer o que quer que lhes ocorra, na ordem que vier. Muitas delas não vêem diferença entre um "dreno cerebral" disforme e uma estratégia de conversação cuidadosamente escolhida.

Elas podem começar suas explicações sem ter conseguido a plena atenção do outro. Podem começar no meio da idéia, em vez de descobrir um ponto lógico de partida. Podem sobrecarregar o ouvinte com informação excessiva, sem ordem lógica nem arranjo de idéias. Elas parecem presumir que a mente do ouvinte está processando informações da mesma maneira que a sua.

Se quisermos influenciar outras pessoas com nossas idéias e conseguir que cooperem conosco, é útil apresentar as informações de maneira a facilitar seu processamento pelo cérebro dessas pessoas. Imagine-se entrando na mente de seu ouvinte e "escoltando-o" mentalmente em direção a sua verdade — sua conclusão, sua crença, seu ponto de vista ou a aceitação do curso de ação por você proposto. Metaforicamente falando, você está levando o cérebro do ouvinte para passear. Primeiro você tem de descobrir onde ele está — conquistar sua plena atenção — e então planejar uma viagem desse local ao ponto aonde você quer que ele vá.

Eis aqui algumas estratégias e métodos de conversação que podem ajudá-lo a guiar o pensamento dos outros.

Rota 350

A boa notícia é que o cérebro humano processa informações de fala num ritmo

de cerca de 500 palavras por minuto. A má notícia é que você e a maioria das pessoas só conseguem falar num ritmo de cerca de 150 palavras por minuto. Conseqüentemente, as outras 350 palavras por minuto são um tempo perdido, em que a mente do ouvinte pode processar outros dados, possivelmente concorrentes ou distrativos. Se quiser preservar sua plena atenção, precisa capturar essa capacidade de processamento sobressalente — precisa tirá-lo da "Rota 350". Uma maneira de conseguir isso é fazer uma pergunta provocativa, que o leve a refletir sobre a importância do assunto enquanto você apresenta os pontos-chave. Você também pode mencionar um tópico de interesse específico e prometer chegar até ele, depois de tratar do que tem primeiro a dizer. Os ouvintes provavelmente ficarão mais atentos, pois esperam descobrir algo que realmente desejam saber. Há muitos artifícios de conversação para manter seus ouvintes fora da Rota 350, e todos funcionam capturando a "largura de banda" não utilizada.

Lançando a Isca

Este método cria uma intensa expectativa quanto ao que virá. Você começa com uma declaração provocadora que captura a atenção e, em seguida, aproveita o efeito dramático. No início de um seminário, pedi aos participantes que se apresentassem. Uma mulher disse: "Meu nome é Wilma, e lido com miséria humana." Ficamos boquiabertos, à espera de que ela complementasse o "anzol". Em seguida ela disse: "Sou supervisora de assistência social no departamento distrital de serviços sociais. Quando me aposentar, em breve, acho que vou arrumar um emprego numa loja de roupas para bebês, pois quero ver gente feliz, para variar um pouco". O método da isca também mantém o ouvinte fora da Rota 350.

Dando uma Prévia

Um método de prenunciação: "Foi isso o que aconteceu ontem...", "Vou lhes

falar sobre três coisas...” (e lembre-se de falar sobre todas as três). Esse método ajuda a enquadrar a conversa; o ouvinte já começou a pensar sobre o tópico e passa a criar expectativas para a conversa.

A Pirâmide

Um resumo do que você dirá, seguido de mais e mais informações, com os fatos ganhando corpo conforme você prossegue. É uma técnica esclarecedora, usada com sucesso há muitas décadas em matérias de jornal, que funciona muito bem em conversas.

O Plano de Marcha

“Eis o que vamos fazer, em três passos (caminhos, partes, fases etc.).” Em forma escrita, esse método faz uso de programações, listas de tópicos e esquemas como I, II, III ou A, B, C. Ele funciona especialmente bem na comunicação com pessoas com grande necessidade de estruturação e ordem em seus processos de pensamento. Elas sabem aonde você planeja levá-las e se sentem à vontade em seguir a seqüência de tópicos.

Abrindo ou Fechando o Zoom

Use linguagem de helicóptero para começar da visão panorâmica e passar a visões mais detalhadas, ou comece com um dado muito específico e passe ao quadro mais amplo. “Permitam-me enfocar um detalhe” ou “Vamos voltar um pouquinho...”. É como ajustar o zoom de sua câmera, de acordo com o que você

quer que o ouvinte “veja” com seu olho mental.

Desenho

Desenhe, faça um esboço, use um diagrama (ótimo para alunos visuais, que precisam “ver” antes de entender). Consultores se referem freqüentemente ao “poder da caneta”, o que significa que a pessoa que vai à lousa ou ao cavalete e começa a registrar as idéias do grupo assume um papel temporário de liderança.

Metáforas

Uma metáfora substitui um conceito abstrato por uma imagem concreta ou uma experiência familiar. Pode-se dizer: “O curso de ação proposto oferece vários benefícios, uma vez que muitos dos problemas que de outro modo teríamos enfrentado já foram resolvidos e várias questões-chave foram eliminadas”; ou pode-se dizer: “Este método é uma ‘pista reta’ — já estamos a meio caminho”. Metáforas são econômicas; e incorporam a riqueza de todo um conceito numa frase simples e breve. Também estimulam muitas associações na mente do ouvinte, o que enriquece a conversa.

O PODER DA METÁFORA

Metáforas, em particular, merecem especial atenção como ferramentas para a Clareza de pensamento e comunicação. Se percebemos isso ou não, usamos metáforas o tempo todo em nossas conversas. Elas nos proporcionam um meio eficiente de escrever ou conversar para “ajudar as pessoas a acharem a mesma página” (uma metáfora, por falar nisso). Homens costumam usar linguagem metafórica baseada em temas esportivos ou na linguagem da guerra e dos campos de batalha. Mulheres tendem a usar metáforas da vida, da natureza e da comunidade. Algumas metáforas são culturais, ligadas ao sexo ou à idade; outras são simplesmente imbecis. Alguns exemplos********:

• Latir para a árvore errada (seguir um curso de ação fútil)

• Encurralar-se ao pintar o chão (ficar sem opções viáveis)

• Ligar os pontos (unir idéias de maneira significativa)

• Tentar arrebanhar gatos (tentar fazer com que as pessoas ajam de maneira incaracterística)

• Caçar coelhos demais (seguir iniciativas demais ao mesmo tempo)

• Garimpar ouro na banheira (envolver-se em atividades sem sentido)

• Estudar o umbigo (ver garimpar ouro na banheira)

• Atirar no próprio pé (frustrar o próprio objetivo)

• Saber a letra mas não a música (compreensão superficial)

• Suicídio de carreira (ação que destrói a carreira)

• Contornar o dreno (sair de atividade)

• Barras de macaco organizacionais (estrutura burocrática)

• Gigante das minúcias (bom em algo sem importância)

• Radar estratégico (processo de esquadrinhar o ambiente de negócios)

• Guerra palaciana (rixa entre altos executivos de uma organização)

Passe um dia prestando atenção a metáforas e você ficará surpreso com quantas ouvirá. Escreva as que mais lhe agradar e acrescente-as a seu vocabulário.

E-PRIME: A LÍNGUA DA SANIDADE

Em 1965, o Dr. David Bourland, especialista em psicologia da linguagem, fez uma estranha proposta. Ele sugeriu que as pessoas nas culturas de língua inglesa aprendessem a falar e escrever sem usar nenhuma forma do verbo to be. Ele acreditava que o uso habitual de palavras como “é”, “sou”, “são”, “era” “eram” e suas variações podia gerar uma tendência inconsciente de dogmatismo e rigidez mental[3]. Por exemplo, uma declaração como “Ela é uma advogada” insere a pessoa numa categoria. Embora as categorias possam ajudar nosso raciocínio, Bourland acreditava que elas também nos induzem a pensar em estereótipos, substituindo a exclusividade pela comunalidade. O uso irrefletido de rótulos se torna mais difícil com o método de Bourland; deve-se optar por uma forma verbal ativa, que transfira a ênfase de uma categoria abstrata a um comportamento. Bourland poderia reescrever o exemplo e dizer “Ela exerce a profissão legal”. Ele também acreditava que eliminar as formas do verbo “ser” torna mais difícil criticar as pessoas e golpeá-las com juízos de valor. Se não pudermos dizer “Essa é uma idéia estúpida”, teremos de encontrar uma maneira totalmente diversa de expressar nossa oposição.

Bourland concebia o inglês, privado das formas do “ser”, como uma língua imaginária que ele chamou de “E-Prime”, usando o símbolo matemático E’. Em notação algébrica (ou teoria dos conjuntos), o conceito tornou-se:

O E-Prime equivale ao [inglês] menos o [to be].

Numa rápida lição de inglês, lembre-se de que as formas do verbo to be incluem as seguintes conjugações: be, am, is, are, aren’t, was, wasn’t, were, weren’t, been e combinações como will be.******** Bourland educou-se para falar e escrever inteiramente em E-Prime. Ele acreditava que isso forçava o usuário da língua a mudar seu processo conceitual e conceber toda a realidade como dinâmica e evolutiva. Há muitos anos adotei o E-Prime como técnica para treinar

profissionais de negócios a escrever com mais eficiência. Isso teve o efeito notável de aumentar rapidamente a clareza e o dinamismo da produção escrita dos alunos. O Quadro 5.3 mostra algumas traduções.

Quadro 5.3 Traduções da língua normal para o E-Prime.

Língua “normal”	Versão em E-Prime
Tom é um eterno atrasado.	Tom chega ao serviço tarde todos os dias.
Sue é uma jogadora de equipe.	Sue trabalha bem com os outros.
Eu sou arquiteto.	Eu desenho casas e prédios.
A decisão tomada é...	A pessoa X tomou a decisão de...
Essa é uma boa idéia.	Eu gosto dessa idéia.

O E-Prime também pode servir como ferramenta para a resolução de conflitos. Se duas facções se viciaram na prática de trocar acusações, elas podem achar útil escrever todas as declarações provocadoras que dirigiram uma à outra e traduzi-las para o E-Prime. Também podem descobrir que o processo de reescrevê-las é também um processo de rever suas visões e acusações.

Já que tocamos na idéia de usar o E-Prime para nos comunicarmos melhor na escrita, podemos muito bem ir um pouco além — embora a escrita habilidosa exija uma dissertação extensa, que vai muito além de nosso objetivo presente. Uma fórmula rápida e simples para melhorar a qualidade de sua escrita envolve três princípios-chave. Vamos chamá-lo de “Lei do Triplo E”. Não somente ela pode resultar numa escrita melhor e mais clara, como o ajudará a escrever em E-Prime.

A Lei do Triplo E tem os seguintes componentes:

1. Extensão Média da Frase = 20 Palavras ou Menos

Frases mais curtas e mais marcantes facilitam ao leitor acompanhar seus pensamentos. Estudos de compreensão da leitura mostram claramente níveis máximos de compreensão quando as frases têm entre 15 e 25 palavras, atingindo o pico numa média de 20. Pode-se combinar uma longa frase com outras bastante curtas; em geral, quanto mais curta, melhor. Tipicamente, você deve transmitir uma idéia por frase, com entre duas e seis frases por parágrafo.

2. Evite Jargões

O uso abusivo de jargões e acrônimos, de linguagem de computação ou comercial e de termos do governo tende a confundir as pessoas que não os

conhecem. Mesmo no caso de leitores que sabem o que significam vários acrônimos e expressões “para iniciados”, usar linguagem simples pode muitas vezes tornar a mensagem mais convincente. Embora certos tipos de jargão se mostrem úteis na comunicação, eles funcionam melhor como tempero, e não como prato principal.

3. Empregue a Voz Ativa (Use o E-Prime, se Possível)

O E-Prime o obriga a escrever na voz ativa; na verdade, ele elimina automaticamente as formas verbais da “voz passiva”. Como revisão: a linguagem de voz passiva tende a ocultar ou subordinar o “ator” da frase: “O escritório foi vasculhado e o arquivo foi encontrado por Mary”. Em E-Prime a frase se torna: “Mary vasculhou o escritório e encontrou o arquivo”. A escrita em E-Prime tende a encurtar as frases.

Conte as palavras no primeiro exemplo, em voz passiva (11), e compare com o segundo, em voz ativa (8). Escrever em voz ativa, ou E-Prime, o obriga a escolher mais cuidadosamente seus verbos (e a ordem deles).

Como exercício, verifique a seção que você acabou de ler e veja se ela usa o E-Prime totalmente para explicar o E-Prime (sem contar as formas do to be [e do ser] usadas como ilustração).

Discurso do Chefe Seattle, 1854

O famoso discurso do Chefe Seattle, da tribo Suquamish, em Washington, é considerado uma histórica obra-prima de linguagem persuasiva.

“O presidente em Washington mandou notícia de que quer comprar nossa terra. Mas como se pode comprar ou vender o céu? a terra? A idéia é estranha para nós. Se não possuímos o frescor do ar e o brilho da água, como vocês podem comprá-los?

“Cada parte da terra é sagrada para meu povo. Toda folha lustrosa de pinheiro, toda costa areada, toda névoa na mata escura, todo prado, todo inseto que zumbe. Todos são santos na memória e na experiência de meu povo.

“Conhecemos a seiva que corre pelas árvores como conhecemos o sangue que corre em nossas veias. As flores perfumadas são nossas irmãs. O urso, o cervo, a grande águia, estes são nossos irmãos. As cristas rochosas, o orvalho na campina, o corpo quente do pônei e o homem, todos pertencem à mesma família.

“A água brilhosa que se move nos córregos e rios não é apenas água, mas o sangue de nossos ancestrais. Se lhes vendermos nossa terra, vocês devem lembrar que ela é sagrada. Cada reflexo brilhantes nas águas claras dos lagos relata eventos e memórias na vida de meu povo. O murmúrio da água é a voz do pai de meu pai.

“Os rios são nossos irmãos. Eles matam nossa sede. Carregam nossas canoas e alimentam nossos filhos. Por isso vocês devem dar aos rios o carinho que dariam a qualquer irmão.

“Se lhes vendermos nossa terra, lembrem-se de que o ar é precioso para nós, que ele compartilha seu espírito com toda a vida que sustenta. O vento que deu a nosso avô seu primeiro alento também recebeu seu último suspiro. O vento também dá a nossos filhos o espírito da vida. Por isso, se vendermos nossa terra, vocês devem mantê-la à parte e sagrada, como um lugar aonde o homem pode ir e aspirar o vento adoçado pelas flores dos prados.

“Vocês ensinarão a seus filhos o que nós ensinamos aos nossos? Que a terra é nossa mãe? O que acomete a terra acomete todos os filhos da terra.

“Isto sabemos: a terra não pertence ao homem, o homem pertence à terra. Todas as coisas estão ligadas, como o sangue que nos une a todos. O homem não teceu a teia da vida, é apenas um fio nessa teia. O que quer que faça à teia, ele faz a si mesmo.

“De uma coisa sabemos: nosso Deus é também o de vocês. A terra é preciosa para ele, e ferir a terra é mostrar desdém por seu criador.

“O destino de vocês é um mistério para nós. O que acontecerá quando todos os búfalos forem massacrados? Os cavalos selvagens domados? O que acontecerá quando os confins secretos das florestas carregarem o cheiro de muitos homens e

a vista das colinas viçosas for riscada por cabos falantes? Aonde irá a mata espessa? Acabará! Aonde irá a águia? Acabará! E o que será dizer adeus ao pônei veloz e à caça? O fim da vida e o começo da sobrevivência.

“Quando o último pele-vermelha houver desaparecido com seu recanto selvagem, e sua memória for só a sombra de uma nuvem cruzando a pradaria, será que estas encostas e florestas ainda estarão aqui? Restará algo do espírito de meu povo?

“Amamos esta terra como um recém-nascido ama o pulsar de sua mãe. Assim, se lhe vendermos nossa terra, amem-na como nós a amamos. Zelem por ela, como nós zelamos. Tenham em mente a memória da terra como ela era quando a receberam. Preservem a terra para todas as crianças, e amem-na, como Deus nos ama.

“Assim como somos parte da terra, vocês também são parte da terra. Esta terra é preciosa para nós. É preciosa para vocês também.

“De uma coisa sabemos — só há um Deus. Nenhum homem, seja vermelho ou branco, pode estar à parte. Somos irmãos, afinal.”[4]

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE CLAREZA

As coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na dimensão da Clareza incluem:

• Estude os meios como pessoas altamente articuladas apresentam idéias; assista a entrevistas e ouça conversas para identificar os métodos que elas usam: o fluxo e a seqüência de idéias, a linguagem de helicóptero, as mensagens de elevador, o uso de fatos e cifras, metáforas, ilustrações verbais e a adoção do humor.

• Faça um teste diagnóstico de vocabulário para estimar o tamanho e a extensão de seu vocabulário funcional. Se for o caso, empregue um livro, um programa de áudio ou um curso de vocabulário na web para fortalecer seu uso das palavras.

• Colecione metáforas inteligentes e vigorosas e introduza-as em sua conversação.

• Treine-se para ilustrar suas idéias com esboços, cartuns ou diagramas.

• Invente e pratique métodos da “Rota 350” para cativar a atenção de seus ouvintes.

Notas

1. Site do NewYorker, www.newyorker.com/fact/content/?040913fa_fact. Edição: 13 de setembro de 2004.

2. Partes deste capítulo são adaptadas de “The Power Thinking Course”, seminário de treinamento criado pela Karl Albrecht International, 2004. Usado com permissão. Para mais informações, visite KarlAlbrecht.com.

3. D. David Bourland, Jr., “A linguistic note: Write in E-prime”, General Semantics Bulletin, 1965/1966, 32 e 33, 60-61. O psiquiatra Albert Ellis escreveu um livro inteiro em E-Prime: Ellis, Albert. Sex and the Liberated Man. Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1976.

4. O discurso feito pelo Chefe Seattle em janeiro de 1854 é objeto de grande debate histórico. Várias versões concorrem pela validade, e a história do discurso é obscura. A versão aqui apresentada é uma das mais poéticas e tocantes, mas não necessariamente a mais amplamente aceita pelos estudiosos.

******** O sound bite é um recorte selecionado de uma entrevista em áudio ou vídeo. (N. do T.)

******** As metáforas serão traduzidas literalmente, sendo seguidas das explicações. Note-se que poucas têm vigência em português. (N. do T.)

******** A tradução dos exemplos, porém, usará os equivalentes em português. (N. do T.)

“E” DE EMPATIA

“Quando saí da sala de jantar após sentar-me ao lado do Sr. Gladstone, achei-o o homem mais inteligente da Inglaterra. Mas depois de me sentar ao lado do Sr. Disraeli, achei-me a mulher mais inteligente da Inglaterra.”

— Uma mulher, quando lhe pediram sua impressão dos estadistas ingleses Benjamin Disraeli e William Gladstone

O FATOR “E” no modelo S.P.A.C.E. representa a Empatia. Essa dimensão o convida a observar quão realmente perceptivo e considerado você é com relação aos sentimentos alheios. Você consegue se sintonizar com as outras pessoas como indivíduos únicos? Demonstra disposição e capacidade de aceitá-las como são, pelo que são?

A conotação usual de ser empático é identificar-se com uma outra pessoa e apreciar-lhe ou compartilhar-lhe os sentimentos. Entretanto, no contexto da inteligência social, há um nível adicional de profundidade — a sensação de vínculo — que inspira as pessoas a cooperar. Nesta discussão, a empatia é definida como um estado de sentimento positivo entre duas pessoas, o que conhecemos comumente como a condição de reciprocidade.

O senso comum diz que as pessoas estarão mais inclinadas a cooperar e concordar conosco, e a nos apoiar e ajudar, caso nos apreciem e compartilhem um senso de respeito e afeição mútuos. Desenvolver empatia com uma outra pessoa significa conseguir que ela compartilhe com você um sentimento de vínculo, que a induza a mover-se com e rumo a você, e não contra e para longe de você.

O estado oposto é evidentemente a antipatia, sentimento que leva o outro a se mover contra e para longe de você. O comportamento tóxico, é óbvio, destrói a empatia. O comportamento salutar a restaura e constrói. Psicólogos e especialistas em relações humanas falam por vezes de “personalidade abrasiva”

para se referir a pessoas que por hábito alienam outras. A velha expressão “Pentear para o lado errado” é uma metáfora da abrasão interpessoal.

Se quisermos conquistar os benefícios pessoais e práticos que decorrem do estabelecimento de empatia com outros e da preservação de relacionamentos de qualidade, devemos fazer duas coisas: 1) evitar ou abandonar atitudes tóxicas; e 2) adotar ou intensificar atividades salutares. Não é realista achar que podemos molestar as pessoas, insultá-las, fazê-las sentir-se insignificantes, mal-amadas ou indignas; elogiá-las quando precisamos de algo e ignorá-las quando não precisamos; e depois de tudo esperar que elas tenham conosco uma sensação de vínculo. A empatia requer um investimento de longo prazo, não a aplicação episódica de “charme”.

Primeiro, certifiquemo-nos de que sabemos como não tratar as pessoas, e então poderemos explorar meios de construir com base no respeito e na afeição que conquistamos.

O QUE DESTRÓI A EMPATIA?

“Fala, homem! Como vai, meu amigo? E a esposa?”

“Bem, na verdade ela está no hospital. Eu estou meio...”

“Grande! Legal saber disso. A gente se vê, rapaz!”

Repetindo: o comportamento tóxico destrói a empatia. O comportamento salutar a constrói. Como diz um personagem de Jack Nicholson, o coronel de fuzilaria em Questão de Honra: “É isso e acabou”.

No Capítulo 1 tocamos no assunto sobre o comportamento tóxico ou salutar. Agora é hora de sermos muito mais específicos. O Quadro 6.1 proporciona um inventário bastante extenso de comportamentos tóxicos e suas alternativas salutares. Conforme percorre a lista, lenta e compenetradamente, imagine cada comportamento em ação. Você consegue visualizar alguém, ou várias pessoas, adotando as atitudes tóxicas? Consegue visualizar-se adotando as atitudes salutares?

Recordemos que ser salutar requer mais do que meramente não ser tóxico. Eliminar comportamentos tóxicos só o levará ao ponto zero na escala da empatia. Evitar a antipatia só o leva à apatia. Para chegar à empatia, é necessário um compromisso proativo. Você precisa “agregar valor” ao modo como as outras pessoas o vêem.

Ao ler as duas listas de comportamentos contrastantes, você identificou atitudes tóxicas que detecta em si mesmo, em maior ou menor grau? Identificou atitudes salutares que lhe parecem absolutamente estranhas, atitudes que você claramente não adota? Esse processo de pensamento aumenta as possibilidades que você veio acumulando na leitura deste livro? Você pode não ter sentido uma epifania pessoal durante a leitura da lista, mas ainda assim ela pode ser útil de diversas maneiras. E eu certamente espero que você não sofra um ataque de ansiedade, culpa ou autocondenação. Esta deve ser uma experiência positiva de descoberta e crescimento, e não um exercício de autoflagelação.

Uma forma particularmente tóxica de comportamento verbal, especialmente destrutiva em organizações e situações de negócios, é matar as idéias dos outros.A matança de idéias envolve comentários como estes:

• Isso não vai dar certo aqui.

• Já tentamos isso antes.

• Custa caro demais.

Quadro 6.1 Atitudes tóxicas versus salutares.

Atitudes “Tóxicas”	Atitudes “Salutares”
Negar “afagos”	Fazer críticas positivas
Lançar farpas verbais, “petardos”	Gracejar construtivamente
Baldes de água fria não verbais	Fazer críticas positivas
Usar de condescendência ou “paternidade”	Tratar as pessoas como iguais
Buscar excessiva aprovação	Falar e agir com afirmação
Lisonjear sem sinceridade	Fazer elogios honestos
Perder facilmente o controle	Evitar reações automáticas
Entrar em “jogos” com as pessoas	Cooperar; fazer críticas positivas
Discordar rotineiramente	Concordar quando possível
Falar de modo dogmático e inflexível	Usar a “flexibilidade semântica”
Gabar-se, marcar “pontos de status”	Compartilhar o sucesso alheio
Violar a confiança	Preservar a confiança
Quebrar promessas e acordos	Só prometer o que se vai cumprir
Gracejar em momentos impróprios	Gracejar construtivamente
Monopolizar a conversa	Compartilhar o “tempo no ar”

Interromper com freqüência	Ouvir os outros
Mudar de assunto caprichosamente	Ater-se ao assunto
Queixar-se demais	Fazer sugestões construtivas
Dar a alguém a “batata quente”	Sugerir, aconselhar, negociar
Insistir em fazer do seu jeito	Ceder, ajudar os outros
Atacar ou criticar os outros	Confrontar construtivamente
Induzir culpa nos outros	Persuadir honestamente; negociar
Ridicularizar os outros	Apoiar os outros; simpatizar
Fulminar idéias	Adiar o julgamento; ouvir
Dar conselhos indesejados	Oferecer informações e idéias

- É complicado demais.
- Não é prático.
- Não temos tempo.
- Não vão aceitar isso.
- Somos diferentes aqui.
- Nunca fizemos isso.
- Não está no orçamento.
- Vamos nos ater ao que sabemos.
- Nosso sistema não está pronto para isso.
- Boa idéia, MAS...
- Não é o nosso pedaço.
- É muito arriscado.
- É provavelmente ilegal.
- Talvez no ano que vem.

O antídoto ou defesa contra a matança de idéias que parece tão prevalecente é a prática da “venda de idéias”. Essa técnica envolve fazer certas declarações para pôr a outra pessoa num estado mental de maior receptividade a seus pensamentos ou idéias.

Com freqüência você pode conseguir que as pessoas ouçam e respondam de mente mais aberta se usar em suas conversas os seguintes tipos de declarações para a venda de idéias:

• Posso fazer uma pergunta?

• Antes que tomemos nossa decisão final, vamos rever nossas opções.

• Sugiro que não eliminemos nenhuma opção por enquanto.

• Estamos prontos para decidir? Estamos certos de haver considerado todos os fatores-chave?

• Vamos discutir o modo como estamos abordando este problema.

• Gostaria de dar um passo para trás e esclarecer um certo ponto.

• Espero que não estejamos com um caso de “pensamento grupal” aqui.

• Ouvi falar de X. Vocês têm alguma informação a respeito?”

• Não sei muito a esse respeito. E vocês?

• Sabiam que...?

• Há alguns fatores novos que vocês talvez não conheçam.

• Talvez devamos reconsiderar esse ponto.

• Talvez vocês queiram reconsiderar sua opinião, já que...

• Mudei de idéia sobre isso, desde que soube que...

• Essa idéia pode parecer antiquada, por isso permitam-me explicá-la antes que reajam.

• Talvez vocês prefiram não decidir por enquanto, mas...

• Tenho uma idéia que gostaria de compartilhar com vocês alguma hora.

• Gostaria de obter sua ajuda numa idéia que venho tentando desenvolver.

• Gostaria de sua colaboração em...

• Eis uma idéia mal passada; que tal lhes parece?

• Eis uma idéia semipronta; talvez vocês consigam aprimorá-la.

• Seria melhor que começássemos a pensar em como vamos...

• Quais opções vocês vêem a esta altura?

• De que meios dispomos para...?

• Vocês pensaram em fazer isso pelo método X?

Talvez a mensagem mais simples a emergir dessa discussão seja esta: a Empatia, como Deus e o diabo, está nos detalhes.

O QUE GERA EMPATIA?

Pensemos em termos de duas oportunidades de gerar empatia: 1) a experiência momentânea de associação com as pessoas; e 2) o processo de “manutenção” pelo qual um relacionamento se mantém saudável com o tempo. Primeiro a parte momentânea.

Numa situação específica, você pode estabelecer uma forte conexão de empatia com alguém ou um grupo de pessoas concentrando-se em três tipos específicos de comportamento. Neste caso, similarmente à comunicação com clareza discutida no Capítulo 5, podemos pensar em termos dos “três As” — Atenção, Apreciação e Afirmação.

Atenção

Primeiro devemos adquirir o hábito de sair de nossas bolhas mentais e nos sintonizar com as outras pessoas como indivíduos únicos. Todos os seres humanos normais gostam de ser notados, ouvidos e levados a sério. Os que fingem interesse nos outros com freqüência se entregam com indícios não verbais que contradizem a história. A melhor maneira de demonstrar interesse em alguém é sentir interesse por esse alguém. A intenção natural de ouvir, e possivelmente de aprender com alguém, revela-se em seu comportamento consciente e inconsciente. Além disso, certos indícios não verbais involuntários podem indicar para a outra pessoa que você a considera um indivíduo valioso e digno.

Por exemplo, inclinar seu corpo em direção à outra pessoa, fazer contato ocular, pausar e ouvir atentamente enquanto ela fala e fazer acenos ou indicar por outros meios que você acompanha o que está sendo dito — tudo isso ajuda a fortalecer o senso de atenção. Se você for razoável expressivo, é provável que não precisará pensar muito sobre esses indícios; eles costumam aparecer

naturalmente. Se for mais tímido e reservado, pense em aumentar voluntariamente o uso desses indícios, de modo a conferir maior energia a suas interações com os outros.

Uma forma menos conhecida, mas muito eficaz de atenção é a regulagem não verbal, que significa ajustar sua postura corporal, sua inclinação física geral e seus gestos aos da outra pessoa. Você também pode sentir esse mesmo tipo de indícios para determinar se a outra pessoa sente com você uma conexão empatia. Você provavelmente notou que quando duas pessoas estão tendo uma conversa amigável, suas posturas corporais, seus gestos, sua cadência de voz, suas expressões faciais e mesmo sua respiração tendem a se alinhar. Se detectar um desajuste significativo entre seus indícios "não verbais", poderá estar encontrando evidências de alienação, conflito ou discórdia. Para estabelecer a reciprocidade inicial, você pode começar regulando seus indícios não verbais de acordo com os da pessoa — não de maneira óbvia, nem para fins de manipulação, mas de modo natural. Isso só aumenta o conjunto de sinais naturais de empatia e vínculo que você transmite com seus indícios não verbais — desde que esteja realmente prestando atenção, e não fingindo.

A regulagem verbal, que também ajuda a gerar empatia, é o hábito de refletir as palavras, expressões e figuras de linguagem da pessoa para ela mesma. Se a outra pessoa usa uma metáfora em particular, empregar essa metáfora em sua resposta serve como endosso da idéia, e como confirmação não verbal de um vínculo. Você também pode regular o estilo de linguagem. Por exemplo, algumas pessoas gostam de adotar leves profanidades para temperar a conversa e enfatizar certos pontos. Esse tipo de comportamento tornou-se muito mais aceitável nos últimos anos. Entretanto, pode ser aconselhável refrear-se de uma linguagem mais forte até que a da outra pessoa incline-se nessa direção. Então você pode acompanhar verbalmente esse padrão de discurso.

A microestrutura da conversação humana é notavelmente complexa e diversa; nesta breve discussão só podemos tocar em algumas das dinâmicas mais interessantes. Como se mencionou anteriormente, a atenção tende a vir de modo natural se você resolver considerar as outras pessoas como indivíduos. E não o prejudicará conhecer uns poucos métodos ou técnicas específicas para ajudar a fazer a conexão.

Apreciação

Você mostra aos outros que está disposto e é capaz de aceitá-los como são, pelo que são? Você pode discordar de suas visões políticas ou religiosas, e seu mundo pessoal de valores e experiências pode ser bem diferente do deles; ao mesmo tempo, você pode reconhecer o direito deles a um lugar no planeta. No nível não verbal, isso significa que seus indícios denotam aceitação, ou pelo menos a ausência de rejeição ou animosidade. Se disser a si mesmo que é possível coexistir pacificamente com eles mesmo que haja discórdia em algumas coisas, você provavelmente denotará aceitação e apreciação com naturalidade.

À parte os sinais verbais que indicam para as pessoas que você as aceita e lhes reconhece o direito de ser quem e o que são, é possível fazer mais algumas coisas para reforçar o elo de respeito mútuo. Uma habilidade importante para a percepção de respeito, aceitação e apreciação é o uso de “linguagem limpa”, conforme explicada no Capítulo 5. Se adotar um padrão de linguagem semanticamente flexível e considerado, livre de dogmatismo, sarcasmo, opinionite, todite, polarização e dicotomias, e fizer bom uso de limitadores e qualificadores semânticos, você poderá evitar que os outros desenvolvam resistência a suas idéias. Quando realmente crêem que você os respeita, e às idéias deles, eles ficam mais inclinados a ouvir as suas.

Afirmação

É reconhecidamente mais fácil apreciar, respeitar e sentir-se próximo a alguém cujos valores e idéias você compartilha do que a alguém de quem você discorda totalmente em questões importantes. Ao mesmo tempo, é possível aceitar essa pessoa, como pessoa, pelo modo como você interage com ela. Como dizem os especialistas em educação infantil: “Você pode amar a criança e não gostar do comportamento dela”. O mesmo se aplica aos adultos: você pode discordar da pessoa e todavia tratá-la de maneira que a induza a respeitá-lo e talvez até mesmo a apreciá-lo. Seria um tanto forçado afirmar que esta filosofia se estende até mesmo a criminosos inveterados e outras pessoas desprezíveis, mas

felizmente a maioria de nós não precisa lidar freqüentemente com esse tipo de gente. A maioria de nós interage com pessoas bastante “normais”, muito embora algumas delas não sejam de fácil convívio.

Como seres humanos, normalmente precisamos e queremos — e freqüentemente buscamos — auto-afirmação em pelo menos três níveis: 1) amabilidade, 2) capacidade e 3) dignidade. Cada um de nós precisa saber que é digno de afeto. Cada um de nós precisa sentir que é respeitado por aquilo que é capaz de fazer. E cada um de nós precisa sentir que é reconhecido como uma pessoa digna. Em todos os três sentidos, elogios sinceros e naturais são meio caminho andado. O lendário especialista em motivação Dale Carnegie observava que a maioria dos seres humanos é faminta por “insumos emocionais” — o tipo de reconhecimento, aceitação, aplauso e afirmação que na verdade é facílimo de oferecer. O princípio é enganosamente simples: se você ajudar as pessoas a se sentir bem consigo mesmas, elas se sentirão bem a seu respeito.

A esta altura da discussão, algumas pessoas — possivelmente muitas — podem protestar: “E quanto a nós, introvertidos? Todas essas atitudes de geração de empatia podem brotar naturalmente em pessoas altamente sociáveis. Mas nem todo mundo é tão expansivo e inclinado a se associar facilmente com os outros. E quanto àqueles dentre nós que não são instintivamente networkers?”.

Na verdade, o mundo talvez não seja tão cheio de extrovertidos como tantos introvertidos parecem achar. O fato é que muitas pessoas que parecem amistosas, expansivas e sociáveis são na verdade introvertidos enrustidos. Muitos bons palestrantes, por exemplo, são na verdade mais introvertidos do que presumiria o público que encaram. Eles têm a habilidade adquirida de se conectar com um grupo mediante histórias, humor e uma abordagem humanista a seu assunto. Estão “ligados” quando devem estar “ligados”, lançando mão de um toque sutil e de uma boa presença de IS.

Quando concluem o treinamento do dia, essas pessoas se sentem freqüentemente cansadas e requerem uma pausa para recarregar as baterias intelectuais e sociais. “Vamos sair para uma bebida e um jantar”, sugere alguém no grupo de seminário após o longo dia de trabalho coletivo. “Obrigado, mas eu tenho serviço para pôr em dia” — é a réplica do treinador cansado, ansioso por voltar a sua sala, repousar, comer e dormir o bastante para ser capaz de repetir o feito no dia seguinte ou na cidade mais próxima.

E, com respeito à tão propalada habilidade de “praticar o networking”, eis um segredo que descobri há bastante tempo: você não precisa ser um networker hábil para colher os benefícios do networking; só precisa ter um ou mais amigos que o sejam. Eles farão o networking por você. Na verdade, pessoas que são networkers motivados precisam trabalhar em rede — é parte de sua constituição psíquica. A verdade é que elas não têm como evitar isso. Adoram fazer isso por você. Se precisar de um oftalmologista pediátrico ou de um experiente jardineiro, basta contatar seu amistoso vizinho networker; ele ficará feliz pelo pedido. Desde que descobri que posso “terceirizar” meu networking, já não me sinto prejudicado por ser o introvertido adaptado que sou.

A REGRA DE PLATINA

A tão repetida “Regra de Ouro” — “trate os outros como você gostaria que eles o tratassem” — pode ser um conselho fatalmente errôneo. George Bernard Shaw disse: “Não trate os outros como gostaria que o tratassem: os gostos podem não ser os mesmos”. A sugestão de Shaw pode ser mais do que um sábio ditado; ela sugere um novo ponto de vista sobre a empatia.

Faz mais sentido remodelar o conselho — vamos chamá-lo de Regra de Platina: “Trate os outros como os outros preferem ser tratados”[1].

