

SEJA
INESQUECÍVEL

Gente
editora

Diretora*Rosely Boschini***Gerente Editorial***Carolina Rocha***Editora Assistente***Audrya Oliveira***Assistente Editorial***Rafaella Carrilho***Controle de Produção***Fábio Esteves***Preparação***Fernanda Del Mello***Projeto gráfico e Diagramação***Vanessa Lima***Revisão***Carolina Forin***Capa***Sérgio Rossi***Desenvolvimento de eBook***Loope Editora*www.loope.com.br

Copyright © 2020 by Roberto Kovalick, Leny Kyrillos, Robson Gonçalves e Cintia Borsato. Todos os direitos desta edição são reservados à Editora Gente. Rua Wisard, 305, sala 53 – Vila Madalena
São Paulo, SP - CEP 05434-080
Telefone: (11) 3670-2500
Site: www.editoragente.com.br
E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catálogo na Publicação (CIP)**Angélica Ilacqua CRB-8/7057**

Seja inesquecível / Roberto Kovalick...[et al]. – São Paulo: Editora Gente, 2020.

Outros autores: Leny Kyrillos, Robson Gonçalves, Cintia Borsato
ISBN 978-85-452-0392-6

1. Comunicação 2. Comunicação oral 3. Comunicação não verbal 4. Linguagem corporal 5. Falar em público I. Kovalick, Roberto

20-1498

CDD 808.51



agradecimentos

E escrever um livro é um grande desafio e, até por isso, virou sinônimo de conquista no ditado popular que sugere três ações para uma vida completa: escrever um livro, plantar uma árvore e ter um filho. Justamente por deixarem um legado, essas ações exigem muita reflexão, atitude, dedicação e zelo. E foi assim que construímos esse livro.

Agradecemos à Cristina Piasentini por ter sido a responsável por colocar os quatro em contato e por sempre nos incentivar a buscar as melhores formas de contar nossas histórias. Um agradecimento especial ao Ali Kamel e à toda a equipe que comanda o jornalismo da Globo por ter nos aberto essa imensa janela, de onde diariamente contamos histórias ao Brasil.

Agradecemos à Tainã Bispo, que nos ajudou a lapidar nossas ideias e a encontrar o melhor caminho para viabilizar esta obra através da Editora Gente.

Um agradecimento especial à Rosely Boschini, que acreditou neste livro com muito entusiasmo desde o início. Carolina Rocha, Danyelle Sakugawa e toda a equipe da Editora Gente, muito obrigado pelo profissionalismo, orientação e direcionamento. Vocês nos ajudaram a navegar por caminhos desconhecidos de forma brilhante.

Roberto Kovalick – que ainda não plantou uma árvore – agradece especialmente à filha Kiara. A semente para escrever este livro nasceu da preocupação com o futuro dela. E à esposa dele, Karina Kovalick, que contribuiu com histórias, lembranças, conselhos e observações sempre precisas sobre este trabalho. E às duas, por terem aberto mão de preciosas horas de convivência em família para que esse livro existisse.

Leny Kyrillos – que já realizou as três funções, sendo este seu oitavo livro – agradece ao seu super marido e ao seu filhão tão amados, por todo o apoio e incentivo à sua carreira, aos seus estudos e por tornarem sua vida tão feliz. Agradece também aos seus pacientes, alunos e àqueles que a procuram para melhorar sua comunicação, por serem a razão de estar sempre em busca de aprender e de se aprimorar para atender mais e melhor.

Robson Gonçalves – que plantou uma árvore quando era criança, já teve uma filha e está no seu décimo livro – agradece à Andréa de Paiva, neuroarquiteta e colega de jornada pelos caminhos da neurociência aplicada desde o início, inspiradora da abordagem do processo de comunicação em três esferas (*self, near e cloud*) adotada neste livro.

Cintia Borsato – que acabou de ter uma filha – agradece ao Rodrigo Matias, seu marido, pelo apoio, sugestões criativas, críticas construtivas e cumplicidade durante toda a jornada. Aos seus pais, Giocondo e Marlene Borsato, e à sua sogra, Wal Matias, um muito obrigado pelo suporte e apoio durante a licença maternidade – quando esse livro foi finalizado. E à Esther, sua bebê, por encher de alegria e amor seu coração.

E, finalmente, agradecemos a você, leitor, que é o real motivo desta obra existir.



PREFÁCIO por EDUARDO GIANETTI, economista

Literalmente, tudo começa em comunicação. Exagero? Eis a prova: se a comunicação entre o pai e a mãe de cada um de nós não tivesse ocorrido de maneira excepcionalmente boa – as palavras certas, no momento justo, no tom exato – é difícil imaginar que algum de nós tivesse vindo ao mundo. A boa comunicação, é certo, seduz, mas ela não para aí. Quando é feliz e exitosa, ela também *fecunda*. Deita raízes e passa a viver na alma do interlocutor. Torna-se inesquecível.