Uma vez que transcendamos os confins de nossa preocupação egoísta com nossas próprias necessidades e prioridades, podemos compreender melhor como obter o que desejamos assegurando que os outros obtenham o que desejam. Na verdade, podemos até mesmo argumentar que procurar tratar as pessoas do modo como achamos que elas querem ser tratadas pode causar até mais problemas.

Por exemplo, profissionais de saúde — médicos, enfermeiras e praticantes associados — tendem a gostar de pacientes “complacentes”, um eufemismo para gente dócil que não causa problemas questionando decisões, pedindo informações ou requerendo atenção especial. E todavia pesquisas feitas com pacientes indicam claramente muitas variações importantes na preferência por um modo de interagir com os profissionais de saúde — um “estilo de paciente” psicológico, se preferirem.

Há sem dúvida pacientes complacentes, aquelas almas mansas que põem sua saúde — e por vezes a vida — nas mãos dos médicos. Mas há também pacientes assertivos, que esperam que o pessoal médico os trate como clientes, e não como crianças obedientes. Há outros pacientes que se consideram responsáveis por seus resultados médicos e esperam que os praticantes de medicina lhes expliquem as coisas.

A abordagem da equívoca “Regra de Ouro” nos serviços de saúde, por exemplo, parece implicar que “todos nós” gostaríamos de ser tratados com condescendência, recebendo pouca informação além da que realmente

solicitamos e sendo “cuidados” como outros tanto cordeiros. A Regra de Platina alternativa sugere que descubramos as necessidades particulares de pessoas individuais em situações específicas e as tratemos como indivíduos, tendo em mente essas necessidades.

Um caso em questão: meu oftalmologista, que realizou diversas cirurgias em meus olhos, compreende-me tanto como ser humano quanto como um par de olhos. Quando chegamos pela primeira vez ao ponto de pensar numa cirurgia, ele adaptou sua abordagem explicativa a seu conhecimento. Ele sabia que eu fora treinado como cientista e havia trabalhado como físico, e que tinha uma mente de estilo investigativo. Também sabia que eu sentia relativamente pouco medo da cirurgia e que gostaria de saber tanto sobre minha condição médica quanto fosse razoavelmente possível a um leigo.

Assim, quando nos sentamos em seu consultório para discutir a cirurgia, ele apresentou imediatamente um modelo anatômico plástico do olho humano e começou a explicar com certo nível de detalhes como planejava fazer a cirurgia. Embora outros pacientes talvez ficassem horrorizados e apreensivos ao ouvir uma explicação tão gráfica, no meu caso tratou-se da abordagem correta. Outros prefeririam “não saber”. Mas, pensando como cientista treinado, achei o procedimento e sua lógica fascinantes. Mais tarde adquiri uma gravação em vídeo de uma cirurgia ocular do mesmo tipo da que estávamos considerando, e, após tê-la visto, senti-me confiante quanto ao resultado.

Tornei-me então um “bom paciente”. Ele havia atendido a minhas necessidades, segundo a regra de platina, de informações e de um senso de comando mediante o conhecimento. Estou certo de que em outros casos ele poderia abordar essa discussão de maneira bem diferente, de acordo com as necessidades do indivíduo.

Este é um dos princípios-chave da empatia, no contexto da IS: fazer uma conexão eficaz com a outra pessoa levando em conta onde ela está, de que necessita, como encara a situação e como define prioridades. Algumas pessoas são de dar abraços; outras não. Algumas gostam de tocar e ser tocadas; outras não. Algumas gostam de usar linguagem forte e profanidades; outras não. Algumas gostam de compartilhar seus sentimentos e vidas pessoais com os outros; outras não. Um elemento-chave da Empatia é o esforço conscienciosо por compreender e reconhecer as posições de vida dos outros, e trabalhar com base em tal conhecimento para desenvolver com eles relacionamentos eficazes.

A IRONIA DAS PROFISSÕES EMPÁTICAS

Psicólogos, psiquiatras e outros clínicos licenciados de saúde mental se sobressaem nos casos de suicídio. Eles figuram próximo ao topo dentre os profissionais que se matam, e certamente próximo ao topo dentre todas as especialidades médicas. Muitas faculdades de medicina podem mencionar alunos que se suicidaram, talvez devido ao estresse das atividades escolares, talvez devido ao estresse da profissão, ou por estarem clinicamente deprimidos desde o ingresso na faculdade.

Como podem as pessoas em profissões assistenciais estar no fundo do poço em suas próprias vidas? Será que ficam sem força emocional ao darem tudo o que têm aos outros? Ou será que entram na profissão já com demônios de reboque?

O idealismo, quando se converte num calejado fastio, pode ser uma coisa perigosa em algumas profissões assistenciais. Muitos paramédicos, bombeiros e policiais que compareceram a incidentes seriamente traumáticos — como os ataques de 11 de setembro ao World Trade Center, o bombardeio do Edifício Federal de Oklahoma City, e os tiros na Columbine High School — posteriormente tiraram a própria vida. Por razões que lhes pareciam sensatas no momento, eles já não conseguiam encarar o que viam ou o que lhes cumpria fazer.

Será possível que algumas dessas pessoas estivessem no serviço errado? A ironia das profissões empáticas é que as pessoas erradas podem acabar praticando-as. Considere esta lista de pessoas que escolheram as profissões erradas:

• Médicos brilhantes que deviam estar num laboratório, pesquisando o câncer e outras doenças, e não junto a um leito de hospital conversando com pacientes pelos quais não têm a menor empatia.

• Médicos que passam mais tempo conversando com gravadores do que olhando nos olhos dos pacientes. (Poupem-nos da crítica de que “as organizações de

saúde não nos dão muito tempo”. A medicina consiste em dar conforto a pessoas amedrontadas e ajudar pessoas cujo nível de dor só é equiparável a seu nível de ansiedade.)

• Professores que não gostam de lidar com crianças (ou de se dirigir a grupos de adultos).

• Policiais que passam tempo demais em patrulha e começam a evitar os chamados por rádio, ficando sentados no carro o turno inteiro.

• Clínicos de saúde mental que têm uma panelada de problemas próprios, e que deviam voltar seus raios laser para si mesmos antes de começarem a ajudar os outros.

• Funcionários de serviços de proteção infantil que não gostam de crianças nem de ter de lidar com crianças molestadas.

• Assistentes sociais que não gostam dos pobres, miseráveis e desvalidos.

• Enfermeiras de asilos que não gostam de lidar com pacientes idosos.

• Advogados que não gostam de batalhar, que não gostam das leis e que não se sentem bem gerando ou tomando parte em conflitos.

• Funcionários de atendimento ao cliente que dizem: “Este seria um ótimo lugar para trabalhar, se não fossem esses malditos clientes”.

A Síndrome da Caradura

Um dos indícios de que a pessoa tem dificuldades em encontrar a energia necessária para gerar e sustentar a empatia é a “síndrome da caradura”. O indivíduo afligido por essa desordem simplesmente deixa de sorrir, adota um semblante e uma postura que sinalizam “fique longe” e não faz mais do que se estafar ao longo das experiências diárias. As pessoas começam a evitá-lo, os bate-papos tendem a desaparecer e ele pode perceber e se perguntar por que elas usam rótulos como “carrancudo” ou “inacessível” ao mencioná-lo.

Reveja a lista anterior de pessoas pouco empáticas, presas em profissões que requerem empatia, e pense em quantas delas adotaram inconscientemente a caradura como visual de escolha. A pergunta difícil é: por quê? Eis a resposta fácil: porque estão começando a perder seu senso humanitário, e seu trabalho vem pesando sobre seu idealismo e suas conexões emocionais com os outros.

"Mas", replicam os Caraduras, "temos de agir assim; de outro modo as pessoas acharão que somos fracos, tolos ou frívolos." Isso se aplica sobretudo a policiais, militares, paramédicos, médicos e outras profissões de predomínio masculino, nas quais demonstrar humanidade demais (como ao sorrir para as pessoas) pode parecer afeminado, pouco profissional (especialmente entre pares) ou vulnerável. Médicos e policiais não deviam chorar quando há morte e dor à sua volta, por isso podem adotar a personalidade caradura como mecanismo de confronto. O melhor é manter os lábios recurvos, para o caso de alguém os flagrar tendo emoções reais ou sendo exteriormente humanos.

Nos melhores casos, os profissionais que se descobrem nesses cruzamentos na carreira fazem mudanças. Eles se aposentam, desistem ou mudam para novas ocupações que enfatizem o que gostam de fazer, e não o que devem fazer (ou foram treinados para fazer). Não é incomum ver pessoas que tiveram carreiras longas e difíceis aposentando-se e fazendo coisas sem a menor relação com sua profissão anterior.

Rir É o Melhor Remédio

Se você acredita, como eu, que o senso de humor da pessoa é um barômetro confiável do estresse, então o clã da caradura parece penar sob o peso de seu estresse pessoal e profissional. Se você não consegue rir diante do genuinamente cômico, então está estressado. Se isso for uma aflição crônica, então está sofrendo da "Síndrome da Caradura".

O tratamento dessa desordem é mais simples do que você imagina: ria mais e sorria mais. Lembre-se, várias vezes ao dia, de que a vida é uma tragédia ou uma comédia, dependendo de como você prefira encará-la.

O falecido Dale Carnegie nos aconselhou a sempre "manter no rosto um sorriso emergente", a despeito das circunstâncias. Sua expressão facial pode influenciar de verdade seus sentimentos. E o mesmo pode fazer sua postura. Mudar de uma

posição encurvada para outra mais ereta e de uma carranca amarga para as margens de um sorriso pode transformar imediatamente o modo como você se sente.

Imagine a expressão facial que você provavelmente teria ao andar por aí após ter recebido uma notícia muito, muito boa. Essa é a “face Dale Carnegie” em ação. Não se trata de convencer o mundo de que você é durão; trata-se de deixar que o mundo saiba que você não é durão o tempo todo.

O filósofo alemão Wolfgang von Goethe disse: “Devemos todos os dias tentar ouvir uma canção, ler um bom poema, ver um belo quadro e, se possível, proferir umas poucas palavras sensatas”.

Ele podia ter acrescentado: “E dar uma boa gargalhada”.

L.E.A.P.S.: EMPATIA CALCULADA

O Dr. George Thompson tem seu quê de homem renascentista. Ele concebeu vários livros, uma série de seminários de treinamento e um instituto sediado no Novo México, todos com base num conceito de comunicação chamado "Judô Verbal"[2]. Suas idéias foram ensinadas a policiais, professores, médicos, profissionais de saúde mental e outros prestadores de serviços regulares ou de alto risco para ajudá-los a lidar melhor com pessoas nervosas, irracionais ou mesmo perigosas.

Um dos modelos do Dr. Thompson — o L.E.A.P.S. — esclarece a necessidade de ouvir em muitos níveis, proporciona apoio para a pessoa no outro lado e resolve quaisquer problemas existentes para a satisfação dela, e não necessariamente sua. Embora os passos pareçam óbvios em alguns aspectos, note-se como são poucas as pessoas que realmente os seguem. Uma coisa é entender comportamentos, outra é operacionalizá-los. L.E.A.P.S. significa [nas iniciais inglesas]: Ouça, Sinta Empatia, Pergunte, Parafraseie e Resuma.

• Ouça. Demonstre habilidades ativas de audição demonstrando anuência, inclinando-se para a frente, fazendo um contato ocular apropriado e efetivamente ouvindo. A audição ativa começa ao tentar fazer uma conexão humana com a outra pessoa. O maior obstáculo para isso é a necessidade humana de polivalência. Em nossa sociedade frenética é simples e provável que a maioria dos profissionais sinta a necessidade de fazer mais, ainda que precise se ater ao momento. A polivalência nos negócios inclui falar ao telefone enquanto se tenta manter uma conversa face-a-face e checar o e-mail (paixão que para alguns chega às raias da obsessão), ou tentar ler, pensar e falar ao mesmo tempo. Não admira que pessoas irritadas fiquem ainda mais irritadas se sentirem que você não está dando ouvidos a elas. Algumas vezes elas levantam as apostas (e as vozes) para obter sua atenção absoluta. Diz muito para a outra pessoa o fato de você parar com o que está fazendo, voltar-lhe o rosto e demonstrar, por vias verbais e não verbais, que ela é sua maior prioridade no momento. Se você não acredita nisso, lembre-se de sua própria infância, quando um ou outro de seus

pais estava ocupado demais para tirar os olhos da TV ou do jornal, deixar de cortar as cenouras ou parar de consertar o carro para dar ouvidos aos seus problemas. Muita gente ouve pela metade, esperando que você pare de falar para que elas comecem de novo.

• Sinta empatia. Isso ocorre quando você consegue enxergar e sentir o problema pelo lado dos outros.

• Pergunte. Comece com perguntas genéricas, obtenha mais informações e permita que a pessoa desabafe se precisar. Perguntas e respostas geram um diálogo com pessoas irritadas e permite que elas queimem alguma energia enquanto conversam com você. Também proporcionam a você certo controle, modelando o que você quer que as pessoas façam — ou seja, manter o controle e empregar o método de comunicação toma-lá-dá-cá para ouvir e ser ouvidas.

• Parafraseie. Repita as idéias do outro, usando as palavras dele na medida do possível. Pessoas irritadas raramente ouvem suas palavras, mas ouvirão com freqüência caso você lhes parafraseie o que acabaram de dizer. Parafrasear lhe concede mais tempo, demonstra empatia de sua parte e — mais importante — serve como teste para confirmar que você realmente compreende as preocupações delas e que elas acreditam que você o faz.

• Resuma. Encontrem a resposta juntos, criem soluções boas para todas as partes e ajude a outra pessoa a descobrir o que solucionará o problema presente. Se algum de vocês ou ambos tiverem prometido tomar certas medidas — ou deixar de agir de certas maneiras —, é aconselhável organizar em itens os termos do acordo.

EMPATIA EM QUATRO MINUTOS

Poderíamos ter significativamente menos divórcios nos países modernos se mais maridos e esposas julgassem apropriado adotar uma estratégia comportamental simples, mas muito eficiente. Podemos chamá-la de estratégia do “contato criativo”.

Em seu livro Contact: The First Four Minutes [Contato: os primeiros quatro minutos], Leonard Zunin apresenta uma proposição imponente: a de que a maioria das pessoas que encontra um desconhecido num ambiente social decidirá aproximadamente em quatro minutos se gostaria de prosseguir no contato com ele e, neste caso, se a idéia de uma interação ou envolvimento continuado seria desejável.[3]

Antes que estereotipemos e descartemos essa proposição sob o clichê da “primeira impressão”, vale considerar uma interessante extensão da idéia de Zunin: o fato de que pessoas com amizades sólidas ou relações íntimas relembram o evento de seu primeiro encontro sempre que retomam o contato após um período de separação.

Se a pessoa que você encontra num evento social invoca um placar inconsciente e começa a atribuir pontos à interação em termos da conveniência de levá-la adiante, é claro que seu comportamento nesses cruciais quatro minutos e tantos merece uma certa reflexão criativa. À parte o valor de uma aparência pessoal deslumbrante, seu comportamento para com a outra pessoa pode fazer a “venda” ou afundar todas as chances de desenvolvimento. Os números de comédia fazem largo uso da “síndrome da cantada”: a idéia de que dizer a coisa certa — ou errada — determina o sucesso da pessoa junto ao sexo oposto. Mas em vez de esperar descobrir essa “frase” mágica, será melhor nos concentrarmos na outra pessoa e considerar os princípios básicos de estabelecer reciprocidade e vínculos — a macro-habilidade da Empatia.

Voltando à segunda proposição-chave de Zunin — de que as pessoas figurativamente “reiniciam” seu relacionamento a cada vez que se encontram — podemos descobrir maneiras específicas de tornar positivo cada reinício.

Caso hipotético: num relacionamento bastante tradicional de marido e mulher, John chega do serviço cansado, estressado e preocupado com um problema que surgiu pouco antes de ele deixar o escritório. Mary teve um dia frenético fazendo compras, lidando com os operários que estão trabalhando em sua casa, e atendendo às necessidades das crianças. Eles entram em contato de maneira perfunctória, quase comercial, cada um ainda se preocupando com as distrações de seu dia.

“Olá”, ela diz.

“Olá”, diz ele. “O cara do gramado já terminou?” “Ainda não”, ele diz. “Talvez amanhã.”

“Bem. Onde estão as crianças?”

“Na rua. Já as chamei dizendo que voltem para casa.”

Depois de lidar com os assuntos imediatos, a conversa esfria. Ele liga a TV num jornal e ela começa a preparar o jantar.

Troque por quaisquer cenários alternativos — um casal com duas carreiras, um casal que não mora junto, mas namora com base regular, um casal que dirige conjuntamente uma empresa e trabalha junto o dia todo — e veremos com freqüência a mesma coisa. O mundano sobrepuja o pessoal. Muitos relacionamentos pessoais, sejam entre homens e mulheres, entre pais e filhos, entre melhores amigos, entre chefes e subalternos ou entre parceiros de negócios, carecem de um certo ingrediente muito poderoso: a manutenção das relações.

Pense num cenário alternativo para John e Mary. John entra em casa, põe de lado sua pasta ou outros artigos pessoais e a cumprimenta de maneira cordial e afetuosa.

“Olá, boneca. Como vai?”

Mary deixa de lado seu projeto do momento e sai da cozinha para recebê-lo a meio caminho.

“Oi, querido. Bem-vindo de volta. Dê-me um beijo.”

Eles se abraçam, se beijam e batem papo por alguns minutos. Ambos se refreiam consciente e deliberadamente de qualquer menção às atividades, problemas ou preocupações do dia. Eles não retomam nenhuma conversa deixada sem conclusão. Só falam um sobre o outro, e sobre seu relacionamento.

“Vamos nos sentar por uns poucos minutos, antes que os meninos cheguem.” Nesse episódio de quatro minutos, eles reiniciaram figurativamente seu relacionamento. Recapitularam a base de sua afeição, de seu respeito mútuo e de sua experiência comum. E criaram entre si um estado mental positivo que prevalecerá em qualquer discussão posterior dos problemas logísticos da vida. Se fizerem desse método de quatro minutos um hábito diário — uma regra e uma diretriz invioláveis —, criarão uma postura emocional permanente para ambos, que servirá para aliviar o estresse imposto pelos problemas mundanos da vida.

O método dos quatro minutos de Zunin pode parecer muito simplório, e pouco necessário a pessoas com relacionamentos duradouros. Uma pessoa casada pode dizer: “Ah, mas já estamos casados há tempo demais para esse tipo de coisa. A gente se dá bem”. Outra pessoa poderia dizer: “Isso nunca ia funcionar com minha mãe”. Ou: “Meu namorado sabe que eu o adoro. Não precisamos desse negócio a todo minuto”. Mas a pessoa que diz isso pode acordar um dia e perceber que o relacionamento ficou estagnado, que a outra pessoa já não se sente interessada nem comprometida, ou que a “mágica” morreu. A fase seguinte pode ser um longo período de repressão emocional, e possivelmente uma separação, seguida pelo divórcio.

Qualquer pessoa que vivenciou um divórcio afirmará que um divórcio emocional costuma preceder o divórcio legal. Quando perguntamos a uma dessas pessoas: “Em que ponto o relacionamento começou a morrer?”, ela pode não ter uma resposta definida. “Ah, não sei — acho que ele só foi decaindo gradualmente. Não me ocorre nada em particular que tenha acabado com ele. Acho que fomos nos distanciando, só isso.”

Uma passagem pungente do poema “The Spring and the Fall” [“A primavera e a queda”], de Edna St. Vincent Millay, resume a história:

“’Tis not love’s going hurt my days; But that it went in little ways.”[4]*********

DESENVOLVENDO TÉCNICAS DE EMPATIA

As coisas que você pode fazer para melhorar suas habilidades na dimensão da Empatia incluem:

• Estude alguma pessoa que pareça incapaz de se associar facilmente com as outras; faça uma lista de atitudes específicas que lhe parecem alienar as outras. Faça uma lista das atitudes que ela poderia adotar para conseguir se associar mais habilmente.

• Estude alguma pessoa que pareça se associar facilmente com as outras; faça uma lista de atitudes específicas que lhe parecem atrair as outras e convidá-las a se associar no âmbito pessoal.

• Imagine que você encontre o Sr. ou a Sra. Caradura num evento social. Escreva cinco coisas que você poderia dizer ou fazer para “afrouxá-lo” — ou seja, convidá-lo a se entrosar mais livremente e expressar mais energia pelo modo como interage (sem instruir canhestramente a pessoa a “sorrir”!).

• Da próxima vez que você testemunhar — ou tomar parte em — uma discussão ou disputa entre duas ou mais pessoas, faça uma lista posterior das coisas tóxicas e destruidoras de empatia que algum dos envolvidos haja porventura dito ou feito e que tenha agravado a situação ou dificultado sua resolução.

• Se você tiver um amigo íntimo ou “COOS” (“cônjuge ou outro significativo”), proponha-lhe o acordo de usar a regra dos quatro minutos sempre que vocês se encontrarem na semana seguinte. Passem o primeiro ou os primeiros quatro minutos conversando somente sobre vocês, só se ocupando com os “negócios” do dia depois de terem restabelecido o vínculo pessoal.

Notas

1. Ver “The Platinum Rule”. Albrecht, Karl. Quality Digest, abril de 1994. Ver também The Platinum Rule. Tony Alessandra e Michael J. O’Connor. Nova York: Time-Warner Books, 1996.

2. Ver, por exemplo, Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion. Nova York: Morrow, 1993.

3. Zunin, Leonard. Contact: The First Four Minutes. Nova York: Nash, 1972.

4. Edna St. Vincent Millay, “The Spring and the Fall”, 1923. Ver Collected Lyrics of Edna St. Vincent Millay. Nova York: Harper Brothers, 1943.

******** “Não foi o fim do amor que feriu meus dias / mas o haver-se ele findado pouco a pouco.” (N. do T.)

AVALIANDO E DESENVOLVENDO A IS

“Eu, que sou cega, posso dar uma dica àqueles que enxergam — um alerta para os que desejam fazer pleno uso do dom da visão: usem seus olhos como se amanhã fossem ficar cegos. E o mesmo método pode aplicar-se aos demais sentidos. Ouçam a música das vozes, a canção de um pássaro, as poderosas cordas de uma orquestra como se amanhã fossem ficar surdos. Toquem cada objeto que desejarem como se amanhã lhes fosse faltar o tato. Cheirem o perfume das flores, saboreiem com deleite cada bocado, como se amanhã não mais pudessem saborear ou cheirar.”

— Helen Keller

CONFORME PROSSEGUEM AS pesquisas na comunidade acadêmica para descobrir medidas rigorosas das inteligências múltiplas, e para caracterizar cientificamente suas inteligências componentes, como a IS, aqueles dentre nós que trabalham nos parreirais do desenvolvimento profissional e da cultura organizacional continuam a requerer modelos e ferramentas práticos que possam usar no dia-a-dia. Devemos contar com a ciência do senso comum, esperando que nossas tentativas subjetivas de definir e mensurar essas importantes competências possam servir adequadamente sob as circunstâncias.

Este capítulo oferece alguns procedimentos de avaliação simples que você pode usar para pintar um quadro mais claro de suas habilidades e preferências de IS. Ele o estimula a comparar sua visão de si mesmo com a que os outros têm de vocêea ponderar e planejar as áreas da inteligência social que você gostaria de aprimorar. Essas ferramentas de auto-avaliação, adaptadas com permissão do Social Intelligence Profile [Perfil de Inteligência Social], um questionário publicado de auto-avaliação[1], servirá como ponto de partida no processo. Queira ter em mente que uma avaliação profunda e completa exige um processo mais abrangente, que excede o escopo desta discussão.

AVALIANDO SUAS HABILIDADES DE INTERAÇÃO

Passo 1

Comece fazendo um inventário mental de um grande número de pessoas que você conhece, conheceu ou com quem interagiu por um tempo considerável. Usando a planilha no Quadro 7.1, escreva na coluna da esquerda o nome de cinco pessoas cujo padrão geral de comportamento você considera particularmente tóxico. Pense cuidadosamente em como elas agiram com você ou com outros. Ao lado de cada nome, anote algumas atitudes essenciais "S.P.A.C.E." que você observou e que julga especialmente incômodas. Quanto mais precisamente analisar essas atitudes, mais informações úteis terá para sua própria auto-avaliação.

A pessoa que você identificou tem o hábito de tratar os outros com grosseria? De insultar as pessoas? De ridicularizá-las ou humilhá-las? De fofocar ou assassinar caracteres? De se queixar, lamuriar e criticar? De mentir, manipular os outros ou quebrar promessas? De monopolizar conversas? De alvejar os outros com opiniões dogmáticas e pontos de vista intolerantes? De se impor aos outros ou de abusar dos relacionamentos com eles?

Quadro 7.1 Examinando pessoas tóxicas que você conhece.

Gente Tóxica Que Eu Conheço:	
Nome da Pessoa Tóxica	Violações S.P.A.C.E.
1	

2

3

4

5

Ao pensar sobre várias pessoas que conheceu, você provavelmente conseguirá enumerar facilmente toda uma gama de atitudes tóxicas.

Passo 2

Na planilha oferecida no Quadro 7.2., escreva o nome de cinco indivíduos "salutares", aqueles que você considera especialmente sábios a respeito das pessoas e especialmente hábeis em conviver bem e obter a cooperação alheia. Escreva tantas atitudes S.P.A.C.E. dessas pessoas "magnéticas" quantas conseguir recordar.

A pessoa que você identificou tem o hábito de proporcionar afirmação aos outros, de elogiá-los, ouvi-los e congratulá-los por seu sucesso? De incluí-los na conversa? De demonstrar respeito por suas visões, valores e opiniões? De reconhecer-lhes o direito de tomar suas próprias decisões na vida? De oferecer conselhos com moderação e somente quando solicitados?

Agora pense cuidadosamente em cada uma das cinco habilidades primárias da IS — Consciência Situacional, Presença, Autenticidade, Clareza e Empatia — enquanto avalia o comportamento de cada pessoa em suas listas de tóxicos e salutares.

Alguma das pessoas na lista de tóxicos exibe atitudes tóxicas em uma ou mais dentre as categorias S.P.A.C.E.? Alguma das pessoas na lista de salutares se destaca em certas dimensões?

Se um indivíduo em particular se destaca — ou fracassa — numa dada dimensão, escreva ao lado do nome a inicial do fator — "S", "P", "A", "C" ou "E". O objetivo aqui é identificar as atitudes ou padrões comportamentais específicos de cada dimensão que essas pessoas podem exemplificar para você.

Passo 3

Agora combine mentalmente numa pessoa imaginária todas as pessoas tóxicas que você identificou. Dê a essa pessoa hipotética um nome hipotético. Se alguma das pessoas em sua lista supera todas as outras em toxicidade, você pode usar seu nome como identidade rápida para a “pessoa tóxica” que montou. Escreva esse nome na linha chamada “Modelo Tóxico” no formulário de classificação no Quadro 7.3.

Quadro 7.2 Examinando pessoas salutares que você conhece.

Gente Salutar que Eu Conheço:	
Nome da Pessoa Salutar	Habilidades S.P.A.C.E.
1	
2	
3	
4	
5	

Faça o mesmo com as pessoas salutares que identificou. Tome as melhores e mais notáveis atitudes que você observou nessas pessoas e construa um supermodelo altamente salutar. Atribua um nome também a essa imaginária pessoa salutar, ou use o nome de um dos modelos que pareça incorporar a maioria das atitudes positivas. Escreva esse nome no Quadro 7.3 na linha intitulada “Modelo Salutar”.

Quadro 7.3 Modelos tóxico e salutar.

Modelo Tóxico:	Modelo Salutar:									
Consciência Situacional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Presença	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Autenticidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clareza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empatia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Passo 4

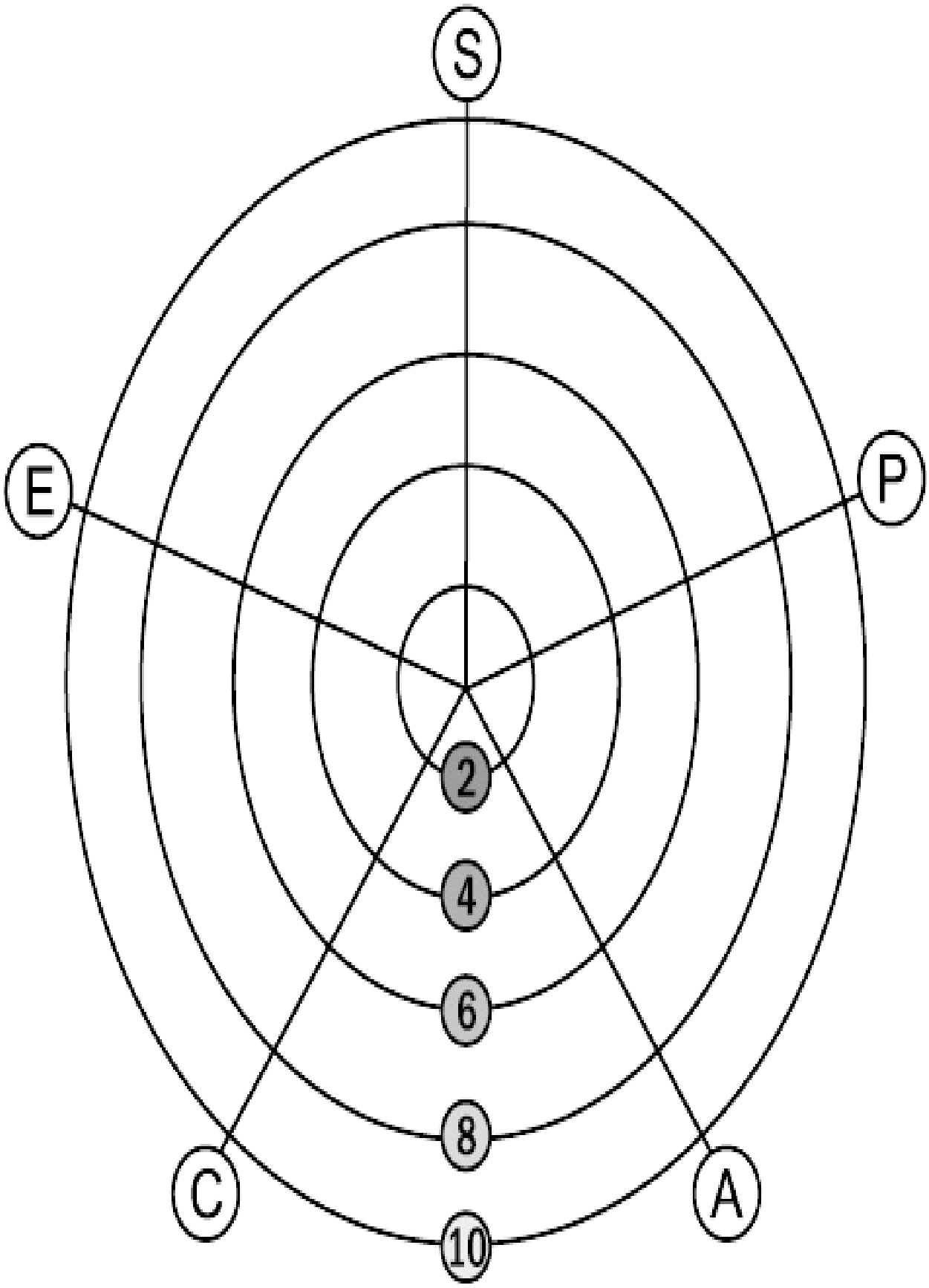
Agora vem a parte difícil. Neste passo você compara seu próprio padrão de comportamento, tal como o percebe, com os padrões que observou nos modelos tanto tóxico como salutar. O valor deste processo para você dependerá totalmente de sua honestidade e disposição de realizar uma auto-avaliação franca e não defensiva. Você tem o direito de se iludir; se o fizer, terá também a responsabilidade de conviver com as conseqüências desse auto-engano.

Para cada uma das cinco habilidades primárias de IS, circule um número na escala de dez pontos, indicando onde você acredita que seu padrão geral de comportamento — a maneira como você interage com os outros — se situa no espectro entre o composto Modelo Tóxico e o composto Modelo Salutar. Um "1" na escala significa que você se considera tão tóxico quanto o modelo tóxico. Um "10" significa que você se considera tão salutar quanto o modelo salutar.

Passo 5

Assim que você houver determinado sua classificação "T/S", marque-a com pontos nos cinco eixos do "gráfico de radar" mostrado na Figura 7.1.

Figura 7.1 Gráfico de radar S.P.A.C.E.


S
E
P
C
A
2
4
6
8
10

Para interpretar seu gráfico e começar o avanço do enfoque da auto-avaliação para o autodesenvolvimento, considere algumas destas questões: qual das cinco habilidades-chave de IS, se alguma, parece destacar-se como uma área de particular força no seu caso? Uma ou mais dentre as dimensões apresentam uma necessidade de desenvolvimento ou uma oportunidade para você? Em que medida você teria de modificar seu comportamento em cada uma das cinco habilidades para se aproximar de seu Modelo Salutar?

Você quer mesmo fazer mudanças? Vê a necessidade ou a oportunidade de mudar? Acredita que mudar seus padrões habituais em direção à extremidade salutar do espectro traria benefícios positivos para sua vida, seus relacionamentos, sua carreira?

E se sua pontuação em alguma ou em todas as habilidades de IS estiver no meio da escala? Sem ser “boa” nem “ruim”? Como você interpretaria esse resultado? Será que uma pontuação média diz que você não tem com se preocupar, ou você se sente comprometido com um padrão mais elevado? Essa auto-avaliação satisfaz seu senso de realização?

Tenha em mente que mudar comportamentos habituais requer tempo, atenção e diligência, por isso, antes de enveredar por uma total “metamorfose social”, talvez seja

preferível que você escolha umas poucas áreas centrais para começar. Mais tarde terá a oportunidade de identificar as prioridades de aprimoramento. Por enquanto, pode preferir posicionar seus pensamentos preliminares ao lado de seu gráfico.

AUTOCONSCIÊNCIA: VENDO-SE COMO OS OUTROS O VÊEM

Tendo avaliado suas habilidades sociais em termos de atitudes específicas e de sua eficiência, você talvez queira ir um passo além e procurar testar a precisão de sua autopercepção. Talvez você tenha amigos, conhecidos, companheiros de trabalho ou colegas que lhe dariam feedback dizendo-lhe como o vêem. Neste caso, você pode ter algumas idéias e sugestões muito valiosas. Não se surpreenda, contudo, se descobrir que a maioria de seus conhecidos reluta em oferecer observações francas, ou que você próprio reluta ou receia pedi-las. O feedback pessoal pode servir a um propósito muito valioso — se você o conseguir e for capaz de aceitá-lo.

Se não obtiver dos outros um feedback suficiente, ou se não se sentir pronto para solicitá-lo, você pode tomar o passo intermediário de especular sobre como as pessoas o percebem. Um método simples para isso emprega simples descrições adjetivas. Você acha que as pessoas que o conhecem bem o descreveriam como “articulado”? “Cooperativo”? “Atencioso”? “Rude”? “Insensível”? “Mandão”? “Falador”? “Zeloso”? “Ético”?

O exercício dos Pares Adjetivos lhe oferece a oportunidade de presumir como os outros o enxergam. Independentemente de você ir além e solicitar-lhes feedback, comparando as percepções deles com sua percepção dessas percepções, este passo pode se mostrar útil em seu exame pessoal. Como em toda auto-avaliação, o valor dos resultados dependerá de sua honestidade pessoal. Você pode facilmente se iludir com esse tipo de avaliação, se quiser.

Para cada um dos pares de adjetivos opostos apresentados no Quadro 7.4, circule um número na escala intermediária, indicando a extensão na qual, no seu entender, as pessoas o consideram uma coisa ou outra. Após concluir, contemple a lista de pares e veja se um padrão geral emerge. Você pode traçar uma linha em ziguezague percorrendo as pontuações, criando um perfil visual para suas respostas.

Para começar a interpretar seus resultados, reflita sobre estas questões: suas respostas contam uma história? Você sucumbiu à tentação de “ficar bem na

foto”? Alguns adjetivos se agremiam de modo a indicar um padrão? Os adjetivos de maior classificação parecem indicar uma dimensão particular de força? Alguns o atraem como aspectos de suas interações que você gostaria de desenvolver, ainda que não tenha neles uma pontuação baixa?

Como exercício de autodesenvolvimento, você poderia escolher um ou dois destes adjetivos para dar-lhes atenção especial. Por exemplo, suponhamos que você se considere mais verborrágico do que conciso (o que se relaciona com a dimensão de Clareza da IS). Você poderia optar por fazer experiências com esse caso nos próximos dias ou semanas, e ver se ele comporta grandes promessas de melhoria em suas interações com o tipo de pessoas e situações que você tipicamente encontra.

Quadro 7.4 Exercício dos pares de adjetivos.

Tóxico Salutar						
Contestador	1	2	3	4	5	Diplomático
Tedioso	1	2	3	4	5	Interessante
Mandão	1	2	3	4	5	Cooperativo
Frio	1	2	3	4	5	Caloroso
Crítico	1	2	3	4	5	Afirmativo
Desarticulado	1	2	3	4	5	Articulado
Indiferente	1	2	3	4	5	Atencioso
Loquaz	1	2	3	4	5	Conciso
Manipulador	1	2	3	4	5	Honesto
Mal-humorado	1	2	3	4	5	Controlado
Intransigente	1	2	3	4	5	Mente aberta
Rude	1	2	3	4	5	Cortês
Convencido	1	2	3	4	5	Modesto
Pavio curto	1	2	3	4	5	Tolerante

Tímido	1	2	3	4	5	Expansivo

▪

AVALIANDO SEU ESTILO DE INTERAÇÃO: CONDUTORES, MOTIVADORES, DIPLOMATAS E SOLITÁRIOS

Uma vez que houver avaliado suas habilidades nas cinco dimensões S.P.A.C.E. e considerado o modo como os outros, em seu entender, provavelmente o percebem, o passo seguinte será considerar tais habilidades na medida em que se relacionam com seu estilo favorito de influenciar as pessoas e levar as coisas até o fim. Nesse sentido, você pode refletir sobre seu estilo de interação.

Vários modelos e métodos de avaliação foram introduzidos ao longo das últimas décadas, a maioria dos quais caracteriza estilos interativos aproximadamente da mesma maneira. Nós usaremos um dos mais familiares dentre tais modelos. Esse tipo de avaliação, e o qual usaremos aqui, pode ser visto não como avaliações da "personalidade", mas como maneiras simples de caracterizar preferências pessoais. Para nossos propósitos, caracterizaremos os estilos interativos com um esquema relativamente básico, que envolve duas dimensões distintas em suas interações com as pessoas: a Energia Social e o Enfoque nos Resultados.

Você Se Sente Atraído pelas Pessoas?

A energia social reflete o impulso ou tendência de se envolver, interagir ou influenciar as pessoas. Uma pessoa com energia social elevada costuma achar fácil e desejável se envolver com as outras, interagir com elas, passar o tempo juntos e fazer as coisas em conjunto e mediante outras pessoas. Tais indivíduos tendem a se sentir atraídos por situações grupais, eventos sociais que envolvam desconhecidos e ocupações que exijam a interação com os outros. Uma pessoa com pouca energia social, embora tipicamente capaz de interagir bem com outrem, preferencialmente não se inclina em direção aos outros. Tais indivíduos tendem a ser mais individualistas, preferindo interações mais limitadas, e preferivelmente com pessoas que conhecem e com as quais se sentem à vontade.

Algumas teorias e modelos de estilo interativo designam essa dimensão como introversão versus extroversão[2], mas para nossos propósitos usaremos o conceito um tanto mais amplo de energia social.

Como Você Leva as Coisas até o Fim?

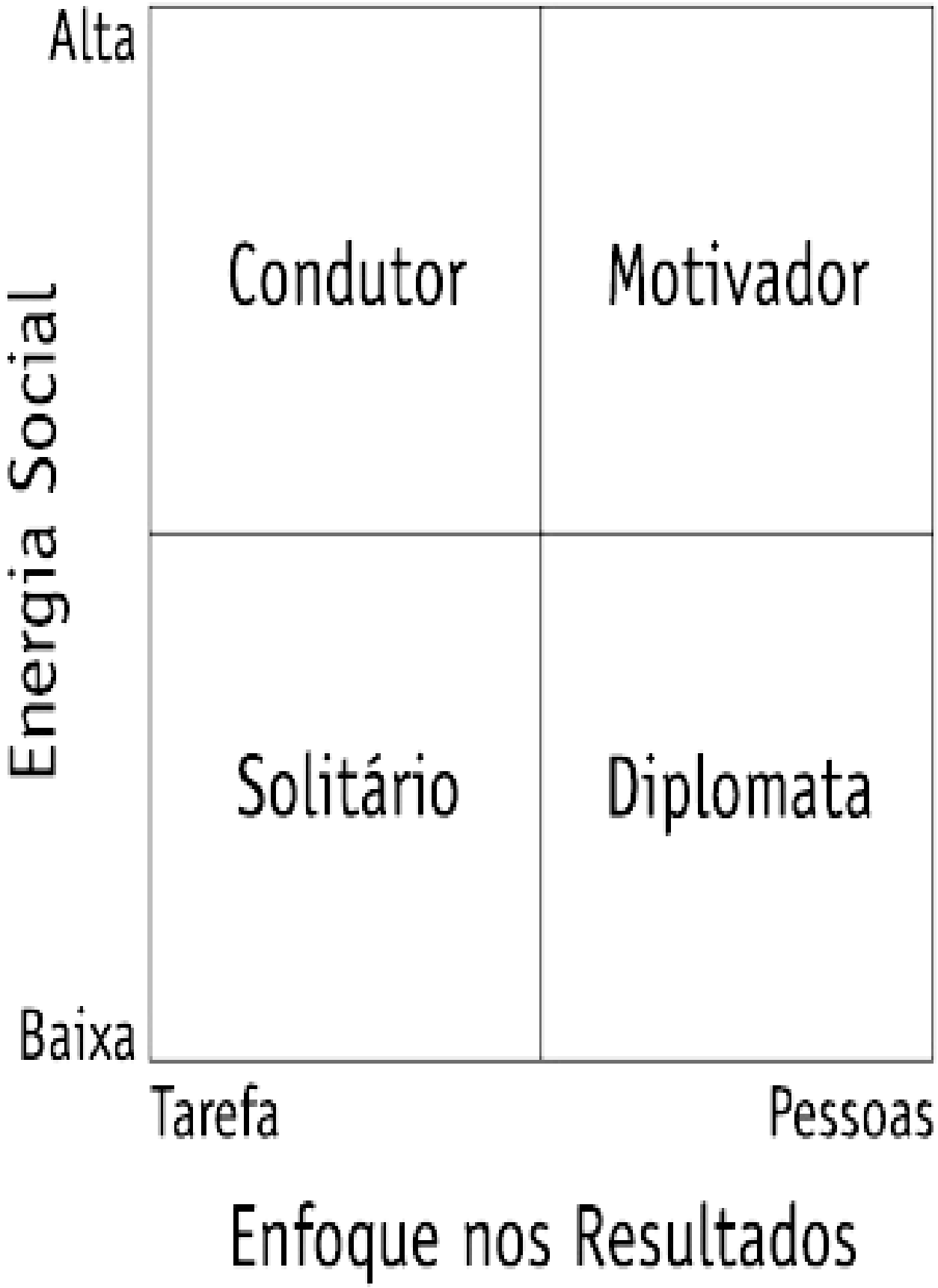
O enfoque nos resultados designa sua visão de si mesmo como mais concentrado em tarefas ou mais concentrado em pessoas ao tentar atingir uma meta ou levar a cabo alguma coisa. Indivíduos concentrados em tarefas tendem a contar mais consigo mesmos do que com os outros — o modo "faço eu mesmo". Eles costumam ver o "fator humano" como uma distração: "Por que tenho de me preocupar com os 'sentimentos' de cada um? Só quero fazer meu trabalho". Indivíduos concentrados em pessoas tendem a priorizar a interação com os outros, recrutando-os numa causa comum, conseguindo que colaborem e mantendo-os envolvidos e motivados.

Todos nós mesclamos essas duas inclinações, de maneira que ninguém adota somente um modo ou padrão. Entretanto, muitas pessoas gravitam cedo na vida em direção a alguma dessas duas inclinações primárias, e muitas desenvolvem preferência por tal ou qual extremo em cada inclinação. Sem querer representar essas distinções como algum tipo de teoria da "personalidade", podemos não obstante ter vislumbres interessantes de nossos padrões de interação, e podemos compreender melhor as escolhas que os outros fazem.

Como Você Prefere Interagir?

Organizando essas duas dimensões, com a energia social em um eixo e o enfoque nos resultados no outro, temos quatro combinações primárias, ou estilos de interação, representados pelos quatro "caixilhos" no diagrama em grade como mostra a Figura 7.2.

Figura 7.2 Estilos de interação.


Alta
Baixa
Energia Social
Condutor
Motivador
Solitário
Diplomata
Tarefa
Pessoas
Enfoque nos Resultados

Por conveniência, podemos dar a esses quatro padrões nomes metafóricos: o Condutor, o Motivador, o Diplomata e o Solitário.

O padrão do Condutor combina a alta energia social com um forte enfoque em tarefas. A pessoa com essa preferência tende a assumir o comando de muitas situações e a impor sua visão de como as coisas devem ser feitas. Embora possam ter habilidades sociais altamente desenvolvidas, os Condutores costumam trabalhar dirigindo a atenção dos outros à tarefa em mãos, e não enfatizam muito os relacionamentos pessoais ou o espírito de equipe. Uma pessoa com a inclinação de Condutor tende geralmente a usar um estilo diretivo de liderança quando em posição de autoridade formal. Em papéis de vendas, tende a tomar conta da situação de venda. Filmes de ação ou aventura e programas da TV costumam caracterizar o herói principal como um padrão de Condutor.

O padrão do Motivador também revela elevada energia social, mas tende a influenciar as pessoas mediante relações pessoais. O Motivador tipicamente procura reunir as pessoas, e pode tentar motivar o grupo a trabalhar rumo a metas comuns. Os Motivadores tendem a valorizar as relações pessoais com aqueles com quem trabalham e a enfatizar a cooperação, o envolvimento e o espírito de equipe. Como gerentes, eles costumam inclinar-se a uma abordagem inclusiva e grupal para levar as coisas até o fim. Em papéis de vendas, costumam "vender a si mesmos" para promover o produto ou serviço que representam.

O padrão do Diplomata revela menos energia social, embora prefira o enfoque nas pessoas ao levar as coisas até o fim. Um tanto menos diretivos e assertivos, os Diplomatas dão muito valor à cooperação e à colaboração, e procuram freqüentemente ajudar as outras pessoas a atingir um consenso. Podem servir como "atravessadores" em situações que envolvam conflitos ou controvérsia. Como gerentes, tendem a desenvolver e tirar proveito de relacionamentos de trabalho próximos com seu pessoal, ainda que não façam uso de reuniões e atividades grupais com tanta freqüência como pessoas de energia social mais elevada. Em papéis de vendas, os Diplomatas tendem a criar relacionamentos de longo prazo com seus clientes ou consumidores sempre que possível, e a usar a força de seus relacionamentos como auxílio para fazer negócios.

O padrão do Solitário combina a baixa energia social com a inclinação primária

por tarefas. Embora muitos Solitários tenham habilidades sociais bem desenvolvidas e em muitos casos consigam lidar bem com os outros, eles têm forte tendência a contar consigo mesmos. Os Solitários costumam sentir a "fadiga do contato" mais do que os demais, e a buscar privacidade após atividades sociais intensiva. Como gerentes, tendem a concentrar sua atenção no trabalho em si, vendo freqüentemente os problemas "pessoais" como distrações. Costumam ter preferência por trabalhar com indivíduos na base de um a um, resolvendo os problemas conforme surgem. Em papéis de vendas, tendem a enfatizar as considerações práticas da situação de venda, como os benefícios dos produtos, as diversas maneiras de agregar valor e as vantagens competitivas de seus artigos.

Sem Julgamentos, Por Favor

Queira notar que seu estilo de interação, como definido aqui, não tem conotações de bom ou ruim, certo ou errado. Embora a habilidade de interação — a fórmula S.P.A.C.E. — seja uma avaliação de sua relativa eficácia em lidar com as pessoas, o estilo de interação representa sua preferência individual. Uma pessoa com um estilo de interação particular pode agir com eficácia ou não em várias situações, dependendo de como suas habilidades caminham juntas ao estilo primário. A avaliação do estilo contribui para a autocompreensão; a avaliação da habilidade estimula o autodesenvolvimento.

A maioria de nós tem alguma idéia de suas tendências interativas, mas reavaliar nosso comportamento com mais cuidado pode às vezes esclarecer aspectos de nossas preferências de que não nos damos plena conta. Cenários sociais realistas e típicos podem nos proporcionar idéias úteis para a autopercepção.

Se você quiser considerar suas preferências interativas mais cuidadosamente, pode responder ao breve questionário no Quadro 7.5, que apresenta vários cenários e algumas opções comportamentais típicas. Para cada um dos cenários, circule a letra ao lado da opção comportamental que considerar mais próxima a sua tendência primária. Nota: para esta análise, deixe de lado várias considerações sobre como você acha que deveria agir ou as escolhas que poderia fazer de acordo com a natureza da situação. Escolha simplesmente a opção que

mais se assemelha ao que você preferiria fazer. Lembre-se de ler todas as quatro opções antes de decidir.

Assim que houver selecionado suas preferências nos seis cenários, conte o número de opções “A” que selecionou, o número de seleções “B”, e o número de seleções “C” e “D”. Note que as opções “A” favorecem o padrão do Condutor; as opções “B”, do Motivador; as opções “C”, do Diplomata; e as opções “D”, do Solitário. Escreva o total dos quatro padrões na coluna direita do Quadro 7.6.

Quadro 7.5 Cenários sociais.

1. Recepção: Você comparece a um coquetel de recepção ao término de uma convenção ou conferência. Durante a recepção, sua tendência é:

a. Encurtar as conversas e tentar detectar pessoas que pareçam clientes potenciais ou bons contatos de negócios.

b. Circular o máximo possível, procurando pessoas de conversa interessante.

c. Circular um pouco na área da recepção, batendo papo com umas poucas pessoas que conhece ou com quem se sente à vontade.

d. Tomar um drinque, comer uns aperitivos, fazer uma turnê pela sala e sair — a menos que lhe ocorra fazer contato com alguém que parece interessante.

2. Diagnóstico: Você foi ao médico para ver os resultados de seus exames e escolher um tratamento para uma complicada condição de saúde. Sua tendência é:

a. Tomar a iniciativa da conversa, deixando claro que você deseja uma plena explicação do problema e das potenciais soluções.

b. Tentar iniciar a conversa num nível pessoal, sabendo que verá esse médico com freqüência durante o tratamento.

c. Tratar o médico com respeito e deferência, permitindo-lhe conduzir a conversa.

d. Informar-se previamente sobre sua condição de saúde, ouvir cuidadosamente, tomar notas e fazer perguntas, para compreender plenamente suas opções.

3. Fazendo negócios: Você está representando sua empresa numa reunião de negociação com representantes de outra empresa. Sua tendência é:

a. Assumir o controle da reunião, apresentar sua oferta e se preparar para responder a objeções ou contrapropostas.

b. Fazer um esforço para conseguir que a reunião comece numa base positiva e cooperativa.

c. Convidar os outros membros da equipe a explicar seus interesses e objetivos, de modo que ambos os lados possam procurar em cooperação uma boa solução.

d. Esperar para ouvir primeiro o que eles têm a dizer, e partir disso.]

4. O funcionário-problema: Como supervisor, você tem a responsabilidade de lidar com um “funcionário-problema” — alguém cujos hábitos de trabalho são insatisfatórios e que não contribui adequadamente. Sua tendência é:

a. Chamar a pessoa a seu escritório e discutir seu desempenho inadequado.

b. Usar as reuniões de pessoal para lembrar a todos — inclusive ao funcionário-problema — os padrões de trabalho e esperar que ele entenda a mensagem.

c. Trabalhar mais perto do funcionário, estimulando-o a prestar mais atenção à qualidade do trabalho.

d. Apontar para o trabalho insatisfatório numa base caso a caso, instruindo o funcionário sobre como trabalhar melhor.

5. O jogo do namoro: Vamos presumir que você seja solteiro. Durante uma reunião de família, sua prima acaba de informar que o amigo ou amiga que trouxe à reunião sente grande atração por você. Você também acha a pessoa atraente. Sua tendência é:

a. Abordá-la pessoalmente, apresentar-se e aproveitar a oportunidade para conhecê-la.

b. Tentar iniciar uma conversa com várias pessoas, incluindo a pessoa em questão, e concentrar nela sua atenção, para em seguida tornar a conversa pessoal.

c. Pedir a sua prima que o apresente à pessoa por quem você sente atração.

d. Não fazer nada, esperando que a outra pessoa tome a iniciativa ou que surja de algum modo uma oportunidade de conversa.

6. Fazer uma venda: Você está considerando a compra de um novo carro, que é um tanto caro para os seus padrões. Você marca um encontro com um vendedor para discutir o carro. Sua tendência é:

a. Tomar conta da discussão; deixar que o vendedor saiba que você está considerando outras concessionárias; conseguir uma especificação exata do veículo; e pedir uma oferta de preço por escrito.

b. Levar um amigo junto e pedir ao vendedor que explique os opcionais e preços do modelo de veículo em que você está interessado; levar a conversa em trio e contar com a ajuda de seu amigo para negociar um bom preço.

c. Permitir que o vendedor conduza a discussão, mas certificar-se de obter respostas para todas as suas perguntas e de conseguir uma boa faixa de preço.

d. Decidir exatamente a constituição, modelo e opcionais do veículo que deseja comprar; em seguida, enviar mensagens a cinco concessionárias de sua região pedindo um bom preço e a data de entrega. Optar pela melhor oferta.

Quadro 7.6 Pontuação dos cenários sociais.

Estilo de Interação	Pontuação
Padrão do Condutor (seleções “A”):	
Padrão do Motivador (seleções “B”):	
Padrão do Diplomata (seleções “C”):	
Padrão do Solitário (seleções “D”):	

Você descobriu que se inclina incisivamente ao mesmo tipo de opção em todos os casos — tudo “A”, “B”, “C” ou “D”? Ou várias opções em cada caso lhe pareceram similarmente atraentes? Sua preferência varia de um cenário para outro?

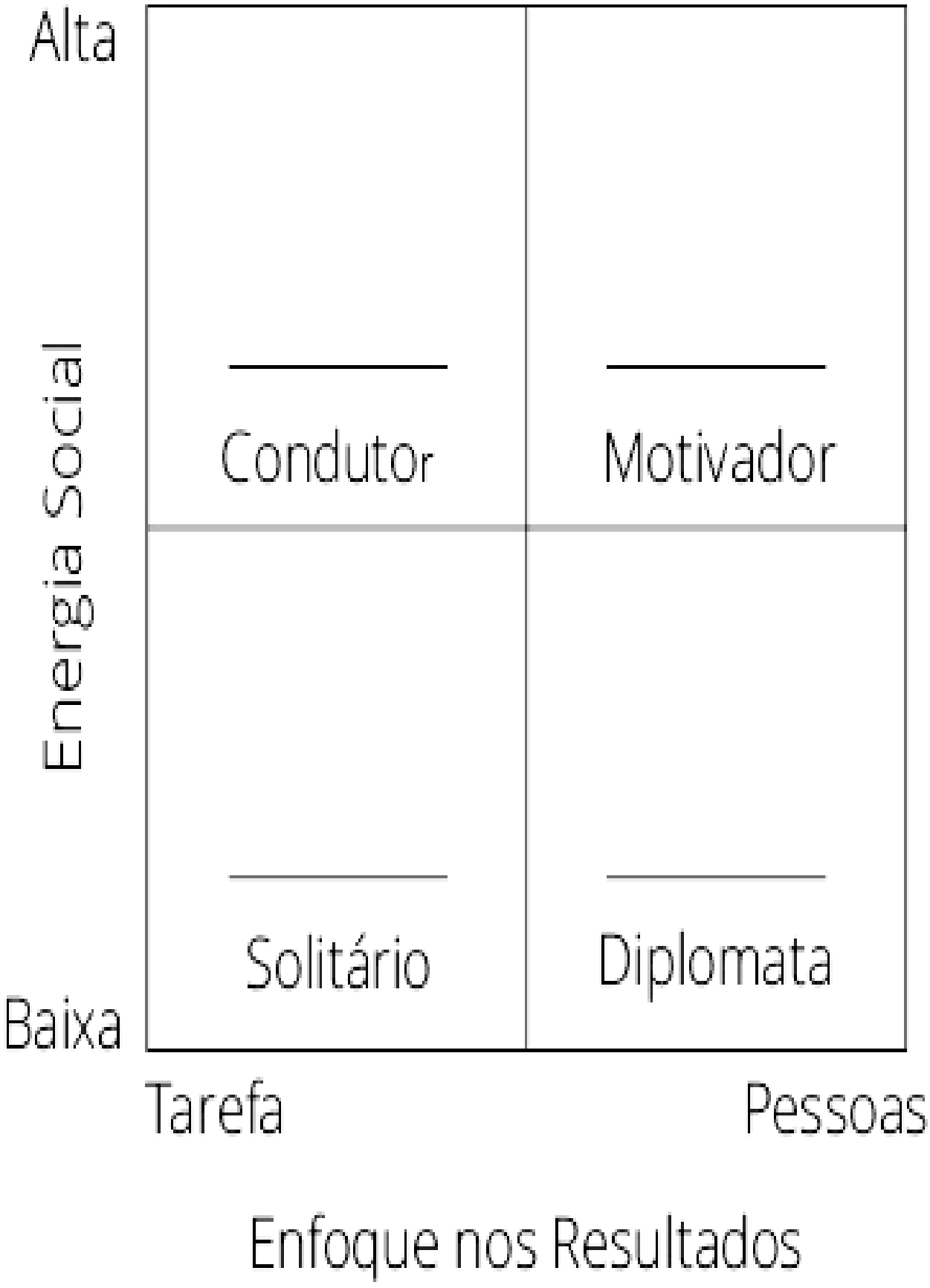
Se você quiser fazer uma avaliação e uma comparação um pouco mais completas de suas preferências nos quatro estilos primários de interação, poderá marcar suas percepções no gráfico da Figura 7.3. Considerando as opções que fez nos cenários sociais anteriormente, e pensando na grande variedade de situações que encontra na vida real, distribua 100 pontos pelos quatro estilos primários de interação — Condutor, Motivador, Diplomata e Solitário. Tente evitar pontuações “empatadas”; se possível, enfatize suas preferências na medida do razoável.

Assim que houver atribuído pontos de preferência aos quatro estilos primários — um processo reconhecidamente muito subjetivo —, escreva seus números nos quadros correspondentes no gráfico da Figura 7.3. Reflita sobre estas questões: sua pontuação passa no teste do “senso comum”? Esse perfil parece representá-lo razoavelmente bem? As pessoas que o conhecem bem tenderiam a concordar com a pontuação?

Ao longo dos próximos dias e semanas, tente ficar alerta aos cenários sociais verdadeiros que encontrar, e sinta sua tendência a agir de maneiras variadas. Considere os possíveis méritos e desvantagens de outras formas de comportamento. Faz sentido agir de maneira altamente diretiva em certas situações? O padrão Motivador parece aconselhável algumas vezes? Há momentos em que você sente que precisaria tomar atitudes sem carregar no fator diplomático? Algumas situações exigem colaboração, trabalho em equipe ou pacificação?

Tenha em mente que este modelo da interação social representa suas próprias visões de suas preferências. Ele não pode categorizar sua “personalidade” e não pode lhe dizer como você “deve” agir em várias situações. Ele pode, contudo, iluminar potencialmente suas opções na lida com várias situações.

Figura 7.3 Grade de marcação.


Alta
Energia Social
Baixa
Condutor
Motivador
Solitário
Diplomata
Tarefa
Pessoas
Enfoque nos Resultados

A IRONIA DA FORÇA-FRAQUEZA

Às vezes, o excesso de algo bom pode ser algo ruim. Observei uma situação, em meu tempo de oficial do Exército, em que um recruta jovem e idealista levou o idealismo e a auto-afirmação a um extremo autodestrutivo.

O especialista Carter (não se trata de seu nome real) se orgulhava de não se deixar levar pela multidão. Individualista aguerrido, ele raramente perdia a oportunidade de mostrar que pensava por si mesmo. Isso é algo a ser admirado em um militar, especialmente por apresentar certos desafios especiais num ambiente altamente estruturado. Carter, contudo, parecia determinado a liderar um motim de um homem só contra o mundo.

Embora se saísse bem e agisse aceitavelmente como membro da unidade de comando que eu supervisionava, Carter via-se em freqüente desavença com os suboficiais seniores no posto do exército que abrigava o comando em que atuávamos. Minha autoridade sobre suas ações começava e acabava com o dia de serviço, e fora do escritório ele tinha certas responsabilidades como ocupante do posto — muito embora vivesse fora dali, com a esposa e a família. Sem jamais ser totalmente insubordinado, ele não obstante gostava de apontar quaisquer evidências de hipocrisia, burocracia ou injustiça institucional que encontrasse.

Ele acabou tendo uma colisão quase terminal com um grupo de “lobos velhos” — os suboficiais seniores que dirigiam a infra-estrutura da base. Esses calejados sargentos de carreira se conheciam e trabalhavam juntos há muitos anos, e concluíram que ele precisava de uma lição de conformidade. A oportunidade surgiu quando ele resolveu causar celeuma numa campanha de levantamento de fundos para uma das instituições nacionais de caridade. O comandante da base queria alcançar um índice de contribuição de 100% junto a todos os recrutas ali instalados.

Depois de uma intensiva campanha motivacional, liderada pelos suboficiais em

variados níveis, eles alcançaram uma participação de 99,9%, com Carter sendo o único recusante. Ele deixou claro que não acreditava em caridade privada sustentada pelo alto escalão, e que fazia doações às instituições de sua escolha, não tendo a menor intenção de contribuir — nem mesmo com um dólar. Um dos oficiais me abordou informalmente e me pediu que tentasse persuadir Carter a fazer uma doação, de maneira que a base conseguisse atingir a meta. Embora minha autoridade não me permitisse obrigá-lo a anuir, concordei em aconselhá-lo e apelar para sua boa natureza. Ele se negou.

Sendo já um objeto de considerável ojeriza para os suboficiais, Carter decidiu agravar a ofensa com outro dedo no olho. Quando um dos suboficiais lhe disse que pretendia doar um dólar em seu nome e acrescentá-lo à lista de doadores, Carter ameaçou registrar uma queixa formal — de que tipo, não imagino. Ele discursava abertamente, para quem quisesse ouvir, sobre a hipocrisia e a injustiça de se coagir alguém a fazer doações a uma instituição apenas para que o alto escalão pudesse se gabar de um índice de participação de 100%.

Uma semana depois, Carter recebeu ordens oficiais que o transferiam para o Vietnã. Seu confortável serviço de escrivaninha converteu-se subitamente numa missão em zona de combate.

Ele fez um apelo a seu representante no Congresso, em grande medida sem sucesso. Contatos no Congresso conseguiram, contudo, abrir a possibilidade de uma dispensa por dificuldades, com base na afirmação de que ele precisava regressar a seu estado natal para cuidar de seu pai, terminalmente enfermo. Como parte de seu processo de dispensa, ele assinou um formulário concordando em nunca mais se alistar nas Forças Armadas dos Estados Unidos. Essa manobra foi o equivalente moral — aos olhos dos suboficiais — de uma dispensa desonrosa, embora ele tenha deixado o Exército em termos “honrosos”.

Psicólogos e especialistas em exames de aptidão designam a síndrome de Carter como a ironia da força-fraqueza:

Toda força, se levada a um extremo irrazoável, pode se tornar uma fraqueza.

Isso se aplica a muitos traços que normalmente consideramos ativos valiosos: a determinação pode virar teimosia; a cooperação pode se tornar insipidez; a análise cautelosa pode virar paralisia; a espontaneidade e a aceitação de riscos podem virar temeridade.

Precisamos decerto admitir que alguns dos indivíduos mais famosos e admirados da história denotaram mais de um traço de extremismo. Alguns encararam a morte, ou a possibilidade dela, por suas crenças. Por outro lado, jamais saberemos quantas pessoas talentosas mas obscuras poderiam ter-se alçado a grandes alturas, se não tivessem escolhido a colina errada e morrido.

A habilidade importante, ao que parece, envolve o uso das forças individuais com um senso de estratégia e um entendimento das concessões envolvidas. A macro-habilidade da consciência situacional entra em jogo, e devemos reconhecer finalmente as conseqüências potenciais de toda opção comportamental em particular.

Como Se Associar às Pessoas

Excerto de Social Intelligence Profile [Perfil de Inteligência Social]. Usado com Permissão.[3]

1. Treine-se para “ler” situações sociais. O que está acontecendo? Quais são os interesses, necessidades, sentimentos e possíveis intenções dos envolvidos?

2. Respeite, afirme e aprecie as pessoas, e você descobrirá que a maioria delas responderá à altura. Rebaixar as pessoas raramente lhe traz alguma coisa.

3. Ouça — com atenção, respeito e a intenção de aprender.

4. Pause por um momento antes de responder ao que alguém diz; isso lhe dá um tempo cerebral maior para escolher bem as palavras.

5. Lembre-se de que discutir é uma das maneiras menos eficazes de mudar as idéias de alguém; você nem sempre precisa lutar para vencer.

6. Quando discordar dos outros, reconheça primeiro o direito que eles têm de pensar como pensam — e então proponha suas idéias, respeitosamente.

7. Tente usar perguntas em vez da confrontação para levar as pessoas a rever suas idéias.

8. Evite conflitos com pessoas tóxicas; contorne-as.

9. Tire os “cães e gatos” de sua conversa — minimize as declarações dogmáticas e categóricas.

10. Acentue o positivo — e é isso o que você, em maior parte, obterá em troca.

PRIORIDADES DE MELHORIA

Se você quiser aprimorar certas habilidades sociais, uma boa maneira de começar é selecionar algumas áreas-chave em que se concentrar primeiro. Use a fórmula “Manter, Parar, Começar” como auxílio.

Reavalie as atitudes-chave descritas neste capítulo, bem como os pares de adjetivos e sua pontuação na grade do estilo de interação. Volte aos capítulos2a6e reveja a seção “Desenvolvendo Técnicas de...”, no final de cada capítulo. Reflita sobre as idéias descritas no quadro “Como se Associar com as Pessoas” e os alvos preliminares de melhoria que você marcou anteriormente em seu radar (Figura 7.1).

Agora escolha três habilidades que você definitivamente quer manter — e possivelmente aprimorar. Em seguida identifique três coisas que você deseja parar de fazer e três coisas que deseja começar a fazer. Escreva-as no formulário visto do Quadro 7.7 e mantenha a lista à mão, para poder revê-la todos os dias.

Os exemplos, sugestões e métodos de auto-avaliação e desenvolvimento vistos até aqui podem proporcionar-lhe um bom ponto de partida para o processo de elevar seu quociente de IS, se você assim desejar. São oferecidos no espírito de alimento para a mente, como meio de estimular a reflexão profunda conducente àquela maior consciência e entendimento que está por trás das ações efetivas. Seu próprio desenvolvimento como um ser humano mais socialmente inteligente é todavia apenas uma das aplicações da fórmula S.P.A.C.E. Nos capítulos a seguir, voltaremos os holofotes a questões da vida diária associadas à baixa IS em casa e no trabalho — e aos meios de lidar com elas.

Quadro 7.7 Manter, parar, começar.

Quero manter, ou aprimorar:

1.

2.

3.

Quero parar de fazer, ou fazer menos:

1.

2.

3.

Quero começar a fazer:

1.

2.

3.

Notas:

1. Social Intelligence Profile. Instrumento de auto-avaliação criado por Karl Albrecht. San Diego, Albrecht Publishing Company, 2004. Excerto usado com permissão. Para mais informações, contate www.KarlAlbrecht.com.

2. Embora os leigos tendam a usar a ortografia e a pronúncia “extrovertido”, o termo original, popularizado pelo psicólogo Carl Jung, era “extravertido”. Por que Jung preferiu a forma “introvertido” em vez de “intravertido”, ninguém parece saber********.

3. Excerto de Social Intelligence Profile. Instrumento de auto-avaliação criado por Karl Albrecht. San Diego, Albrecht Publishing Company, 2004. Excerto usado com permissão.

******** O nosso “extroversão” provém efetivamente do inglês extraversion, que por sua vez provém do ale mão Extraversion. Mas “introversão” tem um precedente no latim científico introversio. (N. do T.)

A IS NO MUNDO DO TRABALHO

Algumas Reflexões

"O primeiro perito em eficiência foi Simon Legree."********

— H. L. Mencken

ONDE SE ENCAIXA O CONCEITO DA INTELIGÊNCIA SOCIAL no mundo dos negócios? Como ele se aplica ao trabalho? Como se aplica ao modo como as pessoas trabalham juntas? Ele se aplica à maneira de as equipes concluírem suas missões? Aplica-se à maneira como os empregados atendem aos clientes? Aplica-se ao modo como chefes e funcionários interagem? Aplica-se mais amplamente, por toda a minissociedade que existe em toda organização estabelecida?

As respostas a algumas destas questões ainda estão evoluindo, e há de se passar sem dúvida um bom tempo antes de chegarmos a conclusões convincentes sobre todas elas. Nesse ínterim, contudo, há suficiente alimento reflexivo para todos nós cujos corações e mentes anseiam por ambientes de trabalho mais socialmente inteligentes. Começamos com a idéia de que podemos compreender melhor o papel da IS no ambiente de trabalho em parte estudando sua ausência — organizações e culturas organizacionais atoladas na incompetência social. Então talvez possamos imaginar melhor como seriam organizações de IS elevada.

AS CONSEQÜÊNCIAS REAIS E LEGAIS DA INCOMPETÊNCIA SOCIAL

Robert Mack adentrou a sala de conferências do Departamento de Recursos Humanos, na fábrica da General Dynamics (GD) em San Diego, para enfrentar seu destino: a empresa decidira demiti-lo. Após uma conversa extremamente quente, Mack sacou um revólver, disparou e matou o representante de RH encarregado da demissão e em seguida baleou seu chefe, paralisando-o permanentemente. Saiu da sala de conferências, ainda empunhando o revólver. Embora os funcionários aterrorizados na área achassem que ele pretendia se matar — o que tipicamente ocorre na maioria dos homicídios no trabalho —, ele acabou largando a arma e se entregou à polícia.

A experiência de Mack tornou-se uma na longa série de notícias sobre funcionários insatisfeitos que recorriam ao homicídio quando já não toleravam as circunstâncias. De acordo com o Dr. Steven Albrecht, perito em violência no trabalho que realizou uma entrevista exclusiva com Mack em sua cela de prisão, “Robert Mack era claramente um indivíduo perturbado — e perturbador. Obviamente, nem todos os demitidos lidam com a notícia matando o chefe ou os colegas. Todavia, investigações posteriores determinaram que Mack e a maioria de seus colegas estavam sujeitos a um ambiente de trabalho tóxico. Regras de trabalho draconianas, práticas de supervisão opressivas e pressões internas para atender aos requisitos de produção pareciam ter certamente aumentado seu nível de estresse e possivelmente agravado seu estado emocional perturbado”.

Embora nenhum perito de credibilidade tenha afirmado que a administração da General Dynamics foi totalmente responsável pelo episódio, pode-se certamente postular que um ambiente de trabalho mais humanitário, que incluísse o devido acesso à assistência de saúde mental para funcionários com problemas, poderia talvez ter evitado essa tragédia.

De sua parte, Robert Mack admitiu que devia ter usado o Programa de Assistência ao Funcionário (EAP — Employee Assistance Program) oferecido pela GD como parte de seus benefícios médicos, mas não usou. Quando Steve Albrecht lhe perguntou por que, ele respondeu que não sabia da existência do

programa. Robert Mack trabalhara na empresa durante vinte e cinco anos; a General Dynamics teve o programa de EAP durante dezessete desses anos.

As organizações industriais variam consideravelmente no grau em que mantêm ambientes de trabalho que sustentam a saúde mental e a qualidade da vida profissional. Algumas investiram pesado em programas, serviços, instalações e recursos especializados para ajudar os funcionários; outras os negligenciaram e exploraram vergonhosamente. Toda organização tem sua própria e distintiva cultura de trabalho — o ambiente psicológico em que as pessoas trabalham e interagem.

As modernas empresas e agências do governo, sobretudo nos Estados Unidos, vêm servindo há anos como campo de batalha legal e político para questões de justiça trabalhista. Algumas delas implementaram práticas muito avançadas; outras persistiram em sair chutando e berrando contra as forças do litígio e a pressão das agências do governo. Alguns executivos vêem o investimento na manutenção de um ambiente de trabalho psicologicamente saudável e da alta qualidade da vida profissional como não apenas decente e razoável, mas também economicamente sensato. Outras o vêem como uma despesa incômoda, que só surge em circunstâncias adversas.

A Administração Tóxica

Especialistas em recursos humanos há anos conhecem o impacto do comportamento da gerência — a inteligência social dos líderes táticos — na motivação dos funcionários e em sua visão da qualidade da vida profissional. E todavia são relativamente poucas as organizações que possuem algum programa abrangente para assegurar a qualidade da supervisão em todos os níveis. Em muitíssimas organizações as pessoas são lançadas em papéis de supervisão ou gerência pelas razões erradas: longevidade, perícia na especialidade técnica exercida por um grupo específico, amizade com a alta administração, manobras políticas — quase tudo, exceto a capacidade de liderar. Todo gerente tóxico numa organização representa um custo evitável, que pode ser mensurado no moral e na eficiência dos funcionários, na produtividade de seu trabalho e na retenção de funcionários valiosos.

Tom Puffer, um experiente consultor trabalhista conhecido por suas intensas visões antisindicais, relatou-me uma experiência que deu o que pensar:

“Descobri-me sentado num avião ao lado de um rapaz que se identificou como organizador sindical em um dos grandes sindicatos industriais. Passamos a trocar histórias de guerra, e cada um de nós descreveu o mundo segundo o próprio ponto de vista. Ele disse algo que me atingiu como um raio, e eu soube de imediato que o que dizia estava certo.

“Ele disse: ‘Sabe, há uma coisa que os executivos das empresas poderiam fazer que dificultaria em muito o meu trabalho; uma coisa que reduziria de fato nosso sucesso na sindicalização de suas empresas. Se eles demitissem todos os supervisores que molestam e oprimem os funcionários, nós teríamos uma luta colina acima. É disso que nos aproveitamos — de uma força de trabalho alienada, com pessoas que sentem que não estão sendo tratadas como seres humanos’.

“Mas ele disse algo ainda mais provocativo”, recordou Puffer. “Disse: ‘Não hesito em dizer-lhe isto, pois sei que eles não o farão. Os cabeças-duras que dirigem as empresas que assediamos simplesmente não entendem. Aparentemente, é simples demais para eles’.”

Puffer—eo sindicalista — podem ter exagerado um pouco, mas provavelmente não muito. Avaliar a administração e a liderança pelas lentes da IS convida a uma abordagem muito prática. Antes de tentarmos aplicar as várias e sofisticadas teorias de liderança que surgiram e sumiram no decorrer das décadas, talvez precisemos fazer a simples pergunta: nossos gerentes sabem tratar as pessoas como seres humanos?

Nos últimos anos, pesquisadores e especialistas em desempenho comercial começaram a considerar fatores como a inteligência social como fundamentais para a liderança[1]. Conforme essa tendência positiva prosseguir, será sensato considerarmos também os componentes óbvios da inteligência social, e aliás reunir tanto a IE como a IS aos princípios conhecidos e aceitos de liderança e métodos de administração. Todavia, para cada organização que vem desenvolvendo conscientemente uma cultura de múltiplas inteligências, há

dezenas atoladas no conflito e na loucura.

CULTURAS DO CONFLITO E DA LOUCURA

Ao longo de cerca de trinta anos trabalhando como consultor organizacional, observei uma vasta gama de patologias sociais que podem derrotar a empresa por dentro. Na verdade, eu diria que vi mais organizações derrotando a si próprias do que sendo vencidas justa e contundentemente por concorrentes dignas. Psiquiatras e psicólogos têm um manual chamado Diagnostic and Statistical Manual [DSM — Manual Diagnóstico e Estatístico] que enumera e explica exaustivamente todo o inventário de desajustes humanos. No ramo da consultoria, temos também um "DSM", embora um tanto menos formal e rigoroso. Reconhecemos os mesmos tipos de desordens organizacionais recorrendo em todas as indústrias, todos os tipos de organizações e aliás todas as culturas nacionais.

Embora a sanidade coletiva tenda a envolver padrões relativamente simples e concisos, a loucura é divertidamente variada. A gama de desordens organizacionais básicas é tanto ampla como diversa. Identifiquei cerca de dezessete padrões ou síndromes primários de disfunção organizacional. Algumas organizações têm mais de um; outras têm muitos. Cada um impõe custos entrópicos significativos aos recursos da empresa, e contribui para sua tendência à podiatria balística — a atirar nos próprios pés.

1. TDA********: Transtorno do Déficit de Atenção. A alta administração não parece enfocar nenhum objetivo, estratégia ou problema primário por tempo suficiente para ganhar impulso e solucioná-lo. Tipicamente, o CEO ou a cúpula saltitam de uma preocupação a outra, muitas vezes reagindo a alguma ocorrência recente, como uma nova e badalada tendência, uma jogada importante da concorrência ou uma mudança no mercado. Uma variação — a síndrome dos "ferros demais no fogo" — envolve muitos programas ou "iniciativas" que desperdiçam recursos e diluem o foco de atenção.

2. Anarquia: Quando os Chefes não Lideram. Uma equipe executiva fraca, dividida ou distraída não consegue proporcionar o senso de direção, ímpeto e

enfoque nas metas de que necessita a administração de maneira mais ampla. Uma guerra entre o CEO e o conselho ou uma grande batalha entre os membros da cúpula podem deixar a organização sem timoneiro. Sem um enfoque claro e um conjunto de prioridades significativas, as pessoas começam a dissipar esforços em atividades de sua própria escolha. Sem o senso de um propósito maior, os líderes das unidades põem suas prioridades e propósitos políticos acima do sucesso da empresa.

3. Anemia: Somente os Pesos Mortos Sobrevivem. Depois de uma série de choques econômicos, downsizings, dispensas, guerras palacianas e expurgos, as pessoas talentosas há muito partiram em busca de pastagens melhores, deixando os perdedores e os desajustados no que restou. Estes últimos têm mais interesse em preservar o vínculo, e por isso duram mais do que os funcionários talentosos. Quando as condições começam a melhorar, a organização tipicamente carece do talento, da energia e do dinamismo para tirar proveito dos tempos melhores.

4. O Sistema de Castas: Os Ungidos e os Intocáveis. Algumas organizações têm uma estrutura informal “à sombra”, baseada em certos aspectos como o status social ou profissional, que todos conhecem mas a maioria evita mencionar. Quartéis-generais militares, por exemplo, tendem a ter três campos distintos: oficiais, recrutas (ou, como os britânicos os chamam, “outras fileiras”) e pessoal civil. Os hospitais tendem a ter sistemas de casta muito rígidos, com os médicos no topo, enfermeiras na casta seguinte e o pessoal não médico na base. Universidades e outras organizações acadêmicas ou de pesquisa tendem a ter categorias muito claramente definidas de status, baseadas usualmente no tempo de casa ou no prestígio na área. Essas castas nunca aparecem no gráfico organizacional, mas dominam o comportamento coletivo todos os dias. Categorias castiças costumam estabelecer fronteiras de facto, promover o sectarismo e tentar os membros dos grupos fechados a atender a suas necessidades sociais e políticas por conta da organização e em detrimento das castas inferiores.

5. Guerra Civil: O Prélio das Ideologias. A organização se desintegra em duas ou mais megafacções, cada uma promovendo uma proposta, um sistema de valores, uma ideologia comercial ou um herói particular. A cisão pode originar-se desde o nível mais alto, ou pode expressar profundas diferenças entre subculturas, como entre a engenharia e o marketing, a enfermagem e a administração, ou a cultura editorial e o escritório comercial. Em alguns casos, a tensão dinâmica entre as ideologias pode atuar em benefício da empresa; em outros, pode aleijar as

operações como um todo.

6. Despotismo: Temor e Tremor. Um CEO tirano ou uma ideologia geral de opressão vinda do topo leva as pessoas a incorrer no comportamento de evitação, às expensas do cumprimento de metas. Bastam alguns episódios em que pessoas sejam demitidas por discordar do chefe ou questionar a falta de ética e liderança para que todos logo aprendam: fique de cabeça baixa e não atraia atenção.

7. Gordo, Burro e Feliz: Se Não Estiver Quebrado... O guru da administração Peter Drucker observou certa vez: “Àqueles que desejam destruir, os deuses primeiro concedem quarenta anos de sucesso nos negócios”. Mesmo frente a uma ameaça iminente a seu modelo básico de negócios, os executivos não conseguem sentir preocupação nem chegar a um consenso quanto à necessidade de reinventar o negócio.

8. Depressão Geral: Nada em que Acreditar: Há momentos em que as coisas ficam ruins mesmo, como durante crises econômicas ou períodos problemáticos para a empresa, e a alta administração fracassa totalmente em criar e manter qualquer tipo de contato empático com os funcionários do baixo escalão. Sentindo-se abandonado e vulnerável, o pessoal de linha de frente afunda num estado de desalento, baixo moral e menor comprometimento.

9. Liderança Geriátrica: Aposentado em Serviço. Quando um CEO fica passado, por razões de saúde física, artrite intelectual ou obsolescência pessoal, ele pode agarrar-se por tempo demais ao poder, negando-se a atrair sangue novo, novas idéias e novos talentos. Essa síndrome pode alastrar-se por toda a cúpula, cujos membros possivelmente envelheceram juntos, estando comprometidos com uma ideologia obsoleta que em outros tempos trouxe sucesso à empresa, mas que agora ameaça afundá-la.

10. O CEO Biruta: Louco Faz Louco. Quando o comportamento do chefe vai além do meramente colorido e chega às margens do desajuste, as pessoas no círculo interno começam a agir à sua própria maneira de ser loucas, em reação à falta de uma personalidade integrada no topo. A coisa começa a parecer uma loucura sindicalizada para os membros das fileiras inferiores, que se vêem perpetuamente atônitos, iludidos e frustrados pela crescente falta de coerência nas decisões e ações executivas.

11. Má Organização: Artrite Estrutural. Uma arquitetura organizacional

defectiva atua passiva e inexoravelmente contra o cumprimento da missão. Fronteiras departamentais que não se alinhem com o processo natural da operação ou seu fluxograma; responsabilidades conflitantes e missões concorrentes; e subdivisões desnaturadas de áreas críticas da missão impõem altos custos de comunicação, inibem a colaboração e fomentam a competição interna.

12. A Mentalidade de Monopólio: Nosso Direito Divino. Quando uma organização desfruta há muito tempo a posição dominante em seu ambiente, seja em virtude de um monopólio natural, seja por uma preponderância circunstancial, seus líderes tendem a pensar como monopolistas. Inaptos ou avessos a pensar em termos competitivos, e incapazes de inovar ou mesmo de reinventar o modelo de negócios, eles se tornam alvos fáceis para concorrentes invasores que lhes queiram arrancar uma fatia do bolo.

13. A Banda de um Homem Só: Regras de Clint Eastwood. O CEO de estilo "caubói", que não sente necessidade nem responsabilidade de compartilhar seu plano-mestre com os subordinados, deixa todos na organização se perguntando qual será a próxima jogada. Isso gera dependência e incapacidade adquirida em praticamente todos os líderes hierarquia abaixo, tornando-os reativos ao invés de potencialmente proativos.

14. A Corrida de Ratos: O Queijo Está sempre à Frente. A cultura da empresa, seja por desígnio, seja pelo estilo de uma indústria ou setor de negócios em particular, esgota o pessoal mais talentoso. A noção prevalecente de que o indivíduo deve sacrificar seu bem-estar pessoal para seguir adiante, possivelmente na busca por maiores recompensas financeiras, cria sem dúvida um enfoque nas metas, mas às expensas da cooperação, do espírito de equipe e da humanidade individual. Reduções nas comissões ou em outros elementos do queijo financeiro gera sensações de vitimação e ressentimento, e não um senso de destino comum.

15. Silos: Culturais e Estruturais. A organização se desintegra em um grupo de acampamentos isolados, cada um definido pelo desejo de seus chefes de guerra de alcançar o favor da corte real — ou seja, a alta administração e os fazedores de reis no topo. Com pouco incentivo para cooperar, colaborar, compartilhar informações ou se agrupar em busca de resultados fundamentais para a missão, os vários silos desenvolvem fronteiras impermeáveis. Os senhores da guerra locais tendem a servir a seus propósitos individuais e provincianos, e

desenvolvem padrões operacionais que favorecem os interesses subotimizados de suas unidades à custa dos interesses da empresa. Esses padrões de silo tendem a abrir fraturas por toda a organização, polarizando as pessoas que precisam interagir através delas.

16. Envenenamento por Testosterona: Homens Que Agem como Meninos. Em indústrias ou culturas organizacionais de predomínio masculino, como unidades militares, agências de imposição da lei e indústrias primárias, as recompensas por atitudes agressivas, competitivas e dominantes superam em muito as recompensas pela colaboração, criatividade e sensibilidade a valores sociais abstratos. Nas organizações “não unissex”, ou seja, as que têm menos de 40% de mulheres em posições-chave, os executivos, gerentes e colegas masculinos tendem a relegar as mulheres a papéis culturalmente estereotipados, com pouco poder, influência ou acesso a oportunidades. Esse sistema de casta por gêneros desperdiça talento e muitas vezes sufoca a inovação e a criatividade.

17. O Estado do Bem-Estar Social: Dar Duro para Quê? Organizações cuja existência não sofre ameaças naturais, como agências do governo, universidades e operações com subsídio público, convertem-se tipicamente em culturas da complacência. Na típica agência do governo, é mais importante não estar errado do que estar certo. Muita gente tem o poder do “não vai”, ou seja, o poder de vetar ou de se opor passivamente à inovação, mas muito pouca gente tem o poder do “vai”, ou a capacidade de originar e defender iniciativas. As culturas do bem-estar tendem a ratear a culpa e a responsabilidade do mesmo modo como rateiam a autoridade: você não pode assumir riscos, mas se alguma coisa der errado você culpa o sistema.[2]

HIERARQUIAS, TESTOSTERONA E POLÍTICA DOS GÊNEROS

A hierarquia — a “pirâmide”, a “escada”, a “ordem de pendura”, o “totem”, a “estrutura de comando” — é tão corriqueira e tão dominante nas estruturas organizacionais que nós tipicamente a vemos como natural, raramente lhe dedicando muita atenção. Pode parecer axiomático que os seres humanos precisem de hierarquias para atuar em grande número, mas na era moderna estamos começando a nos perguntar se a hierarquia é sempre a estrutura apropriada para fazer as coisas. Em particular, as hierarquias parecem ser consideravelmente mais atraentes para os homens do que para as mulheres, e algumas trabalhadoras, profissionais, gerentes e executivas nem sempre sentem que empilhar as pessoas em pirâmides é a melhor solução.

Parece claro que as hierarquias têm mais a ver com homens do que com mulheres, e que as mulheres tendem a aceitá-las à força, e não por escolha. O cientista social Geert Hofstede, pioneiro no estudo comparativo de valores entre culturas, identifica várias dimensões relacionadas à hierarquia e aos valores masculinos. Uma delas é a “distância do poder”, que é o grau em que as pessoas numa cultura reconhecem e aceitam relações autoritárias e formais entre líderes e seguidores. Outraéo “individualismo” (como oposto ao coletivismo). Uma outra dimensão ele identifica especificamente como a “masculinidade”, pela qual entende a extensão em que certos papéis-chave são confiados a homens, e não a mulheres. Ele define a relação entre a masculinidade e a feminilidade organizacionais em termos da distribuição de papéis.[3]

Alguns sociólogos e antropólogos acreditam que qualquer sociedade, para atingir um grau de estabilidade capaz de levar ao desenvolvimento econômico, deve primeiro resolver o problema de controlar e canalizar a agressão masculina. Independentemente de considerarmos a violência um impulso humano inato, ou simplesmente a evidência da socialização falha, é evidente que os homens — vistos como um todo — são mais violentos e fisicamente agressivos do que as mulheres, por qualquer padrão imaginável de comparação. Uma das mais importantes funções de uma estrutura de poder hierárquica é impedir que os homens ataquem uns aos outros, ou que ataquem os outros por impulso — pelo menos aqueles outros que seus líderes não querem que sejam atacados. As

hierarquias parecem proporcionar suficiente controle e previsibilidade com relação ao comportamento masculino para permitir que códigos sociais se desenvolvam e imponham, criando com isso as condições para estruturas sociais mais complexas e sociedades finalmente maiores e mais extensas.

Isso fica evidente quando observamos sociedades fracassadas — aquelas em que a estrutura política e a ordem social desabaram. Em Estados fracassados como o Afeganistão, o Iraque, a Somália e vários países africanos, o Timor Leste e outros, grupos de jovens armados andam à solta, roubando gente inocente, assassinando e estuprando, destruindo propriedades e matando uns aos outros. De acordo com um antropólogo, “o animal mais perigoso do planeta é o macho humano solteiro entre as idades de dezesseis e vinte e quatro anos”.

A única aparência de ordem nesses casos desastrosos está nas mini-hierarquias formadas em torno de líderes de grupos locais — os “senhores da guerra”, como os repórteres apreciam chamá-los — durões ou espertos o bastante para dominar ou intimidar os outros, usualmente pela força bruta. Muitas sociedades totalitárias contemporâneas evoluíram sob o controle de guerreiros poderosos que usaram a violência para subjugar seus oponentes e impor sua vontade a sociedades inteiras. Conforme consolidaram seu controle, eles invariavelmente formaram hierarquias para comandar e dirigir a energia agressiva dos homens.

Na verdade, muitos líderes totalitários descobriram que ter um grande exército permanente proporciona benefícios múltiplos. Embora eles possam justificar publicamente a necessidade de um grande exército invocando a defesa do país, seu maior valor está em reunir a maioria dos jovens agressivos num único grupo controlável, sob o poder de líderes militares capazes de mantê-los alinhados. O bônus adicional está na ameaça implícita que uma força militar formalmente reconhecida representa para qualquer cidadão que se atreva a violar a lei do ditador ou — pior — organizar uma facção política para se opor a ele. Hierarquias vêm muito a calhar.

No contexto organizacional das modernas empresas de negócio, podemos testemunhar o poder das estruturas hierárquicas. Claro, uma empresa não costuma ter um exército — só uma guarda de segurança. A autoridade é dividida e distribuída lateral e verticalmente entre vários chefes, subchefes, líderes de clãs e grupos de trabalho, todos se reportando a um único líder poderoso ou a um conselho de líderes poderosos.

É interessante notar o intercâmbio entre as dinâmicas sociais masculina e feminina dentro do contexto das hierarquias organizacionais. Até há poucas décadas, as mulheres eram sistematicamente excluídas da ascensão pelos níveis hierárquicos da maioria das organizações de negócios, nas nações desenvolvidas da América do Norte, da Europa e da Ásia, e mais certamente ainda em nações subdesenvolvidas ou em desenvolvimento da América Latina, da África, da região do Mediterrâneo e da Ásia. Conforme isso foi mudando, as culturas organizacionais também mudaram.

Embora uma exploração de diferenças sociobiológicas entre homens e mulheres no mundo do trabalho esteja muito além do escopo desta discussão, é todavia instrutivo considerar algumas das maneiras como as interações entre ambos podem moldar e ser moldadas pelas diferentes inclinações por trabalhar em e com hierarquias. Do ponto de vista da inteligência social, parece claro que a habilidade de “ler” essas dinâmicas e interpretá-las no contexto da cultura organizacional pode ser útil.

A maioria dos sociólogos organizacionais parece concordar que, com algumas exceções, os homens em geral tendem a se inclinar a estruturas hierárquicas baseadas na autoridade subdividida como meio de se organizarem para algum empreendimento, ao passo que as mulheres tendem a um networking mais multidimensionais. Um grande número de investigações de estudiosos demonstrou que as mulheres tendem a ver relacionamentos pessoais como mais importantes e significativos do que relações formais definidas pela estrutura. Os homens, em comparação, parecem ver a estrutura e a função — a organização formal — como tendo precedência sobre as relações pessoais.

Alguns estudos indicam que homens e mulheres tendem a empregar vocabulários, figuras de linguagem e metáforas bastante diferentes ao operacionalizar suas idéias. Enquanto os homens tendem a usar metáforas da guerra, dos esportes, da mecânica e dos procedimentos, as mulheres tendem a usar metáforas da procriação, da vida, do crescimento e da filiação. Um gerente masculino pode perguntar: “As coisas estão nos eixos?” ou “Como fazer esse trem andar?”. Uma gerente feminina perguntaria: “Como trazer isso à vida?”, ou “Quem deveria estar envolvido?”.

Ao passo que os líderes masculinos raramente adotam as metáforas usadas pelas mulheres, é comum descobrirmos em organizações hierárquicas que as líderes femininas se apropriam de metáforas masculinas pra vender suas idéias e chegar

a acordos. E embora os homens tendam a não ter senão uma vaga consciência do papel dominante que desempenham, devido ao padrão histórico, as mulheres tendem a ser muito cientes das diferenças.

Também é possível testemunhar mudanças em comportamento — e linguagem — quando homens e mulheres interagem, dependendo da quantidade relativa de cada envolvida numa situação específica. Considere uma reunião numa sala de conferências, com quinze homens e uma mulher. Tipicamente, embora com certeza nem sempre, os homens inconscientemente "isolarão" a mulher, mediante o uso da linguagem, a postura corporal, o contato ocular e a alocação de tempo no ar. Nesse exemplo, temos tipicamente um grupo "masculino", ou seja, os homens agem como se uma fêmea solitária houvesse invadido seu espaço. Isso é particularmente provável se a posição ou o escalão formal da mulher for de algum modo ambíguo.

Acrescente uma gerente feminina e a situação muda um pouco. Os homens tendem a aceitar um pouco mais as duas mulheres, talvez censurando sua linguagem, reconhecendo as contribuições delas com mais freqüência e possivelmente mudando o uso das metáforas.

Acrescente outra mulher, e outra, e outra, e a dinâmica social do grupo vai constantemente mudando. Conforme chegamos a uma proporção de 40% de mulheres entre os homens, em algum momento ele se torna um grupo "unissex". Já não é uma reunião de homens a que comparecem algumas mulheres; converte-se num grupo de homens e mulheres. Pode-se observar facilmente uma mudança no comportamento masculino sob essas circunstâncias. Alguns diriam que os homens tendem a agir de maneira mais "civilizada", prestando mais atenção à cortesia social, usando linguagem menos agressiva e empregando menos metáforas da guerra e dos esportes.

Em muitas culturas comerciais, num número crescente de países desenvolvidos, os homens educados aceitaram as mulheres em papéis de liderança e como profissionais, num grau muito maior do que no passado. Essa tendência provavelmente persistirá, particularmente conforme mais e mais mulheres atingirem níveis superiores de instrução e de reconhecimento profissional.

Certamente hão de persistir as discussões sobre se as diferenças entre homens e mulheres são inatas, biológicas, de "hardware" ou geneticamente determinadas. O diálogo entre "Marte e Vênus" provavelmente jamais se esgotará. Em todo

caso, a capacidade de observar e explicar a dinâmica da interação entre os sexos permanecerá uma importante habilidade da inteligência social, e possivelmente se tornará mais importante com o tempo.

Hierarquias já Existem Há um Bom Tempo

As hierarquias surgiram na história antiga, particularmente com organizações militares e tribos de guerreiros nômades.

Jetro, o sogro de Moisés, pode ter sido o mais antigo consultor administrativo de que há registro. Ele observou que Moisés estava sobrecarregado tentando resolver os problemas e aplacar as disputas entre os muitos milhares de israelitas que buscavam seu auxílio. Jetro aconselhou Moisés a dividi-los em grupos de dezenas, cinqüentenas, centenas e milhares, cada um dos quais chefiado por um poderoso líder. E recomendou que cada grupo escolhesse seu próprio líder.

De acordo com o relato bíblico:

“Os casos difíceis eles levavam a Moisés, mas as questões menores julgavam por si mesmos.” (Êxodo, 18:26)

Alguns historiadores acreditam que o uso moderno de hierarquias formais em organizações humanas remontam a Moisés e à lei mosaica que ele desenvolveu. Esculturas decorando o Capitólio e a Suprema Corte dos EUA retratam Moisés, e outros legisladores lendários, como referências icônicas à lei, à ordem e à estrutura social.

Parece não haver evidências históricas indicando se Jetro recebeu honorários por seus serviços de consultoria administrativa.

ACERTANDO NO TRABALHO E ERRANDO EM CASA

Bob, um primeiro-sargento da Aeronáutica, recebe de seus superiores avaliações excelentes quanto a seu desempenho no serviço. Ele chefia uma unidade de reparos eletrônicos numa grande base aérea, que possui um exigente cronograma de produção e uma estressante carga de trabalho. Ele cuida para que todos os especialistas militares e empreiteiros civis cheguem no horário, mantenham-se concentrados no serviço e façam as coisas certas no momento certo. Como um líder altamente envolvido, do tipo “mãos à obra”, ele freqüentemente reorganiza tarefas e prioridades de acordo com as diferentes demandas da carga de trabalho. Se ele tem algum defeito, é administrar com excessiva rigidez. Os trabalhadores de sua unidade o acham tenso, sem senso de humor e detalhista. Eles gostariam de vê-lo relaxando um pouco.

Ao fim do dia, Bob vai para casa e se incumbe de sua outra grande missão: criar uma família e manter tudo “na linha” em seu lar. Ele entra pela porta da frente, reúne a esposa e os três filhos na sala e efetua uma inspeção. Interroga todos quanto às responsabilidades atribuídas, informa-se sobre quaisquer problemas urgentes ou questões que necessitam de atenção e em seguida dispensa a formação. Sem abraços, sem beijos, sem expressões piegas de afeição — Bob chefia a família como chefia a unidade. Ele decide tudo. Dá à esposa um orçamento, e cada uma das crianças recebe uma mesada precisa, sem exceções. Ele comete em casa o mesmo erro que no serviço: exige e critica, mas raramente elogia.

Um certo dia, porém, Nancy tinha notícias para Bob. Depois do jantar, as crianças saíram para brincar. Ela pediu para conversar e lhe disse que queria o divórcio. A notícia atingiu Bob como um raio. Ele nunca, jamais teria imaginado que ela desejasse deixá-lo. “Trabalhei tão duro”, ele pensa, com a mente girando e tentando agarrar-se à perversa realidade. “Sempre me imaginei como um bom provedor. Dei a ela e às crianças tudo o que pude. O que mais ela pode querer?” Nancy se esforça para explicar seus sentimentos e as razões por que decidiu partir, mas com pouco sucesso. Bob replica rapidamente a tudo o que ela diz. Ponto a ponto, ou ele refuta ou contorna suas preocupações. A cuidadosa explicação que ela ensaiou tantas vezes se despedaça. Ela não consegue

transmitir uma mensagem de seu mundo para o dele. A conversa acaba, pelo momento, com Nancy se sentindo frustrada e impotente, e Bob sentindo-se confuso e traído. Como tipicamente ocorre nessa tão repetida situação, Bob nem percebeu antes.

Bob tem várias deficiências de IS, a mais destrutiva das quais o impede de adaptar seu comportamento aos contextos variantes que encontra. Ele tenta administrar todos os membros de sua equipe de trabalho com o mesmo método autoritário de mãos à obra, a despeito das diferenças de idade, habilidades, know-how e maturidade social. Tenta dirigir sua casa como dirige a unidade. Sua esposa e seus filhos precisam de amor, respeito, carinho e companhia, e não de "administração". A preocupação de Bob com suas próprias necessidades neuróticas de estrutura e ordem, e também com sua inteligência emocional relativamente baixa, o impede de navegar com sucesso em meio às várias bolhas culturais que ele encontra.

Poderíamos quase batizar esse tipo de situação de "síndrome do primeiro-sargento" — a incapacidade da pessoa habituada à autoridade de pôr de lado a patente e as regras e relacionar-se com as pessoas em um nível direto e pessoal. Ela provavelmente explica milhões de casamentos e relações românticas fracassadas. Pessoas de outras ocupações por vezes também se atravancam nessa síndrome — policiais, por exemplo, e outros cujas atividades cotidianas concentram-se em situações de controle.

O QUEBRA-CABEÇA DA DIVERSIDADE

Entre os assuntos favoritos para seminários de treinamento da maioria dos gerentes, supervisores e empregados americanos, a “diversidade” fica logo abaixo de consertar o telhado e logo acima de arrancar dentes. Outrora considerado um problema distintamente americano, o desafio da diversidade está se infiltrando em um número crescente de ambientes multiculturais. Uma das razões para que o assunto cause tamanho desconforto a tantas pessoas no ambiente de trabalho é o fato de que elas não entendem em que ele consiste.

Será que ele consiste numa comunicação melhor entre pessoas de raças, idades ou sexos diferentes? Será que consiste em respeitar as diferenças étnicas ou outras culturas? Será que consiste em mulheres se dando bem com homens ou homens compreendendo os problemas de trabalho das mulheres? Consistirá em compreender os portadores de deficiência? Tem a ver com homossexualidade, AIDS/HIV ou funcionários com problemas transexuais? E quanto a diferenças de peso e altura? Terá a ver com diferenças políticas ou religiosas?

Sim para todas as alternativas, e muito mais. A diversidade consiste em ajudar as pessoas de uma organização a se compreenderem melhor em múltiplos níveis. Consiste em ensinar ou lembrar aos funcionários que devem se tratar reciprocamente com dignidade e respeito. Consiste em conseguir que departamentos, equipes e grupos atuem rumo a metas comuns, pedindo aos funcionários que se concentrem na contribuição dos outros, e não em suas diferenças de personalidade.

Agora que definimos essa complexidade num grau que chega a confundir, concentremo-nos em duas partes problemáticas da questão da diversidade, que causam dor a tanta gente: a comunicação entre os funcionários e o uso de línguas nativas no ambiente de trabalho.

Respeitar a diversidade é um aspecto essencial da inteligência social no trabalho. Ela exige o uso de muitas das habilidades do modelo S.P.A.C.E. e depende de as pessoas compreenderem e apoiarem umas às outras. Mas a maneira literal de as pessoas conversarem entre si pode tornar-se uma divisa “política”, especialmente

quando falantes nativos de línguas estrangeiras usam seus próprios idiomas na presença de falantes do inglês que não os conhecem. Tudo o que se diz na discussão a seguir se aplicaria facilmente a qualquer cultura lingüística, embora os exemplos oferecidos enraízem-se nas culturas anglófonas.

Se você é nativo de um país anglófono, algo similar a isso já lhe ocorreu, possivelmente como consumidor: você está na sala de espera de um restaurante, aguardando uma mesa. Dois funcionários que trabalham no restaurante estão ao seu lado e iniciam uma conversa numa outra língua, que você não fala. Eles olham para você, conversam mais um pouco e desatam a rir. Com a imaginação trabalhando, você acaba tendo a incômoda sensação de que fizeram uma piada a seu respeito.

Em outra situação, os funcionários podem ficar alternando entre falar inglês com você e falar a língua nativa entre si. Por que não usam somente o inglês durante o intercâmbio? Esse jogo de pingue-pongue verbal pode ajudar a criar tensão e animosidade entre eles e a outra pessoa. É como se estivessem tentando, talvez intencionalmente, distanciar-se e permanecer nos confins de sua própria zona de conforto lingüística, a despeito da situação.

Nos bastidores do ambiente de trabalho, longe de clientes pagantes, esse problema lingüístico se manifesta de muitas maneiras: no espaço de trabalho de uma certa equipe, todos os funcionários falam a língua "oficial" local e talvez algumas outras. Quando os falantes da língua nativa local deixam a sala, os demais membros podem voltar a seu idioma natal. Quando os nativos voltam à sala, esses membros persistem na língua natal, criando provavelmente a impressão de estarem falando de algo que não querem partilhar com os outros.

Como violações da igualdade de oportunidades no emprego — "IOE"—e da ação afirmativa — "AA" — são uma preocupação significativa nos ambientes de trabalho americanos, as empresas, como também as agências federais de emprego e mão-de-obra, procuram não impor restrições que sufoquem a diversidade ou a expressão étnica. Na dimensão das comunicações, a maioria dos conselhos trabalhistas e das comissões de igualdade de oportunidades do governo aconselha as organizações da seguinte maneira:

• Pode-se requerer que todos os funcionários falem inglês ao trabalhar em áreas

públicas ou de contato com o cliente (ao telefone, no saguão de um hotel, no caixa de uma loja de varejo, na “frente de casa” de um restaurante, como oposta à cozinha etc.).

• Entretanto, em muitos estados, devido a uma série de desafios legais, a empresa não pode impedir os funcionários de falar seus idiomas nativos quando estiverem em locais não públicos e sem contato com o cliente, ou não interagirem com o público ou os clientes. Portanto, o problema do “estão falando ou rindo de nós?” não entra em questão.

Não é raro ouvir funcionários que falam o inglês como língua nativa queixando-se privada e amargamente a seus chefes sobre esse comportamento de separação social. Por vezes, quando ele persiste indiminutamente e se torna mais freqüente, podemos ver fronteiras delineando-se no local de trabalho, com grupos de funcionários que não conversam de modo algum entre si.

Isso vai se tornando mais do que um mero problema de diversidade e mais do que um mero problema de comunicação entre funcionários. Torna-se um problema de impacto nos negócios, capaz de afetar o moral, a retenção e o desempenho dos funcionários, e, no pior dos casos, levar a transferências, trocas de murros e demissões.

O que, então, pode ser feito para aumentar a inteligência social coletiva do grupo de trabalho? O que pode um gerente fazer para ficar dentro dos confins apropriados do respeito à diversidade, e todavia impedir seus funcionários de se dividirem de maneira hostil? A resposta a cada pergunta está na raiz do problema: a necessidade de se comunicar honesta e abertamente, e todavia com tato, no ambiente de trabalho.

Muitas sessões de resolução de conflitos entre grupos se concentram no problema presente de “Por que não podemos simplesmente nos entender? Por que as coisas não podem voltar a ser como antes?”.

Quer recorram a um intermediador externo, quer ajam pessoalmente, os gerentes de departamento precisam reunir todos os membros numa sala e dizer: “Devemos a nós mesmos o estabelecimento de algumas regras de comunicação que nos facilite conversar e trabalhar juntos. Vamos passar um tempo ouvindo as preocupações e queixas uns dos outros, sem julgamentos ou críticas. Vamos

encontrar um meio-termo em que as pessoas possam usar sua própria língua quando for tanto confortável como apropriado. Vamos falar sobre como satisfazer as necessidades de nossos clientes e colegas de trabalho, com respeito. Não se trata de estabelecer um punhado de regras e tirar as pessoas de sua zona de conforto. Trata-se de encontrar um ao outro no centro".

Esse processo de estabelecimento de fronteiras e purificação do ar, embora nem sempre agradável, pode pôr o grupo nos trilhos para melhor compreender e elevar a inteligência da organização.

RITUAL, CERIMÔNIA E CELEBRAÇÃO

Alguns líderes compreendem a importância do drama na vida humana; muitos não. Todas as culturas têm — e requerem — padrões estereotipados de comportamento coletivo; rituais, cerimônias e celebrações que desempenham um importante papel na preservação do senso de comunidade. Organizações com culturas saudáveis tendem a reconhecer e apoiar essas necessidades. Por outro lado, a falta de padrões comunitários significativos é um dos principais indicadores de uma cultura organizacional tóxica e psicologicamente destrutiva. E líderes que conseguem criar culturas saudáveis e de alto desempenho fazem uso do senso comunitário para promover as metas da empresa.

Muitos gerentes e executivos só entendem de maneira vaga o poder e o impacto da experiência cerimonial. Os homens, em particular, tendem a agir com base na premissa tácita: “Vou informá-lo se você fizer alguma coisa errada (ou seja, alguma coisa que me desagrada); se eu não disser nada, a conclusão é que você fez um bom trabalho”. Em culturas altamente machistas as conversas tendem a se concentrar em coisas e ações, ao passo que em culturas mais feminis elas tendem a sinalizar também um interesse significativo em pessoas, relacionamentos e a comunidade. O uso da cerimônia serve para distribuir a atenção, ou pelo menos equilibrá-la entre pessoas e coisas.

É difícil exagerar o apelo de — e o apetite por — rituais e cerimônias em todos os ramos da cultura humana, e isso inclui tanto a experiência organizacional como a interação civil. Considere o valor funcional de todas as três dinâmicas sociais:

• O ritual, de acordo com muitos psicólogos sociais e antropólogos, serve para aliviar a ansiedade existencial — o temor primário de todo ser humano de deixar de existir. Ao repetir padrões simples e familiares de interação — rituais de saudação, rituais de partida, rituais de conversa, refeições em família, atividades religiosas —, experiências sem conta habilitam os seres humanos a confirmar suas conexões mútuasea se distrair das ameaças de um mundo incerto.

• A cerimônia, de acordo com muitos dos mesmos psicólogos e antropólogos, serve para ajudar as pessoas a aceitar e confirmar mudanças significativas em suas vidas. Embora o discurso comum tenda a usar os termos ritual e cerimônia intercambiavelmente, nesta discussão será útil distingui-los. O ritual confirma que certas coisas valiosas não mudam. A cerimônia reconhece e integra as coisas que mudaram.

• Celebrações, em contraste com rituais e cerimônias, servem para assinalar de modo formal eventos emocionalmente significativos na vida de indivíduos, famílias, clãs, comunidades estendidas e mesmo nações. Na medida em que sigam regras e costumes bem estabelecidos, podemos vê-los também como rituais e cerimônias — esses termos em certo ponto se tornam intercambiáveis.

Considere quão penetrantes são os rituais, cerimônias e celebrações na vida humana. A cultura judaica cerimonia a chegada à puberdade com o bar mitzvah de rapazeseo bat mitzvah de meninas; nas culturas latinas do México e do sul dos Estados Unidos, a passagem das moças é assinalada pela quinceañera.

Nos Estados Unidos e em muitas outras culturas ocidentais, nós comemoramos o nascimento. Quase todas as culturas têm cerimônias de casamento (embora muito poucas as tenham de divórcio), e virtualmente todas as culturas cerimoniam a morte. Algumas, como a japonesa, continuam a honrar os mortos com rituais especiais como o bon-odori, ou “dança dos mortos”.

Povos de todo o mundo observam feriados que assinalam eventos importantes ou ritualizam coisas significativas em suas vidas. Feriados religiosos dominam a vida em algumas culturas, como a judaica e muitas culturas islâmicas. A Igreja Católica, ao longo dos séculos, elevou o ritual religioso a uma escala de grandeza inalcançada mesmo pelas monarquias históricas.

O evento da coroação de um rei ou rainha, a posse de um presidente ou primeiro-ministro e a morte de um líder de Estado são causa de cerimônias em toda uma nação, toda uma cultura ou até mesmo todo o planeta. Celebrações nacionais, como as que comemoram a fundação de uma república ou a conquista da independência de uma potência colonial, têm valor e significado duradouro, estendendo-se por gerações.

Celebrações locais e culturais abundam. A maioria das famílias vê o casamento

tanto como celebração quanto como cerimônia. Pessoas de certas regiões rurais ainda celebram o pagamento final de uma fazenda ou casa com a cerimônia de "queimar a hipoteca". Muitas, muitas celebrações, em suas manifestações locais, envolvem comida — outra fonte importante de afirmação psicológica. A festa americana de Ação de Graças e rituais similares em outras culturas servem para confirmar a sobrevivência e longevidade de uma comunidade de pessoas sob circunstâncias difíceis. Todas as culturas desenvolvidas têm costumes elaborados para preparar pratos especiais por ocasião de celebrações.

Na vida organizacional, gerentes e executivos ignoram ou reduzem a importância do ritual, da cerimônia e da celebração, e fazem-no por sua conta e risco. Rituais e cerimônias nacionais ou culturais, bem como rituais e cerimônias idiossincráticos das organizações, ajudam igualmente a moldar a cultura única de cada empresa. Como manifestação da IS organizacional, praticamente todas as empresas de "cultura forte" têm hábitos altamente desenvolvidos que ritualizam experiências importantes, cerimoniam mudanças e transições importantes e celebram o sucesso.

Mas é certo que nem todos os gerentes e executivos usam rituais, cerimônias e celebrações tão extensivamente como deviam. Um estudo não publicado feito por minha empresa, comparando a autopercepção do comportamento de liderança por parte de gerentes de várias organizações, detectou uma significativa diferença nas auto-avaliações entre gerentes australianos e suas contrapartidas americanas. Embora os dois grupos se atribuíssem pontuações quase iguais em cerca de quarenta e uma atitudes de liderança, os gerentes australianos se classificaram em média um ponto abaixo de suas contrapartidas, numa escala de um a cinco, no "uso de rituais, celebrações e cerimônias".

Uma Cerimônia de Transferência de Comando

Descobri uma cerimônia notável — para mim — ao visitar um museu que exibia um acervo circulante de artefatos papais e artigos históricos emprestados pelo Vaticano. Um item particularmente interessante explicava uma cerimônia bastante específica, concebida para ser praticada sempre que um papa morresse e outro assumisse seu lugar na longa sucessão da liderança católica. A natureza altamente incomum da cerimônia me levou a indagar-me como um procedimento desses poderia surgir, quem poderia tê-lo inventado e como ele se

tornou geralmente aceito.

O item do museu era um pequeno martelo, esmeradamente decorado e depositado em uma valise especial. De acordo com o material tutorial que o acompanhava, o novo papa — juntamente com todo um séquito de nobres católicos — visitaria o féretro ou sarcófago que continha o cadáver do papa recém-falecido. Eles abririam o féretro e o novo papa golpearia cerimonialmente a cabeça do defunto com o martelinho de ouro. Esse procedimento reconheceria oficialmente a morte do antigo papa. Pode-se conjecturar, no que toca à escolha desse gesto específico, que ele serviria também para confirmar que o papa estava morto.

POLÍTICA POSITIVA: AVANÇANDO COM SEU SISTEMA DE VALORES INTACTO

Muitas vezes ouvi pessoas que trabalham em grandes organizações dizendo: “Eu não faço política. Só cumpro minha função” ou “Por aqui você tem que fazer política para prosperar”. Esse tipo de afirmação, feita freqüentemente num tom de voz algo ressentido, costuma indicar que o falante se sente em desvantagem para competir com os outros em sua carreira, e justifica sua incapacidade de se relacionar com os detentores do poder condenando a “política” como uma sorte de atividade desprezível, abaixo de seus padrões morais. Essas pessoas denotam uma visão ingênua das culturas de trabalho e da dinâmica organizacional.

Aquele que escarnece da política organizacional não costuma compreender que participa continuamente de um contexto político, disposta ou indispostamente, consciente ou inconscientemente. Se trabalha em alguma organização ou participa de algum tipo de atividade humana organizada, você está envolvido em política. Declarar-se fora do jogo não o tira do jogo. Você não pode “não jogar” — só pode jogar com ou sem competência.

Se não se importar em mentir, trapacear, assassinar o caráter alheio e pôr seus interesses egoístas acima dos da empresa, você terá mais opções para “fazer política”. Por outro lado, só porque você insiste em viver de acordo com um código moral mais elevado do que o dos que incorrem nesse tipo de atividade política, não precisa sair perdendo na concorrência por posições, influência e recompensas. Podemos muitas vezes adquirir e utilizar um nível considerável de habilidade política sem violar o nosso próprio código de ética.

O primeiro passo na estrada para se tornar um “político honesto”, organizacionalmente falando, é abrir mão da ficção de que você pode evitar o processo político — ele o envolve constantemente, todos os dias. Você pode igualmente aproveitar as oportunidades de adquirir influência junto aos outros, em vez de aceitar passivamente o destino que eles escolhem para você.

O segundo passo em sua salvação é se livrar das associações negativas que você pode ter tido com o conceito mesmo de política. Se definirmos política

simplesmente como um conjunto de interações mediante as quais os seres humanos procuram influenciar-se uns aos outros, abriremos toda uma gama de estratégias comportamentais para nos relacionarmos honesta e honradamente. Podemos nos habituar à idéia da "política positiva" — as estratégias para seguir adiante com seu sistema de valores intacto.

Durante muitos anos treinei gerentes, executivos e outros profissionais nos meios de progredir na carreira e ao mesmo tempo servir aos interesses da empresa. Argumentei que as estratégias políticas mais bem-sucedidas, a longo prazo, envolvem a geração de valor real, a assistência às outras pessoas e contribuições para o cumprimento da missão organizacional. Também afirmei que pessoas que incorrem em comportamentos políticos interesseiros e destrutivos, que atuem contra os interesses da empresa, ou em comportamentos destinados tão somente a prejudicar os outros sem gerar valor, tendem a se sair pior a longo prazo do que os competem mediante a contribuição e realizações. Embora eu não possa dizer que políticos "sujos" nunca têm sucesso e nunca ascendem ao topo, continuo a apostar meu dinheiro naqueles que aplicam habilmente as estratégias positivas.

Nossa turnê pelos problemas de inteligência social nas organizações é evidentemente incompleta, e mal lhes arranha a superfície. O comportamento organizacional é perturbadoramente complexo, e neste livro nós meramente começamos a explorar o sentido e as implicações da inteligência social nos indivíduos. Todavia, creio ser importante abrirmos os olhos para os locais em que levamos nossas vidas profissionais. No mínimo, essas observações sobre a estrutura, a cultura e a política organizacionais servem para estimular um processo de reflexão que pode começar a elevar a inteligência em nossos ambientes de trabalho e nossas organizações.

Dez Técnicas de Política Positiva

Em meu livro Personal Power: Knowing What You Want, Getting What You Want (Poder pessoal: Saber o que quer e conseguir o que quer), fiz uma discussão considerável de estratégias específicas e diretrizes para a política positiva.[4] Passados alguns anos, noto que não mudaria nenhuma delas. Proponho-as aqui uma vez mais:

1. Faça bem alguma coisa; seja reconhecido como um realizador.

2. Forme alianças e sirva-as regularmente.

3. Ganhe visibilidade.

4. Receba o crédito por suas conquistas.

5. Alivie a dor quando possível.

6. Contribua para o quadro geral.

7. Desenvolva-se continuamente.

8. Tenha um plano para seu progresso na organização.

9. Tenha opções a seu trabalho atual — especialmente nos bons tempos.

10. Saiba quando partir.

Notas

1. Ver, por exemplo, Goleman, Boyatzis e McKee, Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence, para uma exploração do papel da IE na liderança.

2. Albrecht, Karl. The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action. Nova York: Amacom, 2003, p. 21. Usado com permissão.

3. Ver Hofstede, Geert. Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Nova York: Sage, 2003.

4. Em Albrecht, Karl. Personal Power: Know What You Want, Get What You Want. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986, p. 192 (esgotado). Usado com permissão.

******** Simon Legree é o senhor de escravos no romance A Cabana do Pai Tomás (1852), da americana Harriet Beecher Stowe. (N. do T.)

******** No original esses tópicos estão dispostos em ordem alfabética. Na tradução preferimos não alterar a ordem numérica, embora a ordem alfabética deixe de existir. (N. do T.)

A IS NO COMANDO

Idéias sobre Como Desenvolver Líderes Socialmente Inteligentes

"OS AÇOITES CONTINUARÃO ATÉ QUE O MORAL AUMENTE"

— Placa em fábrica na Austrália

COMENTA-SE QUE O EX-DIRETOR DO FBI LOUIS B. FREEH disse a seus executivos seniores em seu primeiro dia no novo cargo: "Minha idéia de trabalho em equipe é um montão de gente fazendo exatamente o que eu digo".

Você conhece o tipo: "É do meu jeito ou nada feito"; "Se quiser sua opinião, eu lhe digo qual ela é"; "Não estou aqui para ganhar um concurso de popularidade; meu trabalho é conseguir resultados"; "Se você não mostra às pessoas quem é que manda, elas pisam em você".

Um gerente precisa "chutar traseiros" para ter sucesso? Fazer com que as pessoas o temam ou detestem é parte do trabalho? O desempenho de uma equipe, departamento, divisão ou de toda uma empresa depende da política de "lei e ordem"? Pode o gerente combinar autoridade e empatia?

Essas questões têm ocupado a mente de um sem-número de pessoas que se descobriram em posições de liderança e administração em todos os tipos de organização. Comandos militares, agências do governo, empresas sem fins lucrativos, corporações — todas fazem exigências únicas das pessoas incumbidas de levar as coisas a cabo. Cada gerente precisa criar, conscientemente ou não, suas atitudes e crenças quanto ao uso da autoridade e da influência pessoal.

O FATOR F.D.P.

Tentar agir em papel de autoridade desafia a um só tempo a inteligência emocional e a inteligência social da pessoa. Muitos especialistas em liderança afirmam que pessoas com inteligência emocional relativamente baixa — caracterizada por pouca autoconfiança e sentimentos reduzidos de valor próprio — tendem a "se ocultar sob a insígnia". Carentes da confiança ou das habilidades necessárias para explicar seus pontos de vista, persuadir as pessoas da sensatez de suas decisões e resolver problemas colaborativamente, eles podem usar a autoridade para intimidar os outros. O gerente temeroso ou inseguro pode suprimir a dissensão, rejeitar as idéias dos membros da equipe, esculhambá-los ou criticá-los, e manter com eles um relacionamento distante, sobretudo em razão do medo de perder o controle.

Trabalhar para ou lidar com um FDP incumbido de uma situação qualquer também requer uma combinação de habilidades de IS.

Um caso em questão: Aprendi alguma coisa sobre a necessidade de compreender as regras do contexto nas situações, e a importância de pensar taticamente sobre como lidar com elas, durante meu treinamento militar como candidato a oficial no Corpo de Treinamento para Oficiais de Reserva do Exército dos EUA, na época da universidade.

Participei de um acampamento de verão de seis semanas durante a pausa entre meus anos juniores e seniores na universidade. Como oficiais prospectivos do Exército, mas ainda sem patente, nossos superiores nos designavam por "cadete fulano de tal" ou "Sr. fulano de tal". Nosso tratamento nas mãos de nossos superiores e treinadores ficava um pouco acima do nível de molestamento reservado aos recrutas, mas bem abaixo do nível considerado apropriado a oficiais de verdade. Quando chegava o momento de receber nosso — excessivamente modesto — pagamento, eu ia com meus amigos cadetes ao escritório de barracas onde o pagador instalara sua mesa. Um a um, nós caminhávamos até a mesa, por trás da qual sentava-se um jovem capitão do Exército — homem de escalão modesto, pelos padrões militares dos EUA. Em minha vez, apresentei-me ao capitão, saudei-o e disse: "Cadete Albrecht,

senhor”.

Ele se negou a retribuir o cumprimento e exigiu: “Faça-me um relatório completo”. Empertiguei-me ainda mais, saquei uma saudação mais formal e disse: “Senhor — cadete Albrecht, Primeiro Pelotão, Companhia Foxtrot, se apresentando para pagamento — senhor!”. Ao identificar minha unidade, usei o costumeiro “alfabeto fonético” militar — Companhia “F” significava Companhia Foxtrot.

Talvez um pouco atrapalhado ele próprio, e possivelmente novo na função, o capitão disse: “Assim está melhor. Agora assine aqui para receber, Sr. Foxtrot”.

Tivemos ali um raro momento na psicologia da autoridade. Tecnicamente, eu estava por cima. Depois de reforçar meu estatuto de subordinado, ele cometeu uma gafe verbal que contradizia o senso implícito de infalibilidade que lhe era conferido pelo contexto. Mas minha consciência situacional instintiva me dizia que preservar o relacionamento de autoridade vinha no topo da lista de prioridades contextuais. Eu poderia ter aproveitado a gafe, descobrindo um meio sutil de intensificar seu embaraço, mas a um custo potencial para mim mesmo. Deixando passar a oportunidade, simplesmente assinei o recibo de pagamento, agradeci e me despedi.

O encanto da liderança, particularmente em organizações militares, há muito vem refletindo essa ambivalência entre humanidade e poder. Organizações militares ocidentais têm tipicamente reprimido a “fraternização” entre oficiais e “recrutas” — ou oficiais e “outras fileiras”, como os britânicos os chamam. A proposição de base parece ser que duas pessoas que tenham um relacionamento pessoal de algum tipo não podem agir com eficiência numa relação entre chefe e empregado. Para algumas pessoas, isso é provavelmente verdade; resta a questão jamais respondida: “Isso é sempre verdade, ou quase sempre?”

Acrescente-se a essa ambivalente doutrina social a sensação comum de incerteza e dúvida experimentada por pessoas em papéis de autoridade — particularmente os novatos nessas posições —, e teremos uma fórmula para culturas disfuncionais.

Muitos jornalistas empresariais e autores de livros de negócios adoram conjurar a imagem do CEO FDP. Ela proporciona uma leitura divertida: o concorrente inescrupuloso que derrota todos os inimigos, pune os que lhe desagradam e

elimina os que o questionam ou desafiam sua autoridade. (É ainda mais divertido ver uma executiva fazendo as mesmas coisas.) Sendo a estrutura do cérebro humano como é, um jornalista consegue quase sempre montar uma matéria mais interessante sobre o líder que é um rematado FDP do que sobre um líder amável. Se estiver escrevendo sobre uma pessoa amável, você precisa descobrir algum exotismo ou falha de caráter para tornar a matéria interessante.

Um herói FDP do gênero foi o lendário Al Dunlap, apelidado pelos capitalistas de risco e jornalistas empresariais de "Chainsaw Al" ("Al Motosserra"). De acordo com David Plotz, editor do slate.com:

"Um terror santo de CEO, Dunlap emergiu como a mascote de um novo tipo de capitalismo. O dunlapismo começa e termina em Wall Street. Seu único credo é: 'Como fazer nossas ações valerem mais?' Nada que tenha valor para negociantes menos férreos — a lealdade aos funcionários, a responsabilidade perante a comunidade, o relacionamento com fornecedores, a generosidade em filantropia corporativa — importa para Dunlap. Professores de ética empresarial badalam o 'capitalismo dos stakeholders'. Dunlap zomba da expressão.

"Outros executivos compartilham seu credo, mas nenhum se comparou a Dunlap em métodos. Nas últimas duas décadas, esse executivo de sessenta anos dirigiu nove empresas nos Estados Unidos, na Austrália e na Inglaterra. Serviu como braço direito ou executor tanto para o magnata da mídia australiana Kerry Packer como para o recém-falecido bilionário britânico Sir James Goldsmith. No processo, conquistou a reputação de mais implacável artista das reviravoltas do mundo.

"Por exemplo: como CEO da agonizante fabricante de copos Lily Tulip Corp., nos anos 80, Dunlap demitiu a maioria dos administradores seniores, vendeu o jato corporativo, fechou a sede e duas fábricas, mandou embora metade dos funcionários da sede e cortou uma boa parte dos demais. O preço das ações subiu de US$ 1,77 para US$ 18,55 em seus dois anos e meio no cargo. Na Scott Paper — sua missão antes da Sunbeam —, ele demitiu onze mil funcionários (incluindo metade dos gerentes e 20% dos horistas da empresa), eliminou o orçamento filantrópico de US$ 3 milhões, fustigou os gastos em P&D e fechou fábricas. O valor de mercado da Scott estava em US$ 3 bilhões quando Dunlap ali chegou, em meados de 1994. No fim de 1995, ele a vendeu à Kimberly-Clark

por US$ 9,4 bilhões, embolsando pessoalmente 100 milhões — uma fatia modesta, segundo ele, pelos US$ 6 bilhões de aumento no valor das ações."[1]

Dunlap avacalhou publicamente o CEO da AT&T, Robert Allen, por não demitir gente o bastante. Posou como Rambo na capa do USA Today. E expôs seu sistema de crenças fundamental e seus métodos no best-seller Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great (Negócios mesquinhos: como salvo empresas ruins e torno as boas ótimas).[2]

Compare o dunlapismo com a filosofia e os métodos administrativos de "Ben e Jerry", fundadores da Ben & Jerry's Ice Cream. Dois antiquados liberais dos anos

60, Ben Cohen e Jerry Greenfield fundaram uma bem-sucedida empresa de bens de consumo com base nas idéias de responsabilidade social, microcapitalismo, participação nos lucros e apoio aos desvalidos. Após vinte anos de admirável desempenho nos negócios, eles escreveram o contramanifesto Ben & Jerry's Double Dip: How to Run a Values Led Business and Make Money Too (O duplo mergulho de Ben & Jerry: Como dirigir uma empresa de princípios e também ganhar dinheiro).[3]

Em 2001 a Ben & Jerry's foi adquirida pela gigante alimentícia anglo-holandesa Unilever, e todavia a empresa manteve o compromisso com seus valores.[4] Grande número de lojas da Ben & Jerry ainda é possuído e operado por grupos sem fins lucrativos, e todos os seus lucros beneficiam as organizações patrocinadoras. A empresa é infalivelmente reconhecida como líder em responsabilidade social corporativa e, graças à filantropia corporativa gerida pelos funcionários e à Ben & Jerry's Foundation, contribui anualmente com cerca de US$ 2,5 milhões para sustentar seus valores de base: ajudar comunidades em Vermont e fomentar a justiça social e econômica, a restauração do meio ambiente e a paz, por intermédio da compreensão. Como Cohen observou, ao discursar para um grupo de universitários em Rhode Island: "A última superpotência que resta na Terra precisa aprender a medir suas forças de acordo com a quantidade de pessoas que consegue alimentar e vestir, e não com a quantidade que consegue matar".

O dunlapismo e o ben-e-jerry-ismo — duas visões de mundo radicalmente

diferentes e duas definições radicalmente diferentes da proposta social dos negócios. A contradição entre ambas provavelmente jamais será resolvida.

EMPÁFIA EXECUTIVA: SEUS CUSTOS E CONSEQÜÊNCIAS

Ao passo que alguns executivos governam e lideram com considerável humildade, outros o fazem com ares de grandeza, quase como se eles se considerassem a realeza de nossos dias. Alguns deles regem qual fosse por direito divino, criando para si imagens de poder e estilos de vida que rivalizam com os dos mais abastados monarcas.

Nos últimos anos, seis homens, todos CEOs corporativos, levaram a maior parte do crédito por destruir a confiança do público americano na liderança corporativa e na ética executiva. Todos merecem um crédito considerável pela destruição de bilhões de dólares em riqueza de investimento e por uma fase sem precedentes de cinismo e desconfiança dos investidores com relação a Wall Street.

• Michael Ovitz, que passou um ano como presidente da Walt Disney Company, tinha um contrato de remuneração que em caso de demissão o deixaria em melhores lençóis do que se ele preservasse o emprego. Ele ingressou na firma com um salário de um milhão de dólares — extravagante até mesmo pelos padrões de Hollywood —, além de um bônus anual de US$ 7,5 milhões e de opções de ações no valor de US$ 100 milhões. Tinha de resto um pacote demissional de US$ 10 milhões, que seria acionado caso ele fosse demitido sem justa causa antes da expiração do contrato. Depois de despejado por seu ex-amigo Michael Eisner, chairman da Disney, Ovitz partiu levando consigo US$ 140 milhões. Seu reinado agourento e sua partida polêmica deflagraram na empresa uma guerra palaciana que se alastrou por muitos anos e maculou permanentemente a imagem do legado comercial de Walt Disney.

• Bernie Ebbers, mentor financeiro que converteu a Worldcom de uma obscura firma de telecomunicações numa queridinha esvoaçante de Wall Street, foi pego com a boca na botija. A descoberta de mais de US$ 9 bilhões em “erros contábeis” levou à bancarrota a empresa de US$ 180 bilhões, mas não antes de Ebbers “tomar emprestados” mais de US$ 400 milhões do tesouro para sustentar

seu opulento estilo de vida. Ebbers foi condenado por orquestrar a maior fraude contábil corporativa da história, e todavia se safou com uma pensão anual de US$ 1,5 milhão.

• Dennis Kozlowski, CEO do conglomerado Tyco International, foi um recordista em gastar o dinheiro dos acionistas em escritórios suntuosos, apartamentos em Manhattan, obras de arte, móveis e festas extravagantes. Kozlowski e vários outros membros do círculo interno foram acusados de desviar do tesouro US$ 600 milhões em fundos acionários e de usar o dinheiro para custear apartamentos luxuosos, chácaras, iates e festas milionárias de aniversário. O conselho da Tyco finalmente o demitiu quando ele foi indiciado por fraude no imposto de renda.

• John J. Rigas, fundador e CEO da Adelphia Communications, é suspeito de haver conspirado, junto a outros quatro executivos, para drenar os cofres corporativos da mais próspera dentre as companhias de TV a cabo. A acusação pediu ao tribunal que obrigasse Rigas e seus colegas a devolverem cerca de US$ 2,5 bilhões aos acionistas. Para Rigas, dar um passeio nos investidores era algo familiar. Ele e seus três filhos foram indiciados por excluir fraudulentamente dívidas bilionárias das declarações financeiras consolidadas da firma, ocultando-as nos livros de filiais excluídas do balanço. Os promotores afirmavam que eles também haviam falsificado as cifras das operações e inflado os ganhos para atingir as expectativas de Wall Street. Isso, somado aos boatos de apropriação por parte de toda a família Rigas — o que incluía o uso encoberto de fundos corporativos para a compra de ações familiares e a aquisição de condomínios luxuosos em Nova York e outras partes —, resultou na demissão e no processo de Rigas.

• Kenneth Lay, um bom veterano do Texas, presidiu à implosão da lendária Enron Corporation, um castelo de cartas financeiro erigido com base na comercialização escusa de energia e em manipulações financeiras. Enquanto a firma descambava para a falência, Lay e outros do círculo interno ocultaram montanhas de dívidas, falsificaram lucros e saquearam o tesouro. Lay recebeu sozinho mais de US$ 150 milhões em pagamentos e ações antes de a empresa estourar, tirando o emprego a seis mil pessoas e arruinando financeiramente a maioria delas, que viram as ações da Enron em seus fundos de aposentadoria entrar em queda livre. Lay, enquanto vendia silenciosamente suas ações e investia em anuidades variáveis à prova de processos, incentivava vigorosamente os funcionários da Enron a continuar comprando as ações para seus planos de

investimento 401(k). As anuidades deram a ele e a sua esposa uma renda vitalícia de quase US$ 1 milhão por ano, protegida de litígios ou penalidades legais, a despeito da condenação que ele sofresse.

• Richard Grasso, um dos heróis financeiros de Wall Street, teve finalmente de resignar como chairman da Bolsa de Valores de Nova York, sob crescentes críticas dos investidores e pressões políticas ligadas a seu pacote de pagamento, de US$ 140 milhões. Em seu reinado de oito anos ele conseguiu povoar o conselho da Bolsa com seguidores que aprovavam sua remuneraçãodesmesurada. Praticamente todos os especialistas financeiros respeitáveis concordavam em que o pacote constituía um retalhamento inexorável dos acionistas da Bolsa. Grasso renunciou generosamente a outros US$ 50 milhões em honorários previamente não revelados — logo que o advogado geral do estado de Nova York, Eliot Spitzer, se pôs a esquadrinhar as práticas financeiras do Grande Conselho, como também as práticas de um bocado de outras firmas financeiras.

Todos esses monarcas corporativos, consumidos por suas próprias e grandiosas auto-imagens, tornaram-se garotos-propaganda de tudo o que há de errado com Wall Street e a América Corporativa. Arruinaram suas empresas, arruinaram a vida de seus funcionários, arruinaram muitos de seus investidores e arruinaram a confiança da Main Street em Wall Street.

E as conseqüências se desencadeiam: no verão de 2002, o congresso americano aprovou um histórico projeto de lei que impunha à governança corporativa condições bastante rígidas, em grande medida como resultado dos excessos da realeza em Wall Street. Criada pelo senador de Maryland Paul Sarbanes e pelo representante de Ohio Michael Oxley, a “Sarbanes-Oxley” chegou na esteira das espetaculares quebras que os barões do roubo haviam arquitetado. A lei foi aprovada pelo senado por 99-0 e varreu a câmara, com apenas três votos dissidentes. A maioria dos analistas financeiros concordou em que as novas medidas imporiam às corporações custos operacionais adicionais de no mínimo US$ 5 bilhões ao ano, com um impacto particularmente severo sobre corporações menores.

MELHOR CHEFE, PIOR CHEFE

Como parte de qualquer seminário sobre formação de equipes, liderança ou desenvolvimento organizacional, costumo pedir aos participantes que se distribuam em pequenos grupos e se dirijam a um cavalete próximo com canetas marca textos em mãos. Então, peço a cada grupo que elabore uma lista de atributos para duas pessoas diferentes: o melhor e o pior chefe para quem já trabalharam. Peço adjetivos, descrições, atitudes e o estilo das pessoas que os chefiaram.

Peço-lhes que cubram todo o espectro de suas vidas de trabalho, desde seus primeiros empregos: entregar jornais, trabalhar em restaurantes de fast-food, aparar gramados, atuar no campus universitário, servir o exército ou exercer os primeiros cargos após deixar a escola. Como não surpreende, os grupos travam animadas discussões junto ao cavalete a respeito de quem era ótimo e quem era horrível, e por quê.

Na lista do melhor chefe, os grupos costumam apresentar traços como os a seguir:

• Apóia

• Ensina

• É bom delegador

• Comunica-se com freqüência

• Confere recompensas e elogios

• Zela por nós

• Bom senso de humor

• Luta por nós junto à alta administração

• Critica em particular, e não na frente dos outros

• Sagaz

• Ajuda-o a seguir em frente

• Conhece muito bem o próprio trabalho

No inventário do pior chefe, a lista é com freqüência maior, e repleta de termos emocionalmente carregados:

• Apunhala pelas costas

• Mesquinho

• Ausente, lava as mãos

• Cruel com os outros

• Personalidade azeda, reclamão

• Fraco, não toma atitudes

• Evita conflitos ou problemas

• Pratica joguinhos

• Mantém-nos no escuro

• Não nos apóia com o chefe dele

• Molesta sexualmente os outros

• Exaltado e altercador

• Alcoólatra

• Microgerente, intrometido demais

Para tornar o exercício ainda mais produtivo, a cerca de meio caminho eu peço aos membros do grupo que mudem para outro cavalete, passando do bom para o mau ou do mau para o bom. Isso dá ainda mais cor e sabor às listas, até que temos cerca de trinta traços e comportamentos em cada cavalete.

Peço aos membros do grupo que passem por todos os cavaletes e vejam todas as contribuições. Em seguida nós discutimos os resultados, quem disse o que e por quê. Há algumas memórias saudosas de antigos chefes que se deram o tempo e o trabalho de ensinar seus jovens funcionários a trabalhar com afinco e inteligência. E há muitas lembranças de chefes terríveis, cujo comportamento era tão vil que alguns empregados chegavam a abandonar empregos bons ou bem remunerados.

O fim do exercício suscita algumas questões: as pessoas que integram a lista do Bom Chefe têm pontuações elevadas de IS nas áreas cobertas pelo modelo S.P.A.C.E.? A resposta é um “sim” incondicional; elas têm o necessário para liderar, motivar e desafiar seu pessoal tanto a atingir bons resultados como a se divertir no processo.

E os supervisores-problema, que integram a lista do Pior Chefe, terão boa pontuação nos importantes critérios S.P.A.C.E.? A resposta aqui é certamente “não”. Sua incapacidade de administrar com consciência situacional, presença, autenticidade, clareza e empatia — para não falar em compaixão, orientação, energia, honestidade etc. — torna difícil trabalhar para eles.

Para o grupo de gerência ou supervisão que discute o assunto, a questão ingente é esta: será que seus funcionários o classificam dessa mesma forma? As pessoas que trabalham para você mantêm seus próprios “relatórios” mentais conforme avaliam seu estilo de liderança e administração?

Claro que sim, de maneira regular e atualizada. Desde o Dia Um, todos os funcionários começam a avaliar e comparar seu chefe atual com o melhor e o pior que já encontraram. Eles comparam entre si suas respostas, e podem tanto alterar suas visões em algum sentido (sentindo-se mais ou menos favoráveis a

você) como jamais mudar de idéia, tão logo sintam que já trabalharam com você por tempo suficiente para saber.

Por isso, se você é um chefe ou desempenha um papel de liderança em algum tipo de organização, pense em como deseja ser visto. Que lista você gostaria de integrar? A Calçada da Fama ou a Calçada da Infâmia?

P.O.D.E.R.: DE ONDE ELE VEM, E COMO CONQUISTÁ-LO

Se a inteligência social é, de modo geral, a capacidade de se relacionar bem com as pessoas e conseguir que elas cooperem com você, o poder e a influência devem por força ser parte da equação. Algumas pessoas parecem compreender, quase que inatamente, como o poder e a influência funcionam, e muitas outras parecem aturdidas com ele. Alcançar uma posição de poder e controle envolve muito mais do que o mero acidente: há que saber como acumular poder e quando utilizá-lo para aproveitá-lo melhor. Algumas das pessoas mais perversas do planeta infelizmente aprenderem a angariar poder e a preservá-lo.

O poder — a capacidade de influenciar os outros — vem em variadas formas. Podemos caracterizar as várias fontes de influência usando o acrônimo P.O.D.E.R.:

P = Posição

O = Oportunidade

D = Dinheiro

E = Especialidade

R = Relacionamentos

O poder da posição depende da autoridade formal. Uma patente militar, um cargo eleito, a nomeação formal como executivo de uma organização ou uma posição de reconhecida autoridade, como a de líder de uma facção rebelde, permitem ao indivíduo dirigir os outros como julgar melhor, dentro de certos limites.

O poder da oportunidade envolve um conjunto especial de circunstâncias — o

acesso exclusivo a uma oportunidade de negócios, uma reputação especial que confira direitos de algum tipo ou a custódia de algum ativo valioso; figurativamente, é estar no lugar certo na hora certa.

O dinheiro confere poder graças à possibilidade de mobilizar recursos de maneira necessária a outrem. Um investidor de bolsos fundos, um executivo no controle de uma grande fonte de divisas ou uma figura política em condições de parcelar a verba pública — todos têm o poder do dinheiro. Como diz a redefinição um tanto cínica da Regra de Ouro: quem tem o ouro faz as regras.

A especialidade, na forma de habilidades especiais, conhecimento exclusivo, know-how necessário ou acesso a informações críticas, pode proporcionar uma forma única de influência. Um exemplo curto e grosso: se estivermos perdidos na mata e você conhecer a saída, você será meu líder — pelo menos até sairmos da mata.

O poder dos relacionamentos pode ser conferido à pessoa que, por diligência ou boa fortuna, possui acesso e aceitação em meio a pessoas detentoras dos demais tipos de poder. O filho ou filha de uma figura política de destaque podem barganhar o acesso em troca de recompensas materiais ou circunstanciais. Uma pessoa de condição modesta que por acaso tenha um relacionamento pessoal com um cliente importante, um benfeitor, uma figura política ou outra pessoa influente pode exercer uma influência muito além da que seria considerada típica de sua condição.

Pessoas que sabem como acumular poder metódica e estrategicamente têm um certo grau de inteligência social, ao menos em certas dimensões. Alguns dos piores déspotas na história tiveram esse conhecimento especial, embora a maioria tivesse graves déficits em inteligência emocional. Repórteres, comentadores e outros avalistas procuram freqüentemente diminuir a capacidade mental dessas pessoas, por vezes desprezando-as como meramente “loucas”, de modo a evitar o risco que representa para o ego a admissão do distorcido conjunto de habilidades que elas de fato possuem.

Como os Maiores Pilantras do Planeta Obtêm e Preservam o Poder

Líderes totalitários como Gêngis Khan, Átila, Lenin, Hitler, Mussolini, Stalin, Mao Tsé-Tung, Pol Pot, Idi Amin e Saddam Hussein certamente não poderiam matar de próprio punho milhares ou milhões de seres humanos. Eles tiveram de encontrar meios de mobilizar a violência alheia, granjeando poder e projetando-o em vários níveis de suas estruturas dinásticas.

Tipicamente, os acumuladores de poder — mesmo os que têm pouco ou nenhum intuito maléfico — atuam quase que da mesma maneira. Eles seguem geralmente um processo gradual de acúmulo de poder e influência com o passar do tempo. Estudando alguns dos piores déspotas da história podemos prontamente observar quatro fases-chave:

Fase 1: Networking. O ditador prospectivo dá as caras, conhece pessoas, entra em circulação social e passa a travar relações com uma população essencial de pessoas com intenções ou aspirações potenciais de afirmação de poder. Nos primeiros estágios essa população pode representar pouco mais que um grupo de intelectuais de cafés; em outros casos, ela pode já ter começado a formar sua identidade política.

Fase 2: Criação da Coalizão. Empregando habilidades sociais variadas, formas sutis de influência, persuasão política, uma ideologia política atraente e a proposta de melhorar as circunstâncias mediante a ação coletiva, o organizador se põe no centro de uma subcultura em desenvolvimento. Nos primeiros estágios, ele pode ter de aceitar outros pretensos líderes e contentar-se com um lugar dentro de uma minioligarquia no centro da coalizão. Talvez precise esperar pacientemente pela oportunidade de derrubar os outros concorrentes e jogar pelo papel central.

Fase 3: Assumindo o Comando. A maioria das pessoas esqueceu — ou nunca soube — que Adolph Hitler chegou ao poder em resultado de eleições livres e diretas. Mas assim que chegou ao centro da coalizão dirigente, o Partido Nacional-Socialista, ele agiu rápida e inescrupulosamente para consolidar seu poder. A fase de assunção do comando costuma envolver um risco significativo e exige que o pretenso mandante aja agressivamente para alcançar o poder da posição nas mentes dos outros membros da coalizão. Muitos aspirantes a déspota fracassam nessa fase, seja porque seus rivais conseguem diluir sua influência, seja porque seus seguidores enxergam neles um lado ruim que não apreciam, seja porque o momento e as circunstâncias não oferecem o conjunto ideal de imperativos para que se siga um líder agressivo. O aspirante a déspota que tiver sucesso na fase de assunção do poder atinge um ponto de desequilíbrio na influência, após o que assume aos olhos dos outros o direito mais ou menos oficial de decidir, dirigir, controlar, recompensar e punir.

Fase 4: A Consolidação Implacável. O déspota de sucesso, uma vez chegado ao estágio do controle geral, passa o resto da vida, ou do mandato, eliminando ou incapacitando seus oponentes políticos, instalando lealistas nas várias camadas subordinadas de poder, criando mecanismos para instilar medo neles e na população em geral, e estendendo seu controle a todas as partes do reino.

Talvez de modo perturbador, esses mesmos quatro estágios se aplicam geralmente à subida de qualquer pessoa ao poder, com ocasionais exceções. Um poderoso CEO corporativo pode muito bem ter feito os primeiros lances de sua carreira usando o modelo de acumulação de poder, ainda que tivesse valores muito honrados. A pessoa que busca uma posição de influência, especialmente numa situação política fluida ou desestruturada, poderia usar prontamente esses quatro estágios como um mapa em direção à meta.

É claro que ter o mapa não garante que todos os aspirantes atingirão a meta. Um erro de cálculo em qualquer trecho do percurso, um giro imprevisto nos eventos, a presença de outros buscadores de poder talentosos e determinados, ou vários outros fatores sem controle podem descarrilar o progresso do indivíduo rumo ao poder. E, claro, nem todo mundo que ascende a uma posição de estatura e influência significativas tem sede de poder. Alguns dos líderes mais eficazes têm

como motivação primária sua necessidade de realização. Em geral, contudo, os que valorizam e buscam conscientemente posições de poder tenderão a obtê-las mais do que os que não o fazem. O indivíduo motivado pelos feitos tende a ver a posição de autoridade como apenas uma oportunidade particular de realização, ao passo que a pessoa mais motivada pelo poder encontra satisfação na experiência direta de seu exercício.

A ÁLGEBRA DA INFLUÊNCIA

Como influenciar as outras pessoas numa situação em que não se tem P.O.D.E.R. nem autoridade formal? Como aspirante a executivo, líder político ou organizador — ou como aspirante a déspota —, como você adquire influência sobre as questões humanas? O segredo está em compreender a diferença entre autoridade formal e autoridade adquirida.

A autoridade formal, obviamente, vem com o poder da posição — alguém ou alguma entidade, como um presidente ou primeiro-ministro, um governador, um prefeito, um conselho de diretores ou um eleitorado — ungiu você formalmente e lhe concedeu uma certa margem de autoridade. A autoridade adquirida, por outro lado, não vem de pessoas em posições de poder; você a conquista junto às outras pessoas, uma por vez.

Você pode adquirir autoridade comportando-se de maneiras que levem os outros a julgá-lo no direito de influenciá-los. Suas idéias, suas habilidades práticas, seu know-how situacional, sua preocupação com o bem-estar alheio e sua disposição a oferecer orientação em situações sem líder — tudo isso se soma num placar inconsciente na mente de cada uma das pessoas envolvidas. Quanto mais as pessoas responderem individualmente a você como líder prospectivo, mais elas tenderão a procurá-lo coletivamente em busca de liderança. E se a situação envolver escolhas conscientes, elas podem tender a “elegê-lo” o seu líder, formal ou informalmente.

Há aqui uma espécie de álgebra da influência em ação. Em qualquer situação que envolva poder ou influência, sua autoridade total utilizável consiste numa combinação entre sua autoridade formal (se alguma) e sua autoridade adquirida (se alguma). Qualquer agente em busca de influência numa situação regida pelo poder pode ter autoridade formal ou adquirida em níveis alto ou baixo. Uma pessoa com autoridade formal relativamente alta, que não tenha conseguido conquistar a confiança e o respeito daqueles sob seu controle, pode na prática ter pouca autoridade total. Na verdade, se alguém tiver de algum modo um grau negativo de autoridade adquirida, a autoridade líquida — a autoridade formal somada à autoridade adquirida negativa — pode ser no fim das contas negativa.

Por outro lado, uma pessoa com pouca ou nenhuma autoridade formal pode ter conquistado um alto nível de autoridade pessoal junto às outras, usufruindo um grau de autoridade líquida maior que o da pessoa com a posição formal.

S.P.I.C.E.: LIDERANDO QUANDO NÃO SE ESTÁ NO COMANDO

Muitas pessoas, inclusive as que têm um forte desejo de influência e controle, não possuem nenhuma idéia clara de como conquistar autoridade. Elas não compreendem as estratégias para adquirir influência sem ter poder formal. As que têm know-how geralmente podem explicar os métodos específicos que empregam. Podemos até mesmo achar algum tipo de fórmula que funcione como estratégia geral para conquistar influência.

Uma pessoa pode emergir como líder de facto numa situação desestruturada, ou pode conquistar uma medida significativa de autoridade informal mesmo num grupo que tenha um líder formalmente nomeado, proporcionando uma ou todas dentre as cinco formas distintas de assistência ao grupo, quando — e somente quando — necessário. Pode-se facilmente recordar esses cinco tipos de comportamento da liderança pelo acrônimo S.P.I.C.E.********, que significa:

1. Saber. Se você conhecer os cálculos orbitais necessários a conduzir a espaçonave de volta à Terra, e ninguém mais no grupo os souber, você poderá ajudá-los com suas habilidades. As outras pessoas, conscientemente ou não, vêem no uso solidário da perícia um comportamento de liderança. Use-a com suficiente freqüência — e somente quando ela servir de contribuição construtiva —, e em seguida passe a contar com ela. O conhecimento especializado, a destreza manual, técnicas organizacionais e habilidades técnicas e sociais podem servir para conquistar influência na mente dos outros.

2. Procedimentos. Por vezes, e quem sabe freqüentemente, um grupo de pessoas se atravanca nos próprios processos. Consultores hábeis muitas vezes se perguntam com que freqüência os grupos simplesmente não conseguem decolar. A reunião de ação comunitária começa com todos expondo suas idéias, opiniões e recomendações. A discórdia se instaura rapidamente e o processo trava,

conforme as pessoas discutem seus cursos de ação preferidos. Você pergunta polidamente qual é o objetivo real da reunião e convida os participantes a decidir o que pretendem deixar feito antes de saírem. Invoque o “poder da caneta” — saque o marcador e comece a anotar as contribuições no bloco de papel — e você se tornará o líder do grupo, ao menos temporariamente.

3. Informação. A maioria das decisões ou discussões grupais para a resolução de problemas depende bastante de possuir as informações corretas e utilizá-las com eficácia. E todavia é raro que ocorra aos membros de uma reunião perguntar: “Quais informações requeremos para solucionar este problema?”, “Será que nós as temos?”, “Se não as tivermos, o que faremos para obtê-las?”. A pessoa que oferece informações críticas, ou que ajuda o grupo a obtê-las com êxito, ganha “pontos de liderança” na mente dos outros.

4. Consenso. Por vezes o grupo só precisa de alguém que resuma a discussão ou o processo de pensamento, proponha ou confirme a opção de ação preferida ou oriente os membros ao longo de algum processo compassivo para decidir o que fazer. Muitos participantes inábeis desses grupos não têm a menor idéia de como rumar para uma conclusão ou decisão. A pessoa capaz de prestar esse serviço também ganha pontos de liderança.

5. Empatia. Também conhecida como o clima grupal ou espírito de equipe, a empatia sustenta o processo de reflexão de modo colaborativo, sem animosidade ou conflitos indevidos. O grupo pode ter como norma o debate ou mesmo a discussão exaltada, mas se a controvérsia entrar no domínio do rancor pessoal, haverá um problema de empatia. A qualquer momento durante o processo grupal, a pessoa que agir para reconduzir o grupo a um clima positivo e construtivo pode ganhar pontos de liderança pelo serviço. Restaurar a empatia não significa emudecer a discórdia nem maquiar o conflito; significa ajudar as pessoas a se relacionar humanamente entre si conforme ajustam suas diferenças.

O segredo de utilizar a fórmula S.P.I.C.E. para conquistar autoridade é usá-la de

maneira seleta, econômica e — acima de tudo — prestimosa. Um grupo hábil pode requerer muito pouca intervenção. Um grupo naufragante, ou em estado de conflito, pode se beneficiar significativamente de uma ou mais contribuições de alguém que sabe como ajustar a intervenção à necessidade.

Um Pensamento Final

Muito ficou por dizer nesta discussão sobre a liderança, o poder e a inteligência social. O enorme acervo de literatura e erudição dedicado ao tópico testemunha por sua complexidade e também por seu duradouro fascínio para os que refletem sobre tais coisas.

Com efeito, a discussão gera mais perguntas do que responde: será que poderíamos — e, em caso positivo, como — educar e desenvolver uma geração de líderes socialmente inteligentes e socialmente responsáveis? Como pode uma empresa comercial, um governo ou outra instituição — e de resto toda uma sociedade — salvaguardar os assentos do poder daqueles que desejam explorá-los em proveito próprio? Como estimular os que possuem a necessária combinação de habilidade e ética a prestar serviço como líderes?

Talvez um passo pequeno, mas importante na direção dessas respostas seja o processo de elevar as expectativas mediante a discussão e o diálogo. Conforme o conceito de inteligência social abrir caminho na consciência pública—e no discurso público sobre nossos líderes e a liderança que oferecem —, poderemos conseguir que esses líderes em todos os setores da sociedade se comprometam com padrões mais elevados.

A Doença da Língua Comprida Executiva

Todos nós de vez em quando dizemos coisas da maneira errada ou coisas que posteriormente desejaríamos não ter dito. Por algum motivo, essas gafes se tornam mais significativas — e muitas vezes cômicas — quando proferidas por pessoas poderosas ou famosas.

Algumas afirmações irrefletidas atribuídas (talvez nem sempre com exatidão) a figuras famosas:

• “Quando mais e mais pessoas são privadas do emprego, resulta o desemprego.” — Calvin Coolidge, presidente dos EUA

• “Não cometi um crime. O que fiz foi não cumprir a lei.” — Donald Dinkins, prefeito de Nova York, acusado de não pagar o imposto de renda

• “Ele não disse isso. Só estava lendo o que lhe passaram num discurso.” — O diretor orçamentário do presidente americano George Bush, explicando por que Bush não manteve sua promessa de campanha de que não haveria perda de terras alagadiças

• “Eu estava pilotando um avião, e ocorreu que o lugar que eu sobrevoava transformava o vôo em espionagem.” — Francis Gary Powers, piloto do avião de reconhecimento U-2, derrubado na União Soviética

• “É necessário que eu firme uma imagem de vencedor. Por isso mesmo tenho que surrar alguém.” — Richard M. Nixon, no início de sua carreira política

• “Um bilhão aqui, um bilhão ali — em pouco tempo acaba virando um bom dinheiro.” — Everett Dirksen, senador dos EUA

• “Oramos pela ereção de MacArthur.” — Placa exibida por cidadãos japoneses em Tóquio, quando Douglas MacArthur cogitava concorrer à presidência dos EUA

• “Meus colegas americanos, aprovei uma legislação que tornará a Rússia para sempre ilegal. Começaremos o bombardeio em cinco minutos.” — Ronald Reagan, presidente dos EUA, antes de um discurso na rádio, sem saber que seu microfone já estava ao vivo

• “O presidente cumpriu todas as promessas que pretendia cumprir.” — George Stephanopolous, assessor do presidente americano Bill Clinton

• “As ruas da Filadélfia são seguras; as pessoas é que as tornam inseguras.” — Frank Rizzo, ex-delegado e prefeito da Filadélfia

• “A polícia não está aí para criar desordem, mas para preservar a desordem.” —

Frank Daley, prefeito de Chicago

• “Ah, diabos! Esquecemos a oração silenciosa!” — o presidente Dwight Eisenhower, após uma reunião com o gabinete

• “Tirando os homicídios, Washington tem um dos menores índices criminais do país.” — Marion Barry, prefeito de Washington, D.C.

• “O fumo mata. Se você morrer, perderá uma parte muito importante da vida.” — a atriz Brooke Shields, durante uma entrevista para se tornar porta-voz de uma campanha federal contra o fumo

• Pergunta: se você pudesse viver para sempre, viveria e por quê? Resposta: “Eu não viveria para sempre porque não devemos viver para sempre, pois se vivêssemos para sempre viveríamos para sempre, mas não podemos viver para sempre, e é por isso que eu não viveria para sempre.” — a Miss Alabama no concurso de Miss Universo de 1994

• “Eles não acertariam nem um elefante a essa dist...” — últimas palavras do general John Sedgwick, comandante de um exército unionista na Guerra Civil Americana, referindo-se à lendária técnica dos atiradores confederados

Notas

1. “Al Dunlap: The Chainsaw Capitalist.” slate.com, postado por David Plotz. Domingo, 31 de agosto de 1997.

2. Dunlap, Albert J. Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies Great. Nova York: Crown, 1996.

3. Cohen, Ben, e Greenfield, Jerry. Ben and Jerry’s Double Dip: How to Run a Values Led Business and Make Money Too. Nova York: Simon & Schuster, 1998.

4. Chrystie Heimert, “Ben & Jerry’s Names New Chief Euphoria Officer Freese to Assume Top Leadership Job at Vermont Ice Cream Company.” Press release,

Burlington, VT, novembro de 2004. Publicado em www.benjerry.com/our_company/press_center_press)WaltFreeseAnnouncement.l

---

******** Em inglês, “tempero”. (N. do T.)

10

A IS E OS CONFLITOS

Pensamentos sobre o Convívio

“Devíamos ir até os árabes com porretes na mão e bater e bater e bater neles — até que parem de nos odiar.”

— taxista de Tel Aviv

UM TRUÍSMO NA MEDICINA É: “Médicos sorridentes raramente são processados por erro”.

Como a maioria das generalizações, esta contém um certo grau de validade. Se excluirmos em um extremo o número de processos por erro médico motivados sobretudo por ganância, malícia e excentricidade, e no outro extremo os processos resultantes de incompetência médica flagrante, os processos na faixa central — talvez mais da metade do total, segundo crêem alguns especialistas — envolvem aparentemente relacionamentos que se azedaram. Parece claro que uma fração significativa deles (número sem dúvida sujeito a discussão) poderia não ter seguido adiante se os prestadores de serviços médicos houvessem mantido relacionamentos pessoais mais próximos com seus clientes, ou se houvessem agido rápido no sentido de se responsabilizar e proporcionar ativamente compensações de maneira bastante generosa.

Pessoas que abrem processos contra médicos e centros de medicina citam freqüentemente uma certa “atitude” por parte do médico ou do administrador. A arrogância visível, a falta de preocupação com o sofrimento humano, a frieza, a condescendência e um ar de infalibilidade podem dar o tom. “A princípio, só quis que eles me pedissem desculpas”, pode dizer o queixoso. “Mas eles jamais admitiriam que tinham cometido um erro.”

A DUPLA ESPIRAL DO CONFLITO

Muitos milhares de anos de história demonstraram de maneira bastante conclusiva que o conflito tende a gerar mais conflito. Uma vez iniciado, ele tende a se acumular. Assim que atinge um nível crítico de intensidade, ele tende a se alimentar de si mesmo. Alguns países, facções políticas, clãs e bairros vêm se digladiando há tanto tempo que ninguém parece saber como ou por que o conflito começou. Só sabem que não tiveram escolha senão responder às atrocidades do outro lado, e usualmente superá-las.

Lembro-me de um exemplo disso num velho filme estrelado pela clássica dupla Stan Laurel e Oliver Hardy********.

Laurel e Hardy haviam arrumado um emprego para vender árvores de Natal de porta em porta. Pararam seu velho calhambeque em frente a uma casa, dirigiram-se à porta da frente e bateram. O proprietário, furioso, abriu a porta, ouviu o papo de vendedor por alguns segundos e disse-lhes com grosseria que se mandassem.

Irritados por terem levado a porta na cara, eles bateram de novo. Uma vez mais o dono apareceu e os mandou embora, ainda mais rudemente. Seguiu-se uma discussão, e um dos irritados vendedores decidiu dar uma lição no grosseirão. Com certo alarido, ele dessacrou a casa — não me lembro da atrocidade precisa; possivelmente ele quebrou a fechadura —, o que levou o dono a um paroxismo de raiva.

O dono saiu a toda para a rua e quebrou-lhes o retrovisor do carro, atirando-o com desprezo no chão. Esfregou as mãos com ar de desafio e encarou-os incisivamente enquanto voltava a sua casa. O incidente se agravou, com cada lado infligindo retaliações cada vez mais pesadas ao outro. Laurel e Hardy quebraram as janelas da casa, e o dono quebrou as janelas do carro. Como ele passasse a arrancar os pára-lamas, eles se ocuparam em praticar rebatidas com os pertences da casa. Laurel atirou um grande vaso janela fora, e Hardy o estilhaçou

com um taco de beisebol. Cada ato de agressão era recebido por uma expressão de ultraje e um novo — e totalmente justificado — contra-ataque.

Ao fim do episódio, eles haviam reduzido a casa a destroços, e o dono lhes reduzira o carro a pouco mais que um chassi com rodas. Os dois saíram guiando e sentindo-se justamente indignados — e perversamente triunfantes —, enquanto o dono contemplava os danos causados a sua casa e congratulava a si mesmo pela defesa resoluta de seus interesses.

Infelizmente, muitos dos conflitos mais custosos da experiência humana não têm a redenção da comédia.

Para os que observam e estudam conflitos contínuos, o acúmulo da animosidade tende a seguir um padrão bem definido, muito embora as partes que nele se embrenharam talvez não o vejam. Mas, por outro lado, duas partes que consigam manter relações cordiais e cooperativas — indivíduos, famílias, clãs, empresas, facções políticas ou países — exibem o exato oposto das atrocidades cumulativas. Relacionamentos positivos podem crescer e se reforçar com o tempo, ascendendo numa espiral autofortalecedora, do mesmo modo como relações continuamente negativas precipitam-se numa espiral ainda mais destrutiva. A espiral ascendente da cooperação parece um reflexo da espiral descendente do conflito. Geralmente, para passar do conflito à cooperação, a situação precisa retroceder pela espiral negativa até algum tipo de zona potencialmente neutra, e então encontrar seu caminho ascendente rumo ao território positivo, conforme ilustrado na Figura 10.1.

Considere o progresso da espiral do conflito, na metade inferior da ilustração. Se a desconfiança se instaura por qualquer uma dentre muitas razões, ou se há um legado histórico no relacionamento, a situação se inclina para o conflito desde o início. Uma provocação por uma das partes, ou uma série de provocações por ambos os antagonistas, oferece a cada lado evidências de intuitos negativos por parte do outro. Após umas poucas atrocidades, a situação degenera no estágio do agravamento, por cuja altura ambas as partes já abandonaram quaisquer aspirações a um relacionamento amistoso. Elas tipicamente se vêem obrigadas a “contra-atacar” ou retaliar a alguma transgressão imperdoável da outra.

Durante essa decadência rumo ao conflito irreversível, a química cerebral muda

em ambos os lados. Cada antagonista comprometeu plenamente suas energias com infligir danos ao outro. Nenhuma das partes pode agora considerar seriamente a possibilidade de permitir que a outra receba algo de valor. Torna-se uma proposta de ganhar ou perder que, ironicamente, converte-se numa proposta de perder ou perder.

Se o conflito durar tempo suficiente e causar danos suficientes, ele pode acabar descendo ao quarto nível do total entrave. Isso ocorre notoriamente com animosidades religiosas e étnicas, e com disputas territoriais prolongadas. No caso da antiga oposição entre judeus e árabes no Oriente Médio, o conflito se tornou totalmente institucionalizado; ele molda as estruturas políticas, as leis, as doutrinas educativas, a política dos governos e as práticas comerciais. Na Irlanda do Norte, protestantes e católicos se matavam em nome da mesma divindade.

Figura 10.1 A dupla espiral do conflito.


Continuidade
Mutualidade
Reciprocidade
Empatia
Desconfiança
Provocação
Agravamento
Entrave

Talvez pareça idealista acreditar que uma situação de conflito que degenerou no quarto estágio do entrave tem alguma possibilidade de remissão. Com efeito, a mera duração de alguns dos conflitos mais destrutivos do mundo parece contradizer essa proposição. No entanto, há muitos relacionamentos antigos em que países, grupos étnicos, regiões geográficas, clãs e ideologias conseguiram combinar seus interesses para o benefício mútuo. O fato de que alguns casamentos felizes duram a vida toda, que alguns países se dão bem com outros por centenas de anos ou mais, e que algumas empresas façam negócios juntas por muitas décadas sugere que a espiral positiva e ascendente da cooperação efetivamente funciona.

A progressão ascendente de um relacionamento tem de começar com um grau adequado de confiança — ou empatia, na terminologia da IS. As circunstâncias podem propiciar um início positivo para um relacionamento. Alguns dos agentes envolvidos podem ter uma IS suficientemente alta para engendrar um estado de coisas que convide os demais a se comunicar, partilhar seus interesses e intenções e buscar um terreno comum.

Com empatia suficiente, o relacionamento pode passar ao nível da reciprocidade, em que as partes envolvidas contribuem positivamente para os interesses umas das outras. Talvez relutantemente a princípio, mas com crescente intensidade conforme vêem seus próprios interesses sendo atendidos, as partes podem se empenhar mais voluntária e proativamente em descobrir meios de colaborar.

Com sorte, com habilidade e com o tempo, o relacionamento parecerá comportar uma promessa e uma compensação de longo prazo para todas as partes envolvidas, e passará da proposta transacional — “nós lhe daremos A se nos derem B” — para a proposta de mutualidade. Se ele chegar a esse estágio, os participantes começarão a concebê-lo em termos de uma relação duradoura. Isso traz à baila o fator crítico das expectativas: já nos envolvemos há tanto tempo com o outro lado que enxergamos a probabilidade de uma interação continuada e mesmo institucionalizada.

E, em algumas circunstâncias afortunadas, as partes chegam ao estágio da continuidade — a crença geral de que o relacionamento serve tão bem a suas necessidades e interesses que assume vida e identidade próprias. Nesse ponto vemos o exato reflexo do estágio de entrave do conflito. Ao passo que no

entrave nenhuma das partes sente a motivação de promover os interesses da outra, no estágio de continuidade da cooperação todas as partes entendem o valor pragmático de ajudar as outras a satisfazer suas necessidades e dar curso a seus interesses.

Perversamente, o estágio do entrave tem na verdade compensações para os envolvidos. Eles passam a se sentir heróis defendendo sua terra natal, e sentem o esquálido triunfo que advém de infligir suplícios a seus inimigos. Infelizmente, eles não conseguem imaginar um estado de coisas diferente, em que não precisem se prejudicar só para prejudicar os outros.

Um caso em questão: enquanto realizava uma sessão de formação de equipes com um grupo de advogados e suas assistentes paralegais, um de meus colegas observou com assombro como uma questão extraprofissional ganhara com o tempo força suficiente para se tornar um grande problema. No início da reunião todos os advogados se sentaram em um lado da mesa e as paralegais se sentaram no outro. O consultor começou perguntando à chefe paralegal quais eram suas metas para a sessão. Ela respondeu: "Só queremos que as pessoas sejam mais felizes, que o trabalho seja mais bem-feito e que todos se dêem bem uns com os outros".

O consultor perguntou então ao advogado sênior quais eram suas metas para a reunião. Ele bateu o punho na mesa e bradou: "Quero essas mulheres na rua!"

Várias das paralegais prorromperam em lágrimas, e as coisas foram colina abaixo por algum tempo, até que o consultor conseguiu determinar a causa: quando uma ex-membra do corpo de paralegais, falecida em razão de um câncer, estava no hospital, nenhum dos advogados do escritório a visitou. Isso foi visto pelas paralegais como uma afronta a seu valor, e gerou uma grande cisão que incluía viradas de ombros, lentidão no trabalho, comportamento passivo-agressivo e hostilidade encoberta.

No típico escritório de advocacia, as paralegais controlam grande parte do fluxo de trabalho. Elas organizam o calendário dos advogados, agendam suas reuniões e audiências no tribunal, fazem pesquisas e tabulam as horas cobráveis e as despesas. Em muitos escritórios elas desempenham uma função inestimável de bastidores, que permite aos advogados se concentrar nos casos ou buscar novos clientes.

Devido à raiva coletiva que sentiam dos advogados, por lhes parecer que eles não davam importância a sua colega paralegal, o comportamento sabotador delas tornou-se bastante dispendioso. Os advogados começaram a perder reuniões com clientes, audiências no tribunal e prazos para recursos. Isso já vinha ocorrendo há três anos.

Em sua defesa, os advogados tinham a equívoca impressão de que a paralegal no hospital não queria visitas, e que haviam honrado o que tomavam pelo desejo dela. Quando esse lapso de comunicação começou a assumir conseqüências econômicas (a lentidão no trabalho) e a gerar real hostilidade, os sócios seniores decidiram convocar um consultor para dar conta dessa nuvem gigantesca de conflitos.

Um grupo queria "justiça" (os advogados) e o outro queria "paz" (as paralegais). O consultor se deu conta de que ambos não fariam nenhum progresso na formação de equipe antes que essa grande questão fosse trazida à mesa, discutida e resolvida. Quatro horas se passaram, com mais lágrimas, acusações cruzadas e, felizmente, sem novos murros na mesa. No final de tudo, eles finalmente se mostraram capazes de atuar em conjunto para aumentar sua proximidade, seguir adiante e discutir as ferramentas necessárias para resolver coletivamente conflitos futuros.

Talvez nós, seres humanos, acabemos descobrindo como converter o entrave em continuidade, mas mesmo os mais otimistas dentre nós provavelmente concordariam em que a prevenção oferece uma promessa muito maior do que a cura.

Numa conversa freqüentemente repetida, um homem de meia-idade pergunta a seu médico: "O que posso fazer para não ficar careca?". O médico, numa referência paradoxal à natureza hereditária da calvície, responde: "Arrume outro avô".

O conselho equivalente para reduzir ou eliminar entraves é: "Não deixe que eles surjam".

Os Hatfields e McCoys Fazem as Pazes

A lendária rixa entre a família Hatfield, da Virgínia Ocidental, e a família

McCoy, do Kentucky, chegou a um fim definitivo em junho de 2000, quando ambas as famílias tiveram sua primeira reunião anual em Pikeville, no Kentucky. A rixa se acercara do fim quase cem anos antes, e no novo milênio a era do comércio finalmente levou a palma à história. Tudo o que resta da rixa assassina é uma moderna iniciativa turística — uma espécie de "Empresa H&M". Vários sites oficiais, um fã-clube oficial, o festival anual, reproduções de eventos históricos, vídeos e livros, artigos de merchandising e um banco de dados genealógico — tudo isso testemunha pelo fascínio perpétuo de um período de trinta anos de conflito que privou da vida doze membros das famílias, lançou os governos da Virgínia Ocidental e do Kentucky um contra o outro e gerou uma batalha legal que chegou à Suprema Corte dos EUA.

Talvez as duas famílias sirvam como ícones históricos do conflito, e a história de sua rixa possa ilustrar alguns dos conflitos correntes no mundo de hoje. Os Hatfields viviam na Virgínia Ocidental, a leste do rio Tug Fork of the Big Sandy; os McCoys viviam a oeste, no Kentucky. Ambas dominadas por patriarcas corpulentos, cruéis e agressivos, as famílias começaram a lutar por volta de 1863. A primeira disputa envolveu acusações de roubo de porcos, e resultou em um tiroteio que matou um Hatfield.

Não muito depois, uma briga de bêbados durante uma festa eleitoral terminou com a morte de outro Hatfield. O líder do clã Hatfield, um certo Anderson Hatfield — "Anse, o Demônio" —, fez com que os três McCoys que lhe mataram o filho fossem cercados e executados.

As coisas passaram de mal a pior, com Hatfields e McCoys saqueando as fazendas uns dos outros e incorrendo em tiroteios regulares. Suas batalhas se alargaram até incluírem as comunidades adjacentes, e os governos dos dois estados vizinhos acabaram envolvidos. Os McCoys seqüestraram um grupo de Hatfields e os levaram a julgamento ao Kentucky. O governo da Virgínia Ocidental exigiu que eles fossem libertos, afirmando que o Kentucky não tinha o direito legal de julgar cidadãos seqüestrados de um estado vizinho. A Suprema Corte dos EUA concluiu não haver base legal para deter o julgamento; um dos Hatfields foi mandado à forca, e os outros sete condenados à prisão perpétua.

Quando a rixa já havia quase que dizimado as duas famílias, o desenvolvimento econômico abriu a região americana dos Apalaches a uma governança mais civilizada, e as batalhas acabaram cessando. Passados muitos anos, a rixa lendária entrou para a história como um exemplo arquetípico de conflito

cumulativo. Por fim, a referência aos “Hatfields e McCoys” sobreviveu apenas como metáfora para o estado de guerra irrefletido entre duas facções.

As camisetas, canecas e outras lembranças dos Hatfields & McCoys anunciadas no site www.hatfieldmccoytradingcompany.com servem como testemunho de que pelo menos alguns conflitos morrem de velhos.

POR QUE DISCUTIR?

Há muitos anos tive uma das constatações mais úteis de minha juventude, e a decisão que tomei em resultado dela tornou-se uma das políticas mais benéficas que já adotei. Decidi simplesmente parar de discutir com as pessoas. Não renunciei a tentar mudar suas idéias, nem a tentar levá-las a acolher minhas idéias ou concepções. Só parei de discutir com elas.

Eu concluíra enfim que jamais havia vencido uma discussão com outra pessoa. Ah, fiquei muito hábil no debate, na esgrima verbal e em derrubar as opiniões e idéias alheias com meu pensamento rápido e minha língua ferina. Mas acabei tendo de encarar o que considero a verdade primária dos versos do poeta William Blake:

*"A man convinced against his will Is of the same opinion still."*********

Percebi que, com todas as habilidades de réplica que adquirira na experiência universitária, eu conseguia convencer as pessoas de maneira satisfatória para mim, mas nunca para elas. Comecei a entender que derrotar os outros no combate verbal raramente me trazia algo de real valor, a menos que eu considerasse valioso meu sentimento pessoal de triunfo. Concluí que todo debate, toda discussão, todo incidente de esgrima para ganhar ou perder trazia tanto uma recompensa como um custo. Embora a recompensa pudesse envolver uma pontuação alta como debatedor na mente dos observadores, os custos usualmente envolviam a animosidade, o ressentimento e o desejo de vingança.

Comecei a notar, após uma série de discussões com meus colegas estudantes, que um episódio de combate verbal parecia conduzir a outro. Duas pessoas que se houvessem engalfinhado no campo de batalha intelectual pareciam mais propensas a voltar ao combate. Discutir parecia virar um hábito auto-reforçador.

Essa constatação me fez dar um passo para trás, alargar meu “zoom” mental e fazer a seguinte pergunta: “O que realmente quero da situação?”. Com grande freqüência percebi que eu reagia às opiniões das outras pessoas, sobretudo as expressas de modo intenso ou agressivo, como um peixe fisgando a isca. Sentia-me compelido a responder à agressão com agressão; eu não podia deixar a belicosidade impune. Contentava-me com menos do que podia ter.

Comecei a perceber que poderia converter as pessoas a meus pontos de vista, induzi-las a ouvir minhas idéias com mais respeito e manter com elas uma empatia positiva caso deixasse passar as oportunidades de atacar suas idéias. Ao ouvi-las, ao afirmar seu direito de opinar e ao convidá-las a se expressar mais plenamente, eu parecia conseguir mais e mais do que desejava delas. E também descobri que fazer perguntas, em vez de declarações, muitas vezes funciona melhor no sentido de mudar-lhes as idéias.

Desde então refleti muito sobre uma passagem do antigo poema “O Caminho da Vida”, atribuído ao filósofo chinês Lao Tsé:

“O melhor capitão não investe de frente, Nem o melhor

soldado arde pelo combate.

O maior vencedor é o que vence sem batalha...”

CONVERSAS CRUCIAIS

Tentar evitar sensações ruins causa mais sensações ruins do que qualquer outra coisa. A maior parte das pessoas acha conflitos com outrem, especialmente os de base individual, extremamente desagradáveis. E, salvo por uma pequena parcela de gente altamente combativa, a maioria de nós se esforçaria consideravelmente para evitá-los. Permitimos que mal-entendidos perdurem sem esclarecê-los, permitimos que os outros tirem vantagem de nós ou nos tratem de modo desconsiderado sem confrontá-los e refreamo-nos de afirmar nossos direitos morais e civis por receio de que eles se irritem conosco.

Para a maioria de nós, essa reação automática de evitação começa na infância e jamais se desvanece. “Não irrite seu pai ou sua mãe.” “Não irrite o professor.” “Não deixe as pessoas nervosas.” Se pusermos isso em prática nas incontáveis situações sociais que encontramos em nossa vida adulta e interagirmos com outras pessoas que fazem o mesmo, incorreremos em padrões desonestos de enganação, falsa harmonia e guerra encoberta.

O Dr. Steve Albrecht, especialista em conflitos, propõe que “abaixemos a barra da censura emocional” e digamos aos outros com mais freqüência o que pensamos e sentimos. “As pessoas podem se beneficiar enormemente em suas vidas”, diz ele, “se fizerem um uso eficaz de ‘conversas cruciais’, basicamente limpando o ar antes cedo do que tarde. Se acredito que outra pessoa ou grupo de pessoas tenciona agir de maneira a comprometer meus interesses numa dada situação, tenho duas opções principais. Posso lidar às encobertas com o comportamento delas — fabricando minha própria interpretação de seu comportamento, imputando-lhes vários motivos indecorosos e por fim tentando enfrentá-las por vias tortuosas, em vez de confrontá-las. Ou posso ter uma ‘conversa crucial’ com elas tão logo descubra qualquer causa possível de preocupação.

“Com a opção dois — o curso de ação aberto —, primeiro deixo que saibam de minhas preocupações e ofereço-lhes a chance ou de modificar suas ações ou de encontrar algum meio de levar em conta meus interesses. Quanto antes essa conversa crucial tiver lugar, mais opções provavelmente teremos das quais partir.

Se eu esperar até ter com elas um conflito maduro, poderemos ter muito poucas opções atraentes."[1]

Steve Albrecht oferece uma fórmula ou plano básico para decidir se e como começar uma conversa crucial:

1. Esclareça a Situação. O que você sabe sobre a outra parte ou partes envolvidas? Você compreende as intenções delas? Que evidências há que o levem a concluir que elas agiram — ou tencionam agir — contra seus interesses? Você precisa mesmo de uma conversa para passar as coisas a limpo?

2. Defina claramente Seus Próprios Interesses. O que você espera de suas interações ou relações com eles? O que deseja proteger, preservar ou atingir?

3. Escolha uma Estratégia de Abordagem. Talvez você possa simplesmente iniciar a conversa com a outra parte, com pouca animosidade envolvida. Às vezes você só precisa expressar seus interesses e pedir a ela que os respeite. Numa situação mais delicada, é preferível "transmitir" suas preocupações ao outro de maneira menos arriscada. Uma mensagem particular, enviada por intermédio de uma pessoa de confiança mútua, pode levar a outra parte a pensar sobre a questão antes do diálogo. Você pode mencionar o assunto polidamente num e-mail, requerendo uma entrevista pessoal. Escolha o método que oferecer maiores chances de iniciar a conversa num tom positivo e cooperativo.

4. Conduza a Conversa num Espírito Positivo. Faça dela uma busca comum por uma solução mutualmente aceitável. Explique seus interesses à outra parte e diga que você os julga potencialmente comprometidos. Certifique-se também de que você compreende totalmente os interesses dela. Prepare-se para possíveis mágoas, atitudes defensivas ou sentimentos de competitividade por parte dela.

5. Tente Chegar a um Resultado Claro. Se possível, convide a outra parte a concordar com você quanto a uma declaração de princípio, um ponto específico de consenso ou pelo menos uma política com que ambos possam contar para seguir adiante. Talvez o encontro só sirva para reduzir os sentimentos de apreensão ou animosidade. Ou talvez sirva como ponto de partida para melhorar o relacionamento com o passar do tempo.

Note que o processo tem menos a ver com atingir suas metas do que com abrir as linhas de comunicação e manter a conversa fluindo. Na linguagem da IS, manter uma conversa crucial significa pôr em ação todas as suas habilidades S.P.A.C.E. para debelar um conflito potencial e talvez encontrar meios de acabar atingindo os interesses de ambas as partes.

Os Homens de Hábito Discordam — Violentamente

Jerusalém, Israel (AP) — Padres franciscanos e ortodoxos gregos partiram para a pancadaria segunda-feira na Igreja do Santo Sepulcro, o mais sagrado santuário do cristianismo, após discutir se uma porta na basílica deveria ser fechada durante uma procissão.

Dezenas de pessoas, inclusive vários policiais israelenses, ficaram ligeiramente feridos na contenda no santuário, construído sobre o local onde, segundo a tradição, Jesus foi crucificado e sepultado.

Quatro padres foram detidos, segundo o porta-voz da polícia Shmulik Ben-Ruby. A custódia da Igreja do Santo Sepulcro é compartilhada por várias denominações

que marcam ciumentamente territórios e responsabilidades, sob um acordo frágil firmado ao longo dos últimos séculos. Qualquer invasão aparente da gleba de um grupo pode resultar em rixas viciosas, que duram por vezes centenas de anos.

A briga da segunda-feira irrompeu durante uma procissão de centenas de fiéis ortodoxos gregos que comemoravam a peregrinação no quarto centenário feita por Helena, mãe do imperador Constantino, a Jerusalém. Reza a tradição que durante a viagem Helena encontrou a cruz em que Jesus fora crucificado.

Autoridades da igreja, depondo em anonimato, disseram que em certo momento a procissão passou em frente a uma capela católica romana, e que padres de ambos os lados começaram a discutir sobre se a porta da capela devia ser mantida aberta ou fechada.

A tropa de choque israelense, munida de bastões, desfez a luta, segundo testemunhas. Depois disso, a procissão continuou.

Padres ortodoxos gregos, trajando hábitos negros e ostentando elaboradas coroas, saíram em marcha da igreja com os sinos badalando. Levando rosas e bastões, marcharam pelo pátio da igreja e por uma estreita alameda calçada de pedras, enquanto cristãos ortodoxos gregos aplaudiam e os saudavam.

Em 2003, a polícia israelense ameaçou limitar o número de fiéis que poderiam comparecer a uma cerimônia de Páscoa, caso as denominações não concordassem quanto a quem lideraria a cerimônia. A polícia promoveu um acordo de última hora e a cerimônia transcorreu pacificamente.

Mas um ano antes, o patriarca grego e o clérigo armênio designados para adentrar o sepulcro trocaram golpes após uma discussão sobre quem seria o primeiro a sair da câmara.[2]

NEGOCIAÇÕES COM VALOR AGREGADO

Há alguns anos fiquei interessado em como os conflitos podem afetar o mundo dos negócios, e em particular como negociantes tentam atalhar diferenças e atingir o consenso. Descobri certas doutrinas prevalecentes — ao menos no mundo dos negócios ocidentais — que pareciam dominar e limitar o processo de negociação.

Educadores da área — treinadores, departamentos pessoais ou de treinamento, editores, companhias de seminários, organizadores de conferências — há várias décadas vêm oferecendo cursos formais de treinamento enfocando a negociação. Repórteres e membros da imprensa comercial tipicamente aplaudem e elogiam as pessoas que descrevem como “negociantes durões”. Um negociante durão presumivelmente extrai algo de grande valor para seu “lado”, preferivelmente “abrindo mão” de muito pouco em troca. A linguagem da negociação, usada nos negócios e na imprensa comercial, pende muito para o ganhar ou perder; o receber sem dar; e o levar a palma aos outros.

As ideologias que parecem subjazer a essas várias abordagens à negociação abrangem um espectro que vai desde o combate de estilo vida ou morte até uma visão mais cooperativa que aceita a idéia de que a outra parte pode, sim, receber algo de valor com o acordo. A escola do “puro ganhar ou perder” fala desdenhosamente de “fazer concessões” e aconselha “explorar as fraquezas de seu oponente”, usando vários “ardis de negociação” e estabelecendo um “diferencial de poder”. A linguagem implica que uma parte só logra êxito à custa da outra.

A visão oposta à ideologia do puro ganhar ou perder tem o admirável nome de negociação “ganhar ou ganhar”. Alguns proponentes parecem efetivamente advogar métodos de ajudar ambos os lados a alcançar suas metas. Muitos outros, entretanto, parecem advogar uma espécie de abordagem disfarçada de ganhar ou perder. Travestida na linguagem da cooperação, ela muitas vezes transmite a premissa de “Sim, quero ver você ganhando, desde que eu ganhe mais do que você”. Em alguns casos, os métodos e ardis manipuladores ainda denotam a mesma mentalidade de ganhar e perder. No extremo, a única diferença é que

seus advogados não promovem táticas agressivas de puro poder; em vez disso, nos aconselham a tapear o oponente.

Uma revisão bastante abrangente de artigos, livros, seminários e programas de conferência sobre negócios revela uma inclinação resiliente por um conceito antagônico de negociação. Mais que isso, muito poucos proponentes, seja do puro ganhar ou perder, seja do genuíno ganhar ou ganhar, conceberam a negociação como um processo sistemático. A maioria das escolas de pensamento parte do mesmo ponto: um lado apresenta a demanda e o outro, a oferta ou proposta. Isso, presumivelmente, assinala o início real do processo de negociação. Ou eles podem nos aconselhar a "estudar o adversário" antes de fazer a oferta ou demanda inicial; talvez isso se qualifique como o primeiro passo real no processo de pensamento.

A maioria dos métodos de negociação atualmente aceitos e populares caracteriza o processo como uma batalha mental. Parece, por conseguinte, que o movimento de abertura depende inteiramente da avaliação que o negociador hábil faz da situação. Cabe-lhe o desafio de inventar uma estratégia para conduzir o outro lado a um conjunto de concessões que ele de outro modo presumivelmente não faria.

Há alguns anos, enquanto eu revia as ideologias e abordagens de negociação atualmente aceitas, ocorreu-me que a falta de um processo metódico e gradual aceito por todas as partes impunha duras limitações ao progresso rumo a uma solução. Comecei a fazer experimentos com uma metodologia que derrubava muitas das mais básicas premissas do tradicional processo de negociação, como estas:

• A negociação começa quando um dos lados apresenta a oferta ou demanda.

• A negociação consiste num empurra-empurra (ou cabo-de-guerra) em torno da primeira oferta ou demanda; cada lado procura afastar o outro do ponto de partida.

• Deve-se ocultar do outro lado as próprias necessidades, interesses e intenções; a transparência enfraquece nossa posição, ao passo que o conhecimento das necessidades do outro lado gera uma vantagem.

• Deve-se avaliar todos os acordos potenciais do ponto de vista da vantagem relativa, ou seja, a medida em que eles oferecem maior valor ao nosso lado do que ao outro.

Por mais fundamentais e mesmo sagradas que pareçam essas quatro premissas, elas não oferecem de fato uma base muito efetiva para obtermos o que desejamos.

A ironia fundamental da negociação fundada no poder está no princípio simples da reciprocidade negativa, freqüentemente negligenciada nos artigos, livros e seminários que professam o modelo "testosterona" de negociação. O princípio da reciprocidade negativa nos diz que, se tanto nós como a outra parte abordamos o processo com a intenção de maximizar o valor que recebemos e minimizar o valor recebido pelo outro, provavelmente ambas falharemos no primeiro objetivo e teremos sucesso no segundo. Presumindo que os dois lados tenham as mesmas habilidades de "negociantes durões", cada um deles conseguirá privar de valor o outro lado.

Essa verdade irônica faz da tradicional negociação fundada no poder um processo redutivo em vez de aditivo. Se derrubarmos os quatro artigos de fé básicos recém-enumerados, poderemos efetivamente sair da negociação com mais do que talvez esperássemos a princípio.

Cinco Passos para o "Sim"

Depois de concluir que as abordagens convencionais quase sempre renderiam resultados limítrofes, comecei a testar um procedimento de negociação em fases que contradizia todo o paradigma comumente aceito. Depois de utilizá-lo em várias experiências importantes de negociação em minha própria vida profissional e pessoal, concluí que ele tinha valor e merecia novos desenvolvimentos.

Em vez de partir da demanda, oferta ou proposta, esse processo heterodoxo

partiu do diálogo. Violando de um só golpe tanto a primeira como a segunda regra, o primeiro passo no processo envolvia revelar os próprios interesses à outra parte e convidá-la a revelar os seus.

Descobri que revelar meus interesses ao outro não parecia submeter-me a nenhuma desvantagem em particular; na verdade, isso tendia a ajustar rapidamente o foco do processo de negociação. Também descobri que na maioria dos casos a pessoa ou as pessoas do outro lado do acordo compartilhavam seus próprios interesses — ao menos num grau que não seria de esperar pelo uso da abordagem tradicional. Afinal de contas, parecia-me, como posso oferecer à outra parte algo de valor se não tenho a menor idéia de seus interesses?

Essa abordagem contra-intuitiva converteu-se numa definição muito simples de "acordo", qual seja, uma troca de valor que serve aos interesses respectivos de todas as partes envolvidas. Negociar, portanto, significa procurar cooperativamente um acerto viável. Esse preceito requer imediatamente que definamos os elementos de valor que possam entrar no acordo, e em seguida descobrir um meio de combiná-los num pacote que possa atrair a ambas — ou a todas — as partes. E, antes que possamos definir os elementos de valor envolvidos, precisamos primeiro definir os respectivos interesses a que esses elementos possivelmente serviriam — trata-se, portanto, do passo inicial de definir interesses.

Outra parte essencial desse procedimento contra-intuitivo envolvia violar a primeira regra de uma segunda maneira. O método de negociação com valor agregado não apenas não começa com uma oferta ou proposta, como exige que você apresente à outra parte múltiplos "pacotes de acordo" elegíveis — pelo menos três deles —, qualquer um dos quais pode atender aos seus próprios interesses. Entretanto, o estágio dos pacotes de acordo vem depois de uma cuidadosa identificação dos respectivos interesses e de um minucioso inventário dos elementos de valor que podem servir a esses interesses. Somente então faz sentido formular várias combinações alternativas de valor — cada uma com uma ênfase relativa diversa — e então avaliá-las sistematicamente de acordo com o atrativo mútuo.

O último elemento do processo com valor agregado requer a avaliação dos possíveis acordos com respeito a seu valor prospectivo total para você, a despeito da medida em que eles geram valor para a outra parte.

Acabei formalizando essa abordagem heterodoxa num procedimento quíntuplo de negociação, alicerçado na criação e manutenção de empatia para com a outra parte. O processo de negociação com valor agregado segue cinco passos ou fases gerais:

1. Identificar Interesses. É interessante que ambas as partes expliquem o que esperam obter da negociação, não em termos das provisões de qualquer acordo real, mas em termos de suas próprias aspirações, necessidades ou metas individuais. Se a outra parte tem pouca ou nenhuma experiência nesse tipo de transação, você pode achar conveniente dirigir o processo declarando primeiro seus próprios interesses, e em seguida entrevistando-a para ajudá-la a articular os dela. Muitas vezes é útil exprimir os interesses de uma e outra parte numa espécie de documento, como uma carta ou memorando, que possa servir como ponto de partida e fonte de consulta para avaliar os vários acordos possíveis.

2. Definir os Elementos de Valor. Antes que cada parte proponha algum tipo de acordo, ambas devem entrar num processo de pensamento de "banda larga" para identificar uma gama de possíveis elementos de valor capazes de entrar no acordo. Eles podem incluir dinheiro, propriedades, atitudes — que cada parte tem de concordar em adotar ou evitar —, direitos e riscos. Quanto mais criativamente as duas partes considerarem as possibilidades nesse estágio, mais rico elas podem tornar o acordo final.

3. Formular Múltiplos (no Mínimo Três) "Pacotes de Acordo". Num processo cooperativo, ambas as partes conferenciam para considerar os diversos elementos de valor à luz de seus respectivos interesses, e usam uma abordagem de "menu chinês" para combinar esses elementos em vários arranjos alternativos. Ao equilibrá-los em termos de seus respectivos interesses, elas desenvolvem várias configurações diferentes, cada uma com uma ênfase diversa e um conjunto diverso de concessões. Cada acordo deve equilibrar à sua maneira os interesses relativos das duas partes. Se a outra parte não tiver experiência com esse tipo de processo, você pode formular entre três e cinco pacotes de acordo alternativos, cada um balanceado de diferente maneira, e propor que ela escolha

algum deles. Essa abordagem tende a desarmar a parte agressiva ou desconfiada, uma vez que ela compreende que todos os pacotes de acordos opcionais atendem às necessidades que você possui — salvo que de diferentes maneiras — e que sua disposição de permitir que ela escolha o melhor acordo para si mesma indica sua confiança no valor balanceado.

4. Selecionar Cooperativamente o Melhor Acordo. Escolher o melhor acordo pode ser uma mera questão de verificar se um ou mais dentre eles obtém o “sim” de ambas as partes. Em caso negativo, vocês podem tentar várias modificações, ou simplesmente voltar à prancheta e elaborar novos esquemas. Assim que surgir um acordo que satisfaça a ambas as partes, ele se torna a base para o acerto final.

5. Refine e Aperfeiçoe o Acordo Selecionado. Muitas vezes, um dos pacotes de acordo atrairá às duas partes, e exigirá pouco ou nenhum refinamento. Ainda assim, elas podem avaliar a solução escolhida e tentar pensar em “extras” que poderiam oferecer — elementos capazes de aumentar o valor para uma delas ou para ambas. Esse estágio também inclui a definição dos fatores quem, o quê, como e quando — os detalhes que se tornam parte do acordo final.

Minha aplicação prática favorita desse método de negociação com valor agregado foi negociar o contrato para escrever um livro sobre o assunto. Ignorei o “contrato-padrão” da editora e os convidei a considerar várias combinações de valor que poderiam atender aos interesses deles e aos meus. Depois de concluir o processo de negociação, o editor da empresa reconheceu que conseguira um acordo melhor do que esperava, muito embora houvessem oferecido um acordo melhor do que costumavam conceder.

Essas estratégias simples — não discutir, ter conversas cruciais e promover negociações com valor agregado — aplicam os conceitos da inteligência social às antiquíssimas questões do conflito humano. Elas não constituem toda a resposta, e nem mesmo uma parte grande dela, para o problema de como os seres humanos podem se relacionar melhor, mas quando associadas a um esforço consciente por desenvolver as habilidades S.P.A.C.E. elas podem certamente nos levar um ou dois passos adiante.

Notas

1. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan e Al Switzer também usam a expressão “conversas cruciais” para designar interações interpessoais no trabalho ou em casa que receamos mas não podemos evitar. Seu livro Crucial Conversations: Tools for Talking When the Stakes Are High (Nova York: McGraw-Hill, 2002) oferece mais técnicas para conseguir que as pessoas baixem a guarda, para criar respeito e compreensão mútuos, para aumentar a segurança emocional e para estimular a liberdade de expressão, com base em seus seminários de treinamento DialogueSmart.

2. Artigo postado no site da CNN (CNN.com), segunda-feira, 27 de setembro de 2004.

******** O Gordo e o Magro (em ordem inversa). (N. do T.)

******** “Um homem convencido a contragosto / Mantém ainda o parecer oposto.” (N. do T.)

Epílogo

A IS e a Próxima Geração: Quem Está Instruindo Nossos Filhos?

Somos ovelhas à parte; esperamos para ver aonde vai o rebanho, e então o seguimos. Temos duas opiniões: uma privada, que tememos exprimir; e outra — a que usamos — que somos obrigados a sustentar para agradar a Mrs. Grundy********, até que o hábito a torna confortável e que o costume de defendê-la acaba por nos fazer amá-la, adorá-la e esquecer quão deploravelmente a desenvolvemos."

— Mark Twain

PODEMOS CRIAR uma geração de crianças socialmente inteligentes? O que acontece se não pudermos? Será tarde demais para fazermos algo quanto ao rapto psicológico de nossos filhos por mensagens comerciais manipuladoras e pelos valores cínicos e narcisistas projetados pela mídia popular de entretenimento? Já teremos perdido a guerra para salvar nossos filhos do que há de pior na moderna cultura popular americana? E será que problemas com nossa mídia geram problemas com nossa cultura?

Este capítulo é, sem desculpas, de orientação "política" — é escrito assumidamente com uma certa atitude. Ele projeta certos julgamentos de valor sobre o estado da cultura americana por ocasião da escrita, e expõe certas opiniões que tenho sobre "o modo como as coisas deveriam ser". Imagino que essa visão será compartilhada por um grande número de leitores — possivelmente a maioria —, mas admito que alguns podem julgá-la anticomercial e mesmo "não americana". Peço a leniência de leitores de outros países e culturas, e espero que eles vejam nisso algo mais que a costumeira autopreocupação narcísica americana. Patologias sociais que parecem distintamente americanas costumam acabar migrando para outros países e culturas.

Estamos vivendo tempos estranhos, e penso que devemos olhar à nossa volta para ver o que está ocorrendo e decidir — individual e coletivamente — se é isso o que queremos que ocorra.

NOSSOS FILHOS NÃO SÃO NOSSOS FILHOS

Atualmente, o conceito de inteligência social não é vastamente aceito nem autenticamente modelado na atual cultura popular americana. A nossa vem se tornando rapidamente uma sociedade amnésica, voltada ao agora, temporária e perdulária, baseada na MacDonaldização de idéias e comportamentos; não se trata mais do “Quer suas batatas assim?”, mas da preocupação “Quero as minhas agora” e de um apetite crônico por estímulos.

O mais rápido é melhor; e se quebrar, basta jogar fora e comprar outro. Sejam pessoas se queixando em razão da Internet lenta, por não conseguirem fazer os celulares (com câmera interna) funcionar, ou por seus casamentos descartáveis (agora conhecidos como “starter marriages” [“casamentos de estréia”]), o atual clima social e cultural nos EUA não é exatamente a inveja do restante do assim chamado mundo moderno. O filósofo e estadista francês Georges Clemenceau observou há muitos anos: “Os Estados Unidos são a única nação na história que passou do barbarismo à decadência sem o intervalo usual de civilização”. Em certos dias, sinto que teria dificuldade em debater a idéia com Clemenceau caso ele estivesse vivo.

Para que tenhamos alguma esperança de pôr no mundo uma nova geração de cidadãos equipados com algo semelhante a uma consciência social e cultural, a um senso comunitário, a um senso de conexão com a comunidade estendida de seres humanos ao redor do mundoea um senso de altruísmo e prestatividade, muito teremos de superar no modo como essa geração vem sendo atualmente programada para a idade adulta.

Nós, seres humanos modernos, nos tornamos uma espécie tanto abençoada como amaldiçoada com uma exo-consciência: um ambiente comum de imagens, ícones, idéias, ideologias e impulsos estimulantes. A maioria de nós está embebida, quase que constantemente, nas mensagens da cultura popular, que já se converteram plenamente num modelo comercial de diversão contínua. A infatigável marcha de imagens comerciais e tecnologia imagética vem convertendo ininterruptamente experiências culturais comuns, umas após as outras, para formatos de entretenimento. Guerras, fomes, tragédias, terrorismo e

sofrimento humano são hoje matéria-prima de produtos da mídia. Julgamentos por assassinatos criam heróis, anti-heróis e vilões da noite para o dia. Programas de TV “reality” celebram as formas mais grosseiras do comportamento humano. As comédias televisivas foram forçadas a abandonar qualquer traço de sutileza, na concorrência desesperada por espectadores, com programas de conteúdo cada vez mais explicitamente sexual. Noticiários a cabo e na TV aberta tornaram-se arenas de combate político em vez de pensamento político, quando mais não fosse porque o conflito pessoal é inerentemente mais divertido do que o embate de idéias. Mesmo a educação precisa ser hoje uma experiência divertida.

O poeta beat Allen Ginsberg comentou há duas décadas: “Estamos agora numa ficção científica, homem; quem controla as imagens — a mídia — controla a cultura”. Ele estava provavelmente certo. Shakespeare disse: “Todo o mundo é um palco”. Essa afirmação é hoje acertada — literalmente.

Muitos pais bem intencionados e diligentes gostam de se iludir acreditando que “criam” seus filhos — que transmitem valores, atitudes e normas de conduta importantes, pelo que dizem e fazem. Mas a influência paterna concorre constantemente com outras fontes de orientação, e em alguns casos é a mais fraca das influências. Para a maioria das crianças, o conjunto de influências consiste em:

• Seus pais (se vierem de famílias intactas)

• Seus colegas (outras crianças, tipicamente de sua idade ou mais velhas)

• Professores, escolas e outras figuras de autoridade fora do lar

• Figuras da mídia — estrelas do cinema, personagens da TV, astros do rock e delinqüentes da mídia

• Uma miscelânea — familiares, vizinhos, figuras religiosas e outros

Vemos cada vez mais que a influência dos colegas, modulada pela influência de ídolos do entretenimento, da música popular, de programas de TV e do cinema, supera a influência paterna após a faixa dos sete aos dez anos. Até esse

momento, os pais podem ter uma influência significativa no que toca a moldar a atitude da criança quanto à vida; depois disso, outras influências tendem a ter um efeito muito mais intenso.

Se esperamos proporcionar às crianças influências positivas e estratégias de vida socialmente inteligentes, precisamos começar cedo a nos contrapor e contradizer diligentemente a influência das mensagens narcísicas que as bombardeiam todos os dias. Um bom ponto de partida, particularmente com crianças de sete anos ou mais, é ensinar-lhes como a televisão funciona. Isso significa que temos de compreender nós mesmos como ela funciona. Comecemos com o que muita gente conhece ainda eufemisticamente como os “jornais”.

AS (ÚNICAS) DEZ MATÉRIAS BÁSICAS DOS JORNAIS

Embora muitos artigos, livros e documentários retratem a indústria jornalística como cínica e determinada a descambar para o mínimo denominador comum intelectual, poucos notaram a curiosa ironia que jaz no cerne mesmo do paradigma dos jornais. Essa ironia pode explicar melhor por que os noticiários andam como andam do que quaisquer especulações sobre a ética e as motivações dos produtores jornalísticos.

A ironia curiosa é que, na chamada era da Terceira Onda da informação, como a nomeou o futurista Alvin Toffler, o processo dos noticiários comerciais está aprisionado em um modelo da Segunda Onda, ou seja, o modelo industrial da produção de notícias.

Qualquer especialista regularmente convidado a aparecer em entrevistas à imprensa (como eu, na condição de consultor de negócios) logo discerne o inconfundível ruído fabril da operação jornalística. O processo pelo qual editores de vídeo interligam o desempenho ao vivo dos apresentadores, os atalhos para unidades remotas na cena do crime ou no gramado da Casa Branca, a obrigatória "panorâmica" do professor caminhando do campus para o laboratório e as tomadas de praxe (a surra de Rodney King, o abraço entre Clinton e Lewinsky ou o técnico de laboratório testando as amostras de DNA) fazem pouco caso do conceito da Terceira Onda de Toffler. Longe disso, saíram diretamente da Era Industrial.

Provavelmente a mais próxima analogia de um produto com os noticiários seja a das operações de fast-food, algo na linha de fazer hambúrgueres ou cozinhar massas. Cada notícia nova segue linha abaixo como uma impecável e controlada PopTart® (com o devido respeito pelo popular produto da Kellogg's): temperada, adoçada, confeitada e cozida à perfeição. Qualquer que seja o sacrifício em profundidade ou inspiração, o modelo do noticiário fast-food é inegavelmente eficaz e notavelmente econômico.

O que torna qualquer processo de produção eficaz e econômico é o uso de produtos padronizados. Na indústria dos noticiários isso significa umas poucas

estruturas de matérias comprovadas e confiáveis. Um inventário básico de cerca de dez matérias-padrão torna o processo do cozimento de notícias facilmente maleável.

Pode-se ligar a TV em praticamente qualquer jornal, desde as últimas notícias da CNN até o noticiário financeiro e as emissoras locais, e ver uma mescla dessas dez PopTarts figurativas rolando numa seqüência variada. Esse paradigma dos produtos padronizados provavelmente contribui mais para explicar a mesmice universal da programação de notícias, virtualmente no mundo todo, do que qualquer suposto intuito ideológico ou diabólico.

Talvez aqueles que criticam os produtores de jornais como cínicos, exploradores e superficiais estejam certos, mas pelas razões erradas. Eles podem ser menos transmissores conscientes de mingau intelectual do que prisioneiros impotentes, trancados em suas próprias fábricas de PopTart. É difícil renunciar a um meio tão confortável de fazer negócios, e é fácil racionalizar: “As pessoas gostam de nossas PopTarts”.

Quais são então as dez PopTarts — digo, notícias — básicas? Praticamente qualquer pessoa pode enumerá-las, com um pouco de reflexão. Ei-las aqui, para os fins de registro:

1. Choque e horror. Como se diz no ramo das notícias, “Se sair sangue, vende”. Assassinatos (especialmente múltiplos), atos de insólita violência, brutalidade ou sadismo, ataques por tubarões e a carnificina deixada por explosões são garantia de atenção por parte de uma nação de boquiabertos.

2. Tragédia. De preferência enaltecida pelo fator Horror, como num bombardeio suicida, a categoria Tragédia inclui histórias como desastres naturais, quedas de aviões e incêndios em hotéis. Quanto mais vidas forem arruinadas, melhor o material para as vinhetas de entrevistas com a vítima e para as matérias de interesse humano sobre como as valentes vítimas estão “tentando reunir os fragmentos de suas vidas”.

3. Sexo Tórrido. Essa é uma linha de produtos abundante, praticamente viciosa para os produtores dos jornais. Ela vai desde as vidas íntimas de celebridades até matérias “socialmente responsáveis” sobre adolescentes praticando sexo oral. Também inclui pornografia derivativa, como matérias sobre as dançarinas exóticas do clube de bairro que vêm tentando se sindicalizar. A matéria não estaria completa sem os flagrantes de dançarinas no poste e entrevistas com artistas peitudas.

4. Escândalo. Melhor se associados à matéria de Sexo Tórrido, para os fins de efeito duplo, os maus feitos de membros do governo, políticos e figurões corporativos nos permitem expressar desaprovação e ver com deleite os pecadores embaraçados e devidamente castigados.

5. A Queda dos Poderosos. Ver gente poderosa cair do cavalo tem um atrativo especial, e poderia ser considerado quase que um passatempo nacional. Combine uma matéria de Queda dos Poderosos com um bom Escândalo, acrescente uma matéria de Sexo Tórrido, e terá um arrasa-quarteirão. Um líder de Estado é derrubado por fazer sexo com a pessoa errada e tentar encobri-lo: “Melhor é impossível”.

6. Conflito. Assim como as pessoas sempre se deterão e contemplarão de boca aberta uma briga, seja no pátio da escola, seja na câmara do parlamento de Taiwan, conflitos e a iminência de violência física sempre prenderão a atenção. A guerra é provavelmente o mais confiável de todos os produtos para notícia; sempre foi. Numa sociedade polida, a violência é substituída pelo conflito entre partidos políticos, ou entre grupos ativistas que defendem programas sociais diversos. Os produtores de jornais quase sempre introduzirão um elemento de conflito na matéria, se descobrirem como. É uma espécie de ingrediente básico, como o açúcar ou o sal.

7. Preocupação. Os jornalistas parecem sofrer de uma aversão constitucional a serem vistos como simplórios ou demasiado otimistas. Como resultado, parecem

compelidos a descobrir o lado negro de praticamente toda questão; o motivo cínico, as razões por que é bom demais para ser verdade e a possibilidade perene de que algo pode dar seriamente errado. Alguns economistas afirmaram que mais recessões foram causadas por jornalistas que alertavam sobre recessões do que pelo ciclo de negócios. É seu dever juramentado ajudar-nos com preocupações como a possibilidade de que a Terra colida com um asteróide dentro dos próximos mil anos.

8. Voyeurismo. O bizarro, o pervertido, o abstruso, o doentio, o exóticoeo disforme, todos servem de bom entretenimento para os boquiabertos. O saltador suicida, o impasse dos reféns, a execução e a velha demente que vive com trezentos gatos, todos oferecem o elemento de curiosidade ou empolgação de que as pessoas aparentemente tanto necessitam em suas vidas. Em alguns casos, como nos programas de TV do gênero “tonho”, muitas pessoas parecem gostar de espionar outras cujas vidas estão claramente mais enroladas do que as delas.

9. Dilemas. Os produtores de jornais adoram matérias sobre conflitos que não podem ser resolvidos. A questão do aborto, a clonagem, a pena capital, a eutanásia e o direito à morte, todos suscitam sentimentos intensos e polarizam as opiniões. O ingrediente do conflito vem naturalmente, e é fácil jactar-se da “cobertura balanceada”. O uso freqüente de matérias de Dilema moral ajuda a perpetuar o mito do “jornalismo objetivo”.

10. Matérias Caramba! E, finalmente, precisamos de algum produto que mude o tom, para não ficarmos com a impressão de que eles só apelam para nossa natureza mais negra. Ele pode assumir muitas formas, mas deve ser costumeiramente alguma novidade, curiosidade ou algo para aquecer o coração. O concurso de soletrar, o cão que salva o bebê, astronautas no espaço, a mãe do atleta olímpico vertendo lágrimas de alegria e as hemorróidas do presidente — todos ajudam a arredondar a oferta de produto e revelar que os jornalistas são na verdade gente comum como todos nós.

Por isso, antes de nos indignarmos com a qualidade do jornalismo, recordemos que todos os produtos precisam encontrar pontos receptores nos neurônios dos consumidores-alvo, ou não sobreviverão no mercado. Assim como os produtos de fast-food encontram uma resposta forte e confiável, os de notícia rápida prendem a atenção de gente suficiente por tempo o bastante para vender-lhes o fast-food. Aqueles dentre nós que vêem nas notícias um tipo medíocre de produto informativo não são de fato os consumidores-alvo — nem para as notícias, nem para o fast-food.[1]

ANSIEDADE GERA ATENÇÃO

Uma parte importante da estratégia modeladora na apresentação de “notícias” é descobrir um meio de induzir ansiedade no espectador. O princípio operacional do produtor de notícias parece ser: “Se eu conseguir deixá-lo incerto ou inseguro — sobre seus filhos, sua casa, seu emprego, sua comida ou sua segurança (abelhas assassinas, formigas lava-pés, epidemias de gripe, SARS, AIDS, a doença da vaca louca ou o vírus do Nilo Ocidental) —, poderei captar e manter sua atenção”.

Um caso em questão: depois de um período particularmente difícil monitorando o “burburinho” terrorista, o U.S. Department of Homeland Security (DHS) — Departamento de Segurança Nacional dos EUA elevou o código de cores do “Nível Consultivo de Ameaça” de “Elevado” (amarelo) para “Alto” (laranja). A mídia jornalística americana tomou algumas migalhas de informação do DHS e sugeriu que grupos terroristas (estrangeiros) estariam talvez planejando introduzir algum tipo de arma biológica em algumas cidades americanas ainda indeterminadas. Esses perigosos agentes flutuantes, sugeriam os porta-vozes do DSN, poderiam ser combatidos usando-se lençóis plásticos e fita adesiva para selar as janelas e dutos de ar em lares e estabelecimentos comerciais.

Conforme a história ganhou vida, as lojas de materiais para construção testemunharam uma corrida por lençóis plásticos e fita adesiva. Depósitos que tinham em abundância esses dois itens começaram a dar sinais de esgotamento. A história alcançou o ápice quando jornais divulgaram a foto de um cidadão em Bend, Oregon (população de aproximadamente 57 mil) sobre uma escada de mão, colando lençóis plásticos sobre as janelas de sua casa.

A precaução é sempre uma coisa boa, “prevenir é melhor que remediar” não é um mau lema e sempre é bom ter lençóis plásticos e fita adesiva pela casa. Mas, para sermos realistas, será que um ataque químico contra os Estados Unidos começaria atacando-se a casa de um tonho lá em Bend, no Oregon?

Nem todo mundo está equipado para avaliar realisticamente o tipo de matérias causadoras de ansiedade que os telejornais divulgam. Sempre que minha neta de

onze anos via uma notícia assustadora e violenta na TV, envolvendo uma tragédia em alguma parte não familiar do mundo, ela perguntava a meu filho (pai dela): “Isso fica perto de nós?”. O que ela queria saber não era a distância geográfica em milhas, mas a proximidade da ameaça — se lhe cabia ou não se preocupar com um evento perigosamente próximo dela e de sua família.

Crianças que vêem um cadáver na TV, mostrado como parte de uma notícia no Oriente Médio, em Miami ou em Malta, podem não ter a maturidade ou a segurança mental para ver que a morte está sendo retratada como um conceito abstrato — algo que ocorreu longe de seus lares e/ou não tem absolutamente nada a ver com a qualidade ou segurança de suas vidas naquele momento. Sem o apoio de um adulto significativo que a ajude a compreender a imagem que está vendo, a criança não pode formar uma perspectiva eficaz para interpretar seu significado. Combinado às milhares de outras cenas perturbadoras que as crianças contemplam ao ver TV em média três ou quatro horas por dia, esse fluxo de imagens descontextualizadas inunda seus cérebros e sistemas nervosos, e pode ser a fundação de uma visão atemorizada da vida.

Ironicamente, a despersonalização da experiência informativa pode acabar levando ao desaparecimento dos próprios e famosos jornalistas. Alguns peritos em tecnologia digital já especulam que, dentro de cinco a dez anos, as técnicas de animação podem se tornar tão avançadas que o apresentador que você vê em sua tela de TV será um avatar, um personagem sintético indistinguível de um ser humano real. Ele não terá de receber um salário multimilionário, jamais ficará doente, não terá crises de mau humor e não se envolverá num escândalo sexual fim-de-carreira. Alguns dos super-geeks prevêem até mesmo que com o “vídeo sob demanda” você poderá escolher seu próprio avatar, que será diferente do que aparece na TV de seu vizinho, ou mesmo na do quarto de seus filhos. Você pode ter seu roqueiro favorito, seu fetiche hollywoodiano ou até mesmo sua mãe lendo as notícias. Ah, o progresso!

LARGANDO O VÍCIO DA TELEVISÃO

Segundo as definições comumente aceitas de vício, a experiência de ver televisão regularmente é viciosa — não no sentido figurativo e galhofeiro, mas num sentido real, literal, clínico. A definição clínica de vício é o apego insalubre a alguma coisa e a incapacidade de agir sem ela. Se você tiver uma televisão em casa e ela estiver equipada para receber emissoras pagas ou canais a cabo, é quase certo que você discordará da primeira sentença deste parágrafo. É também quase certo que você é clinicamente viciado em ver televisão. A negação é parte do vício.

Estudos de ondas cerebrais provam conclusivamente que a experiência de ver televisão por mais do que entre três e cinco minutos provoca um estado cerebral virtualmente indistinguível da hipnose: a atividade “alfa” das ondas cerebrais, um semi-estupor, a capacidade reduzida de processamento de informações, a capacidade reduzida de pensamento abstrato ou crítico e um alto nível de sugestionabilidade. Se quiser testar esta teoria por conta própria, tente a seguinte experiência: veja em pé um típico programa popular na TV. Resista à necessidade de se sentar na ponta do sofá, de pôr um pé na mesa de café, ou mesmo de se escorar numa parede. Mantenha os pés firmes. Enquanto você estiver de pé, seu sistema nervoso permanecerá ativo, conforme seu cérebro e seus músculos interagem para preservar seu equilíbrio. Você logo descobrirá duas coisas: (1) um desejo premente de se sentar (e voltar ao transe); e (2) o programa em si parecerá notavelmente insípido. A programação da televisão é projetada especificamente para o estado de transe.

Se você quiser provar a si mesmo que está viciado em TV — ou avaliar sua afirmação de que não está — eis um teste simples: deixe a televisão de sua casa desligada a semana inteira. Aposto que você não consegue. Neste exato instante, você deve estar dizendo a si mesmo: “Eu provavelmente conseguiria; mas acontece que não quero”. Ou: “Estão passando uns programas da hora; não vou abrir mão deles só para provar que não sou viciado”. Esse é o paradoxo irônico: a única maneira de provar que você pode ficar uma semana sem ver televisão é passar uma semana sem ver televisão (parece-lhe que eu o estou provocando?).

Note, fui viciado em televisão por muitos anos, assim como centenas de milhões de pessoas o são hoje. Rompi subitamente esse hábito, num evento memorável. Bani a televisão comercial de minha casa anos atrás; foi uma das decisões mais importantes e mais gratificantes de minha vida. Eu estava certa noite sentado na sala de estar surfando pelos canais, como fizera em tantas outras noites. Já havia notado muitas vezes que as horas voavam conforme eu saltava de canal em canal, raramente achando algo de fato interessante ou compensador, mas aparentemente incapaz de simplesmente desligar o aparelho e ir fazer outra coisa.

Nessa noite em particular fui emocionalmente violentado: enquanto eu jazia em meu estupor televisivo, o apresentador de um programa de variedades, um tal de Maury Povich, fez entrar uma cena que retratava um atleta se ferindo, da maneira mais perturbadoramente gráfica e horripilante possível. Pessoalmente abalado e ofendido para além do crível, saí do transe da TV. Fiquei tão irritado com a injustiça e insensibilidade de apresentar-se o sofrimento intolerável do homem como forma de entretenimento em massa — Povich mostrou o mesmo clip muitas vezes — que desliguei a TV, puxei o plugue e levei-a até o carro. No dia seguinte eu a dei a um de meus funcionários e nunca mais a vi. Cancelei minha assinatura de TV a cabo e senti-me grato por só pegarem duas emissoras locais em minha casa.

Comecei a passar minhas noites de outro modo — lendo, praticando violão, trabalhando em vários projetos que vinha adiando e saindo mais com os amigos. Comecei a notar que meu estado mental geral tornou-se mais límpido, mais alegre e mais aberto a novas experiências. Sentia que de algum modo limpara meu cérebro, dando descarga na poluição acumulada. Posteriormente, levei do escritório para casa alguns equipamentos de vídeo para estúdio e passei a ver filmes e comédias clássicos em fita e posteriormente em DVD.

Se alguém que eu conheço descobre durante a conversa que eu não vejo TV aberta (de costume eu não o revelo), a primeira pergunta é usualmente: “Ora, como você acompanha o que está acontecendo no mundo?”. Minha resposta usual é: “Você supõe que os programas de TV representam o que está acontecendo no mundo?” A segunda pergunta costuma ser: “Mas e quanto aos grandes eventos? E se alguma coisa realmente grande acontece?” Minha resposta costumeira: “A maioria de meus amigos sabe que eu não tenho TV. Se algo realmente grande ocorrer, alguém certamente me telefonará”.

Claro, esse é o ponto de vista de um único homem. Mas como este aquiéo meu livro, aproveitarei a oportunidade de vender a idéia, para o caso de alguns leitores se sentirem motivados a largar o hábito da TV.

Ah, falando nisso: obrigado, Maury Povich. Sou-lhe muito grato.

A COMPRA DE NOSSOS FILHOS

Em seu livro sobre o marketing da cultura consumista para crianças — Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture (Nascido para comprar: a criança comercializada e a nova cultura de consumo)[2] —, a autora Juliet B. Schor faz afirmações duras e ousadas: a criança típica de dez anos já memorizou quatrocentas marcas e pode identificar trezentos logos; quanto mais a criança é submersa na cultura de consumo (sobretudo via comerciais de TV, anúncios em revistas e distribuição de produtos), mais provavelmente ela sofrerá de problemas emocionais ou psicológicos. Seu livro inclui uma pesquisa com trezentas crianças de idades entre dez e treze anos e identifica as crianças firmemente apegadas ao consumismo como demonstrando mais sintomas de depressão, ansiedade e problemas afins.

O ponto é que a publicidade comercial ininterrupta dirigida a nossos filhos diz uma coisa: “Você precisa comprar isto se quiser ser maneiro e estiloso, ou se não quiser ser tapado e estar por fora”.

O efeito da publicidade de marcas é que muitas crianças ficam com a auto-estima atrelada à propriedade de marcas consagradas, roupas caras e acessórios (algumas crianças de dez anos estão equipadas com celulares que têm mais recursos do que os modelos de seus pais). Uma vez que a cultura popular comercializada não cessa de dizer às crianças o que comprar, o que vestir e como e onde gastar seu dinheiro, não ter “o” artigo do momento em suas casas ou mochilas pode provocar uma crise de ego nesses impressionáveis e imaturos consumidores.

Talvez isso explique por que crianças em bairros mais pobres implorem e choraminguem até seus pais subpagos desembolsarem 130 dólares para um par de tênis de basquete (que logo não servirão mais). Talvez isso explique por que Ronald McDonald e Mickey Mouse são mais conhecidos entre as crianças americanas do que qualquer presidente atual ou passado dos EUA. E talvez explique por que a maioria das crianças americanas, que nem por dinheiro achariam o Iraque num mapa-múndi, é capaz de recitar, palavra por palavra, as letras das últimas paradas de sucesso.

Talvez o pai ou educador que deseja ajudar seu filho a se tornar um adolescente

socialmente inteligente deva dar a ele mais doses de Vitamina N (de “NÃO”). Que tal menos saídas econômicas (“Tudo bem! Vou dar o dinheiro se você parar de chorar e me deixar em paz!”) e mais invocações do privilégio paterno, como em “Não, não vou comprar isso para você” ou “Não, você não vai levar meu dinheiro para comprar as roupas caras e malfeitas que está dizendo que todos os seus amigos já têm” ou “Não, porque eu digo que não, e porque eu sou adulto e você é criança”.

Anúncios por Toda Parte

A publicidade onipresente é uma tendência que começou há uma ou duas décadas, e que vem ganhando força progressivamente. O único fator limitador é a capacidade dos criadores de anúncios de descobrir novas formas de impô-los à consciência.

O posicionamento de produto é uma tendência forte e crescente, em que produtos comerciais são mostrados em momentos estratégicos em filmes e programas de TV, presumivelmente como elementos naturais do ambiente cultural da história. A empresa que fabrica o produto arca com parte dos custos de produção do programa. Trata-se de um perfeito acordo de vencer ou vencer, salvo para os expectadores, que talvez suponham que já pagaram pelo custo da produção, seja comprando entradas de cinema, seja sentando-se imóveis para ver comerciais.

No programa O Aprendiz americano — a quintessência do mau gosto, construída em torno do figurão das finanças Donald Trump —, candidatos a aprendiz têm de criar um novo brinquedo para a Mattel e lançar uma nova variedade de creme dental Crest. Tanto a Mattel como a Procter & Gamble registraram aumentos de vendas imediatamente ligados ao programa. A prática se tornou tão comum que grupos vigilantes exigiram que a Comissão Federal do Comércio dos EUA obrigue os produtores a identificar claramente o posicionamento como mensagens comerciais.

Outra empresa instala telas de vídeo nos elevadores de altos edifícios, cobrando por segundo aos anunciantes para imprimir suas mensagens nos indefesos usuários. É a “conversa de elevador” com esteróides, quem sabe?

Para não ser superada em nível de intrusão, uma firma inventou o WizMark, para rodar comerciais em áudio nos banheiros masculinos. O aparelho, do tamanho de um disco de hóquei, fica no vaso dos mictórios e se ativa na presença de um certo — hã — fluido.

JOGOS DE VIDEOGAME: O NOVO PLAYGROUND

Um game da Microsoft chamado “Halo 2” teve vendas no valor de US$ 125 milhões no primeiro dia de lançamento, em novembro de 2004. São cerca de 2,38 milhões de unidades, de acordo com as pessoas que acompanham essas coisas. Analistas de corretagem que estudam a indústria bilionária dos videogames estimaram vendas de US$ 350 milhões nos três meses após o lançamento.

Em comparação, a mais bem-sucedida estréia do cinema da história (até o momento em que escrevia este livro) foi Homem-Aranha 2, que levou meros US$ 116 milhões em bilheteria. (Tenha em mente que o Produto Interno Bruto e o Produto Nacional Bruto de muitos países de terceiro mundo não alcançam os US$ 100 milhões nem em anos bons; as firmas americanas de mídia chegam a isso com um único produto e um bom músculo de marketing.)

Em seu livro de 2004 — Got Game: How the Gamer Generation Is Reshaping Business Forever (Jogando a sério: como a geração dos gamers está mudando definitivamente os negócios) —, os autores John Beck e Mitchell Wade afirmam que cerca de 90 milhões de pessoas compõem os Echo Boomers, ou a “Geração dos Gamers”[3]. Com base em uma pesquisa com 2.500 desses entusiastas (que vêem os games como uma forma primária de entretenimento e um ponto focal em suas vidas), Beck e Wade afirmam, entre outras coisas, que os jogos de videogame deixam de fato as crianças mais espertas. Mais que isso, nenhum dos entretenimentos externos dos velhos dias — correr, subir em árvores, andar de bicicleta, jogar bola — é necessário depois que você tem seus amigos bons e intelectualmente estimulantes: a tela do micro, o disco do jogo e o controle.

Numa entrevista em novembro de 2004 a Kevin Maney, editor de tecnologia do USA Today, Wade disse (talvez com expressão séria): “As crianças não jogam bola no campinho como nós jogávamos, nem correm pelo mato. Tudo o que fazem é estruturado. Isso é um substituto para aquele tempo desestruturado, e é muito mais estimulante intelectualmente”.

Enquanto nos assombramos com todo o estímulo intelectual que nossos filhos

recebem, tenhamos em mente que a mais vendida série de games violentos de todos os tempos (até o momento em que escrevia este livro), “Grand Theft Auto”, inclui meios para que o jogador seqüestre veículos, atire em policiais e assassine prostitutas, marcando pontos a cada ato de “diversão”. (Um outro jogo chamado “GTA: San Andreas — que não se deve confundir com o produto irmão “Grand Theft Auto: Vice City” — foi eleito o pior e mais violento game de 2004 por um vigilante dos valores familiares, o National Institute on Media and the Family.) Presumivelmente, isso é o progresso. Será que é melhor do que jogar bola ou nadar?

Um outro game popular permitia às crianças reconstituir o assassinato do presidente John F. Kennedy, desempenhando o papel do atirador Lee Harvey Oswald e concorrendo por pontos ao tentar matar o presidente no menor tempo possível. Os promotores do game observaram, prestativamente, que ele pode levar as crianças a se interessar por história.

Os jogos de videogame não são ruins por si sós, e não há evidências à primeira vista de que possam converter toda criança que os jogar num assassino. Entretanto, eles não são tão inócuos como parecem. As imagens violentas em muitos dos jogos de artes marciais, combate, guerra, vôo e fantasias com espada são tão espantosamente realistas que as Forças Armadas dos EUA usam alguns dos games mais sofisticados para ensinar combatentes a lutar, em simuladores ultramodernos.

Não são apenas os jogos de videogame; é o que a exposição à violência ininterrupta causa, vezes e vezes seguidas, durante as muitas centenas (ou mesmo milhares) de horas que algumas crianças jogam e jogam e jogam esses games. Alguns críticos consideram isso uma violenta “lavagem cerebral”; outros (que costumam ganhar dinheiro com tais produtos) chamam isso de “entretenimento”.

Uma das vozes solitárias na guerra contra os games violentos é David Grossman, tenente-coronel e guarda florestal reformado do Exército dos EUA, que leciona na Universidade do Arkansas e conferencia internacionalmente sobre os impactos sociais de games violentos. Grossman, um enérgico palestrante profissional e um ex-soldado compenetrado e compassivo, passa grande parte do tempo na estrada, instruindo policiais, diretores de escolas, pais, administradores de justiça juvenil e profissionais de saúde física e mental quanto à crescente maré de violência entre os jovens nos EUA. Ele atribui grande parte do aumento

a jogos violentos de videogame.

O site do coronel Grossman, www.killology.com, apresenta pesquisas e informações sobre como as sociedades ensinam soldados, policiais e mesmo crianças a matar. O tratamento que ele dá aos games violentos não chega a ser cortês. Ele os designa como “simuladores de assassinatos”, pois acredita que eles, com grande eficiência, tornam as crianças insensíveis à violência e ao derramamento de sangue.

Grossman realizou vários experimentos que indicaram que os jogos de videogame constituem excelentes instrutores para o uso de armas de fogo. Começando com adultos sem o menor treinamento com tais armas, ele lhes pediu que disparassem uma pistola em um estande de tiro. Como se esperava, todos atiraram mal e acertaram nas bordas do alvo, isso quando o atingiram. Em seguida ele pediu a adolescentes sem experiência com armas de fogo, mas tendo na bagagem horas de “prática no gatilho” com controles e pistolas para videogame, que disparassem um revólver de verdade no mesmo estande. Seus resultados foram significativamente melhores que os dos adultos, e quase tão bons quanto os das pessoas que praticavam ali regularmente.

Grossman em seguida pediu aos adultos que praticassem em casa com games que incluíssem habilidades de tiro e repetiu os testes no estande. Você adivinhou: atiraram muito melhor da segunda vez, muito embora não tivessem a menor prática no estande real.

Grossman não afirma de modo algum que games violentos convertem a criança comum num maníaco homicida. Ele reconhece que a questão é muito mais complexa do que simplesmente analisar a exposição a uma mídia. Mas critica seriamente os criadores e distribuidores desses jogos por suas propriedades dessensibilizadoras, acreditando que a exposição intensa a esse tipo de jogos violentos (em contraste com o golfe, o esqui e o mountain biking, por exemplo) facilita em muito que as crianças deixem de fazer a importantíssima distinção entre violência real e fingida.

Em suas palestras, Grossman cita varreduras cerebrais realizadas pela Faculdade de Medicina da Universidade de Indiana, que sugerem que a exposição a mídias violentas pode afetar o cérebro de crianças com tendências agressivas de modo diverso do que faz com os de crianças não agressivas.

Os pais mais bem intencionados e diligentes muitas vezes não têm a menor idéia de como ajudar as crianças a lidar com a dieta avassaladora de violência sintética que elas têm em suas vidas como consumidoras de mídia. Na verdade, alguns deles chegam a agravar inadvertidamente os efeitos das imagens violentas da mídia.

Um caso em questão: março de 2001 foi um período particularmente violento para as escolas de San Diego, na Califórnia. Num intervalo de dezessete dias, dois alunos do colegial levaram revólveres a duas escolas diferentes e abriram fogo, matando duas crianças e ferindo dezessete. Após esses incidentes, um colega me disse que ele e a esposa se haviam sentado com os filhos e "conversado sobre o que ocorrera naquelas escolas".

Como os filhos tinham entre cinco e oito anos, o efeito foi confundi-los e aterrorizá-los. "Agora as crianças têm medo de ir à escola", ele lamentou. Esses pais bem intencionados haviam subitamente injetado medo e dúvida no mundo de seus filhos. Era necessário falar sobre esses incidentes com crianças que nem sabiam de sua ocorrência? Claro que não. A opção de discutir o assunto dependerá da idade. Eles são maduros o bastante para lidar com a informação? Será esta relevante para sua própria situação? Ou será este um exemplo de pais a quem faltou a inteligência social de dizer entre si: "Vamos discutir o assunto com eles, gentilmente e sem assustá-los, mas só se eles o mencionarem".

PROFESSORES, PAIS OU NENHUM DELES?

Eis aqui um bom meio de começar (ou encerrar) uma conversa numa festa: por que não avivar seu próximo evento social sugerindo aos pais na sala que suas habilidades paternas têm muito pouco impacto de longo prazo no desenvolvimento de seus filhos? Diga: “Seu estilo de educadores é um dos fatores menos significativos no modo como seus filhos se desenvolvem. Isso tem mais a ver com a influência dos colegas do que com qualquer coisa que vocês façam”, e veja o que acontece. As respostas provavelmente irão da curiosidade à indignação e a saídas da sala.

Como evidência da consternação que a questão pode gerar, considere que em The Nurture Assumption (A premissa da educação)[4], seu livro de 1998, a autora e pesquisadora Judith Rich Harris disse essencialmente isso: “O modo como os pais criam o filho não tem efeitos de longo prazo na personalidade, inteligência ou saúde mental da criança”.

Harris, cujas idéias a esse respeito, como seria de esperar, são menos do que populares junto a muitos pais ativistas, disse o seguinte numa resposta a uma resenha mordaz de seu livro na edição de 16 de dezembro de 2002 de The New Yorker:

“Cientistas demonstraram, por exemplo, que os pais têm pouca ou nenhuma habilidade (além da transmissão dos genes) para fazer de seus filhos freqüentadores da igreja, muito embora possam influenciar a igreja a que eles vão, se forem a alguma. Os pais podem tentar produzir filhos bilíngües usando uma língua estrangeira em casa, mas a menos que a criança tenha a chance de usar a língua fora de casa, eles usualmente falharão. As crianças acabam tendo a linguagem e a inflexão dos colegas, e não dos pais. Os pais podem influenciar algumas coisas, mas outras não. Os efeitos da criação, e do ambiente de maneira mais geral, não precisam permanecer um mistério ou um dogma — eles podem ser investigados empiricamente. Os resultados, contudo, podem chocar os que têm sua própria visão pessoal de como a mente humana devia funcionar.”[5]

Embora o que ela parece estar sugerindo (você tem pouca ou nenhuma influência) esteja longe de ser uma perspectiva popular, Harris só está apontando o que já sabemos a respeito de subculturas (às quais todas as crianças pertencem): elas criam suas próprias regras, fronteiras e comportamentos, e se você quiser permanecer no grupo, tem de se adaptar a esses costumes e valores.

A teoria de Harris é similar à discutida no Capítulo 2: o comportamento dos seres humanos (crianças incluídas) existe num contexto, sendo influenciado por quaisquer situações em que eles se encontrem. Harris afirma que, a despeito de suas melhores intenções para os seus filhos (lições de música, futebol, escoteiros, bandeirantes, acesso limitado à Internet, escolas dominicais etc.), a coisa depende mais de como eles interagem com os colegas do que com você. Segundo essa lógica, sua melhor contribuição para o crescimento e desenvolvimento saudável de seus filhos é ajudá-los a escolher amigos apropriados.

Tal lógica é difícil de refutar. No máximo, se você, seu esposo ou sua companheira trabalham em tempo integral e seu filho vai à escolha — ou seja, se vocês não estão com ele o dia todo porque não podem ficar em casa e educá-lo em casa —, então ele estará fora do alcance de sua influência a maior parte do dia. Em muitas famílias com duas rendas, não é incomum que um ou outro dentre os pais saia para trabalhar antes mesmo de a criança se levantar, e por vezes não retorne senão depois que a criança já voltou a dormir.

Independentemente de você aceitar ou não a teoria de Harris, nem tudo está perdido. Você pode ter algum controle sobre o crescimento e o desenvolvimento de seus filhos; isso significa simplesmente que precisa ter um interesse ativo e agressivo na escolha que eles fazem de amigos.

Isso significa saber com quem eles se sentam no almoço, com quem falam ao telefone (ou para quem mandam mensagens pela Internet) e o que planejam fazer nos fins de semana. Se seu filho se relaciona suficientemente com outra criança para que uma amizade mais profunda se desenvolva, é apropriado conhecer essa criança e também os pais ou responsáveis. Antes de deixar que seu filho brinque na casa dela, você pode conhecer seus pais e fazer-lhes uma breve visita ao lar. Isso não significa ser curioso e espião; significa ser razoável. Você quer que esse ambiente social passe em seu teste intuitivo: será um lugar seguro para deixar

meu filho sozinho por um longo tempo?

FAZER PARTE OU FICAR DE FORA?

Em seu best seller Queen Bees and Wannabes: Helping Your Daughter Survive Cliques, Gossip, Boyfriends, and Other Realities of Adolescence (Abelhas-rainhas e abelhudas: ajudando sua filha a sobreviver a panelinhas, fofocas, namorados e outras realidades da adolescência)[6], Rosalind Wiseman faz uma defesa persuasiva de saber-se como e por que ajudar as adolescentes a lidar com essa fase difícil. Embora o texto cubra os anos de ginásio e colégio em profundidade, o enfoque está na verdade na transição de um para outro. Grande parte de seus conselhos também vale para meninos.

Ela escreve sobre crianças que se julgam, ou são vistas pelas outras, como estando ou "na caixa" ou "fora da caixa". Como você talvez se lembre de suas próprias experiências de colegial, ou da de seus filhos, estar na caixa social figurativa é muito preferível a estar fora dela. A caixa, evidentemente, é onde muitos adolescentes lutam para estar, e para Wiseman as regras de ingresso nesse casulo social são duras e exigentes.

Para os meninos, estar na caixa significa ter: boa aparência, cabelo bonito e constituição atlética. Você é inteligente sem ser "inteligente demais", manipula professores e outros adultos, é másculo, sente-se atraído pelas garotas e as atrai, e é abençoado com um belo carro e com a possibilidade de gastar dinheiro.

Para as meninas, as características da caixa são similares às dos meninos: você é fisicamente atraente, tem cabelos longos e uma forma atlética que não é nem muito musculosa nem muito franzina. É popular, tem muitos amigos e uma série de privilégios (dinheiro para compras no shopping, carteira de motorista, um namorado). Você se sai bem na escola sem se esforçar demais e consegue o que deseja de seus pais.

Toda criança nesse estrato social sabe (ou logo aprende) que características "fora da caixa" a mantêm no outro lado do espelho.

Para os meninos, é ter qualquer traço de nerd (façanhas em jogos de computador, matemática, xadrez ou habilidades científicas), ser fisicamente desajeitado ou

ruim nos esportes, ou ter qualquer “deficiência” que vá desde o cabelo diferente do padrão, óculos, corpulência ou uma voz ou risada afeminada. Este último traço, reunido ao mais ligeiro indício de homossexualidade (real ou não), tornará os anos de ginásio e colégio difíceis ou até mesmo torturantes.

Para as garotas, as características fora da caixa começam quando se é gorda, amaldiçoada com pele/cabelos/roupas ruins, metida a esperta ou “boa demais” nos esportes (o que pode sugerir tendências lésbicas, como revela similarmente o paralelo ostracizante dos garotos efeminados).

Ironicamente, o mesmo comportamento que serve de barômetro de popularidade com os meninos — flertes ou envolvimento sexual com grande número de garotas na escola — é fatal para as meninas. O comportamento provocador ou abertamente sexual no caso das meninas pode deixá-las de fora, em grande medida porque é visto com uma ameaça territorial aos relacionamentos que as meninas “de dentro” tanto se esforçam por criar e cultivar com os meninos.

Recordando esses tempos em sua própria vida, os critérios tácitos para o “sucesso” social podem parecer dolorosamente familiares, mesmo após a passagem de muitas décadas. A maioria das pessoas que viveu fora da caixa rememora aquelas colisões sociais entre os que têm (status) e os que não têm (os carentes) com alívio por não terem nunca de repetir essa experiência escolar do “dentro ou fora”.

Talvez a única coisa mais difícil do que ser um estudante nesse ambiente seja ser o pai ou o responsável pela criança. Você sempre quer o melhor para seu filho, e é triste para qualquer pai ou responsável ver seu filho sofrendo dores físicas e emocionais. Seu impulso é acorrer ao resgate e salvar seu filho das mesmas agonias que você enfrentou com colegas de atitude similar. Esse desejo de resolver os problemas de seu filho oferecendo conselhos bem intencionados, ligando para os diretores da escola ou discursando para os pais de crianças “na caixa” é usualmente a abordagem errada, diz Rosalind Wiseman.

A solução, quando um grupo de crianças atormenta outro grupo, não é tão fácil como reclamar para outros adultos (que podem ter tido um histórico similar em seus próprios tempos de escola). Wiseman afirma que os pais devem permitir que os filhos lutem suas próprias batalhas sociais, apoiando-os, privando-se de julgamentos o máximo possível e simplesmente ouvindo quando eles declaram como sua situação é difícil no momento que os envolve.

Esse é um comportamento contra-intuitivo para a maioria dos pais, especialmente os que se vêem como solucionadores de problemas, tomadores de decisões ou participantes na vida dos filhos. Mas o que pode ser um bom conselho num ambiente de negócios (confrontar o mau desempenho, dar feedback, oferecer soluções, etc.) talvez não funcione numa intervenção no microcosmo social dos adolescentes.

Há aqui dois problemas em ação: as respostas excessivamente emocionais dos adolescentes a dilemas sociais (o que é ruim, especialmente se seu filho se considera "fora da caixa") e a intuição adolescente (o que é bom, mesmo que não plenamente desenvolvida). As crianças não ouvem os pais quando se trata de sessões de aconselhamento, pois estão preocupadas demais com o drama do momento. Seus sentimentos de ansiedade, sua baixa auto-estima e sua pouca maturidade lhes dirão que os pais "não entendem" os filhos, o problema ou sua importância crítica. Ouvem as palavras, mas não conseguem aplicá-las, especialmente se elas não parecerem relevantes para se entrar na caixa.

Os pais tipicamente se habituam ao papel de Protetores e Conselheiros Eternos, criando seu repertório em grande medida durante os estágios de patrulha de segurança do bebê que engatinha — ou seja: "Não toque nisso! É quente! Desça daí! Não ponha isso na boca!" etc. É difícil romper esses hábitos depois que a criança está velha o bastante para pensar por conta própria. O que soa razoável para o pai parece uma bronca para o filho, e este tipicamente se desliga.

De acordo com Wiseman, o ditado "Ajude-me não me ajudando" é mais apropriado, mesmo quando você está lidando com um ente querido — seu filho. Aqui, a estratégia é ser um ouvinte bom e paciente, uma fonte empática de informações (somente quando solicitada) e, finalmente, um apoio pra os processos de pensamento de seu filho, mesmo que estes divirjam dos seus. Com essa abordagem, a chave é permitir que o senso intuitivo da criança assome à superfície, com um certo estímulo por parte dos pais.

Por exemplo, seu filho lhe diz que um menino que ele admira (um menino da caixa) acaba de ser preso por um furto numa loja. Para muitos pais, a primeira tentativa de solução seria lançar um discurso-granada: "Eu sabia que ele era má notícia! Não quero mais que você ande por aí com esse bandido! Ele vai envolver você em suas encrencas!".

A estratégia alternativa de Wiseman é começar com uma abordagem não

valorativa e algumas perguntas cuidadosas:

Pai: “Sei que deve ter sido difícil para você me contar isso. Obrigado por me deixar saber. Sabe, há muito tempo falamos de como é errado roubar coisas em lojas. Por isso sei que você já sabe disso. O que acha sobre o que ele fez?
Filho: “Sim, sei que é errado roubar e por isso não acredito que ele fez isso! Quero ser amigo dele, mas não quero que ele me arrume problemas!”

Pai: “Acho que agora mesmo ele está desejando não ter feito o que fez. Você já pensou no que vai dizer quando o vir de novo?”

Filho: “Bem, se ele me disser o que aconteceu como se não fosse nada demais, vou dizer que foi uma coisa estúpida. Já se ele disser que fez uma bobagem, acho que provavelmente vou continuar amigo dele.”

Pai: “Essas são idéias muito boas. Parece que você optou por ver para que lado as coisas vão antes de se decidir.”

A diferença entre esta última abordagem e a típica Sessão de Berros Paternos é que o jovem neste exemplo chega à solução, à verdade dele (que é parecida com a sua), por seu próprio processo intuitivo. Falar para as crianças raramente traz resultados melhores do que ouvi-las e falar com elas.

A SOLUÇÃO S.P.A.C.E. PARA ESCOLAS

Por isso, se combinarmos as idéias e teorias de Judith Rich Harris, Rosalind Wiseman e outras, e misturá-las com a idéia de que a experiência educacional de muitas crianças é seu próprio ambiente comum, com o comparecimento obrigatório a uma escola em alguma parte (salvo pelas crianças instruídas em casa), haverá então algo que possamos melhorar nessa sociedade pequena e especializada? O que deveríamos esperar de nossas escolas?

No esforço de ajudar as escolas a fomentar a inteligência social das crianças, podemos pensar em advogar os seguintes esforços escolares:

• Proporcionar maior instrução em habilidades de comunicação, especialmente no nível ginasial. Mesclar a química altamente volátil dos hormônios, da puberdade, da cultura popular e da pressão dos colegas pode gerar um ambiente escolar bastante estressante. Todas essa toxinas estão presentes em grandes doses no ambiente ginasial. No colegial, um quinhão de maturidade real torna-se evidente em muitos garotos. Mas os que estão presos entre o sexto e o nono ano tendem a ter a maior parte dos problemas em lidar com a vida, com os pais e entre si, sobretudo porque sua maturidade é insuficiente. Eles podem se comunicar mal uns com os outros, com os professores e com os pais. Programas mais estruturados, que ensinem habilidades de comunicação importantes, podem ajudar. Como orçamento e pessoal são sempre um problema, talvez voluntários da comunidade, alunos internos mais velhos e professores-estudantes possam se incumbir dessas funções educativas.

• Proporcionar e ministrar mais programas anti-bullying. A violência na escola é um problema nos EUA e, o que é mais perturbador, vem subindo também internacionalmente. A violência escolar que rende notícias — tiroteio no campus — é bem rara. O número de incidentes de violência escolar (física mas também psicológica) envolvendo ameaças ou bullying é tanto ampla como amplamente ignorada. O impacto sobre alunos amedrontados é como o de uma pedra lançada numa poça — grandes reações em cadeia com o tempo. Muitas organizações

escolares proporcionam programas, como o PTA nacional (www.PTA.org), o www.drspock.com, e outros que incluem o envolvimento dos pais como parte dos esforços contra o bullying.

• Proporcionar mais programas emancipatórios que ajudem alunos de todos os níveis de escolaridade a gerar auto-estima. Tudo, desde a depressão e o suicídio até a violência e os índices de desistência, e até os índices de graduação e futuro ingresso em universidades, pode ser associado à auto-estima do aluno individual. Embora muita gente com graus variados de baixa auto-estima consiga passar pela escola relativamente incólume, os que carecem de versatilidade ou fontes de apoio nesse mister podem ver-se em imensa desvantagem em termos sociais e escolares. Como os programas de comunicação listados anteriormente, programas emancipatórios são quase sempre melhores se ministrados por instrutores jovens, que podem se conectar com a faixa etária ou o sexo da classe.

• Ministrar mais programas relacionados ao namoro seguro (similar ao programa "Emancipar" de Wiseman), para ajudar os adolescentes a compreender os limites de seus relacionamentos. Incidentes de estupro durante o namoro, molestamento sexual e abuso sexual (bolinação indesejada) no ambiente escolar continuam a aumentar em ritmo alarmante nos EUA. Programas de educação e prevenção nessas áreas muitas vezes enfatizam a necessidade de relacionamentos saudáveis, evitando-se o álcool e o uso de drogas, estabelecendo fronteiras entre os sexos e criando sistemas de suporte, recursos e métodos de denúncia para ajudar as vítimas atuais e prevenir o surgimento de novas vítimas.

• Proporcionar o treinamento em "uso seguro da Internet" para crianças de até 12 anos. Como a Internet é hoje uma parte cotidiana da vida de muitas crianças, é hora de ensinar-lhes como e por que elas devem agir com segurança na comunidade da Internet. Programas criativos e eficazes de educação e segurança na Internet são oferecidos por organizações como a www.ISAFE.org e o National Center for Missing and Exploited Children (www.NCMEC.org).

UMA RECEITA PARA A INTELIGÊNCIA SOCIAL EM QUALQUER IDADE

Mais do que ninguém, John Gardner (1912-2002) sabia o que era servir ao paíseà comunidade. Era um renascentista tanto no mundo acadêmico como no governo. Como professor de Stanford, onde trabalhou e lecionou até a morte, ele conquistou o prêmio de mais alta realização concedido pela universidade. Em 1965, foi nomeado secretário de saúde, educação e bem-estar, e atuou como conselheiro de direitos civis e reformas sociais do presidente Johnson. Fundou a Common Cause e ajudou a desenvolver a televisão pública mediante a criação da Corporation for Public Broadcasting.

Em seu breve mas penetrante livro Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society (Auto-renovação: o indivíduo e a sociedade inovadora), Gardner escreveu sobre a necessidade de as pessoas correrem riscos na vida, quebrarem velhos hábitos e verem as coisas de novas maneiras, em vez de ficarem sempre contando com o que é seguro e confortável:

“Conforme amadurecemos, estreitamos progressivamente o escopo e a variedade de nossa vida. De todos os interesses que poderíamos seguir, contentamo-nos com uns poucos. De todas as pessoas com quem nos poderíamos associar, selecionamos um pequeno número. Ficamos presos numa teia de relacionamentos fixos. Desenvolvemos formas padronizadas de fazer as coisas.

“Conforme transcorrem os anos, vemos nossos arredores familiares com uma percepção cada vez menos vívida. Já não contemplamos de olho desperto e agudo o rosto das pessoas que vemos diariamente, nem outros aspectos de nosso mundo cotidiano.

“Não é incomum descobrirmos que grandes mudanças na vida — um casamento, uma mudança para outra cidade, uma troca de emprego ou uma emergência nacional — rompem os padrões de nossa existência e nos revelam quão subitamente nos havíamos aprisionado na teia confortável que tecêramos à nossa

volta.

“Uma das razões por que pessoas maduras são menos aptas a aprender do que as jovens é que elas estão menos dispostas a arriscar. Aprender é um negócio arriscado, e elas não gostam do fracasso. Na infância, quando a criança está aprendendo num ritmo verdadeiramente fenomenal — ritmo que jamais voltará a atingir —, ela também está sofrendo um número perturbador de fracassos. Observe-a. Veja as coisas inumeráveis que ela tenta e em que fracassa. E note quão pouco os fracassos a desestimula.

“A cada ano que passa ela se tornará menos indiferente ao fracasso. Na adolescência a disposição dos jovens para arriscar malogros já diminuiu em muito. E com grande freqüência os pais os empurram por essa estrada, instilando medo, punindo o fracasso ou fazendo o sucesso parecer precioso demais.

“Na meia-idade a maioria de nós leva consigo, na cabeça, um tremendo catálogo de coisas que não tem a intenção de tentar de novo, porque já tentou e fracassou — ou tentou uma vez e se saiu abaixo do que exigia sua auto-estima. “No meio da vida, somos em maioria fugitivos bem-sucedidos de nós mesmos.” [ênfase minha][7]

O clichê “nossos filhos são o futuro” jamais foi mais verdadeiro do que hoje. Com o medo e a insegurança sendo uma parte tão grande da cultura popular americana (terrorismo, incerteza econômica ou simplesmente medo do futuro), será que nossos filhos crescerão para se tornar fugitivos bem-sucedidos, ou crescerão para se tornar adultos eficazes e socialmente inteligentes?

Daqui a vinte anos, teremos a sociedade que estamos criando hoje. O que você vai fazer agora, e o que fará no futuro, para criar um lugar mais socialmente inteligente para a vida de todos nós?

Notas

1. As (Únicas) Dez Matérias Básicas dos Jornais” apareceu originalmente no site do autor. KarlAlbrecht.com, 2001. Usado com permissão.

2. Schor, Julit B., Born to Buy: The Commercialized Child and the New Consumer Culture. Nova York: Scribner, 2004.

3. Beck, John, e Wade, Mitchell. Got Game: How the Gamer Generation Is Reshaping Business Forever. Cambridge, MA: HBS Press, 2004.

4. Harris, Judith Rich. The Nurture Assumption: Why Children Turn Out the Way They Do. Nova York: Free Press, 1998.

5. Harris, Judith Rich. “Letters to the Editor.” The New Yorker, 16 de dezembro de 2002.

6. Wiseman, Rosalind. Queen Bees and Wannabes: Helping Your Daughter Survive Cliques, Gossip, Boyfriends, and Other Realities of Adolescence. Nova York: Random House, 2002.

7. Gardner, John. Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society. Nova York: W. W. Norton, 1964, p. 64.

******** Personagem do dramaturgo inglês Thomas Morton que passou a simbolizar a rigidez moralea afe tação. (N. do T.)

SOBRE O AUTOR

O Dr. Karl Albrecht é consultor administrativo, conselheiro executivo, futurista, pesquisador e um escritor prolífico.

Em seus vinte e cinco anos de carreira, trabalhou com muitos tipos de empresas, governos e organizações sem fins lucrativos em uma vasta gama de indústrias, ao redor de todo o mundo. Prestou consultoria a executivos seniores e palestrou em conferências em todos os continentes habitados.

Ele é autor de mais de vinte livros sobre vários aspectos do desempenho individual e comercial, incluindo Brain Power, Learn to Improve Your Thinking Skills; The Northbound Train: Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization; The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action; e é co-autor do best-seller Service America! Doing Business in the New Economy, livro que se acredita haver deflagrado a “revolução dos consumidores” nos EUA e no exterior, tendo vendido mais de meio milhão de cópias em sete idiomas.

Ele dedica grande parte de seus esforços a descobrir conceitos novos e promissores para a eficiência tanto organizacional como individual. Suas atividades de pesquisa e desenvolvimento abrangeram uma imensa gama de questões, desde a criatividade individual até a visão estratégia corporativa. Ele é amplamente reconhecido como um pensador-chave no campo das questões emergentes de negócios estratégicos.

Ele pode ser contatado em www.KarlAlbrecht.com.

Qual o seu QI Social?

"Todos os dias encontro líderes com altíssimo QI mental e baixíssimo QI social. *Inteligência Social* mostra como é importante possuir ambos! É um livro repleto de histórias e exemplos esplêndidos, que demonstram o que é a inteligência social e, mais importante, como desenvolver a sua. É leitura recomendada para todo líder e treinador."
— **Marshall Goldsmith**, co-editor de *The Leader of the Future and Global Leadership*

"Em *Inteligência Social* Karl Albrecht nos envolve numa exploração vívida, inspirada e persuasiva da mais crucial das competências humanas. Repleto de exemplos da vida real, com um esquema memorável e habilidades e ferramentas práticas, *Inteligência Social* é um guia obrigatório para encontrarmos nosso caminho em meio ao mundo por vezes tortuoso, por vezes hilário e sempre estimulante da interação interpessoal. Você vai rir, balançar a cabeça, fazer "hmmm" e se divertir à beça. Seja rápido e compre o livro. Você tem de lê-lo antes de seu próximo encontro com um semelhante."
— **Jim Kouzes**, co-autor de *The Leadership Challenge*

"A constante interação entre seres humanos é um fenômeno complexo e dinâmico. Intensamente persuasivo, *Inteligência Social*, de Albrecht, trata com brilhantismo de um novo fator para que compreendamos por que algumas pessoas têm sucesso e outras não. Sua teoria da interação S.P.A.C.E. é especialmente fascinante. Que contribuição notável!"
— **Stephen R. Covey**, autor de *The 7 Habits of Highly Effective People* e *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*

"Karl Albrecht faz uso de sua longa experiência para insuflar vida a seu modelo. Ele é um mestre da narrativa, e lança mão de seu eclético conhecimento de filmes, política e até mesmo Popeye para transmitir suas idéias. Você vai parar para fazer orelhas e anotações a cada duas páginas!"

— **Beverly L. Kaye**, co-autora de *Love' Em or Lose ' Em: Getting Good People to Stay* e *Love It, Don´t Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work.*



M.BOOKS

visite nosso site
www.mbooks.com.br