O que faz a boa comunicação? Como *Seja inesquecível* mostra com riqueza de exemplos e acuidade analítica, muito depende do contexto em que ela ocorre. Da entrevista de emprego à conversa entre amigos; do esforço de venda ao pedido de colaboração; da palestra formal à abordagem amorosa; e da reportagem televisiva ao diálogo com um filho, a arte e a ciência da comunicação interpessoal demandam especial atenção às particularidades e às expectativas daqueles com os quais interagimos em nossas relações pessoais e profissionais. A sensibilidade ao momento e ao colorido específicos de cada situação concreta é um ingrediente indispensável da competência comunicativa.

Existem, contudo, três princípios de aplicação geral que perpassam os mais diferentes contextos e desafios da ação comunicativa, sejam quais forem as particularidades do caso específico: 1) o domínio do assunto, 2) o respeito pelo outro e 3) o cuidado com a forma. Os três pontos são abordados com propriedade, clareza e elegância nas páginas deste livro que reúne quatro profissionais de destaque em suas áreas de atuação. Limito-me aqui a aguçar o apetite do leitor

oferecendo-lhe uma breve síntese, acrescida de um ou outro exemplo da minha experiência pessoal, a título de *hors d'oeuvre* ou aperitivo do saboroso banquete que o aguarda.

1. O domínio do assunto – Nada substitui o preparo. Se o conteúdo da mensagem a ser compartilhada não estiver claro, amadurecido e sedimentado – o que requer estudo, empenho e trabalho preparatório – não há sagacidade retórica que dê conta do recado. A comunicação efetiva põe o investimento no domínio do assunto antes da técnica persuasiva. Mas “dominar o assunto”, ao contrário do que possa soar à primeira vista, significa sobretudo uma postura de *humildade cognitiva*: reconhecer que é sempre possível saber mais e melhor sobre o tema e, principalmente, tornar-se ciente da própria ignorância. Pois o conhecimento, como ensina Confúcio, consiste em duas coisas: “Quando você sabe alguma coisa, reconhecer que sabe; e, quando você não sabe alguma coisa, reconhecer que não sabe”. Ao nos distanciarmos daquilo em que acreditamos e ao reconhecermos o caráter limitado, parcial e provisório das nossas ideias e opiniões – o que julgamos saber – nós abrimos a porta da comunicação cooperativa e damos um passo decisivo rumo à maturidade necessária para alcançar – e merecer – a credibilidade diante daqueles com quem dialogamos.

2. O respeito pelo outro – Isso significa não só uma atitude atenciosa e aberta à escuta, mas a preocupação em se fazer genuinamente entender. A chave mestra da competência comunicativa é o exercício permanente da *empatia*: transportar-se em pensamento ao lugar que ele ou ela ocupa; empenhar-se em ver as coisas, na medida do possível, a partir da perspectiva e do *background* dos que nos ouvem; e adequar a comunicação a essa realidade, sem permitir todavia que isso sacrifique a integridade da mensagem. “Se uma parte da física não puder ser explicada a uma balconista”, dizia o físico neo-zelandês Ernest Rutherford (um dos pais da teoria nuclear), “então não é uma parte muito boa da física”. *Jornal Nacional* ou elite do mercado financeiro. Não importa qual seja o público. A simplicidade e a clareza são sinais de respeito pelo outro.

Uma das grandes lições que aprendi ao longo de décadas como palestrante e tendo que lidar com os mais variados tipos de público, do chão de fábrica à alta gestão, foi a importância de chegar com boa antecedência aos eventos e *ouvir* dos participantes, em conversas informais, quais eram seus principais receios e inquietações naquela particular conjuntura. Sem que se dessem conta, as informações que eles me passavam serviam – e servem! – de valioso insumo à palestra que ouviriam a logo a seguir.

Além da formação educacional e profissional, o *background* cultural também conta. Adam Smith (que por sinal começou a vida como professor de retórica em

Glasgow antes de ensinar economia) dizia que “um italiano demonstra mais emoção ao receber uma multa de vinte libras do que um inglês ao receber a pena de morte”. Quando voltei da Inglaterra, depois de uma estada de sete anos, pude constatar a relevância disso em sala de aula. O conteúdo era o exatamente o mesmo, mas se eu tentasse dar aos meus alunos na USP a mesma *lecture* formal que estava acostumado a dar em Cambridge o resultado teria sido um só: tédio e sono mortal.

3. O cuidado com a forma – Conteúdos áridos e com frequência espinhosos não são fáceis de comunicar. A tendência natural das pessoas é fechar-se – ou, pior, fuzilar o mensageiro. Os elementos estéticos e envolventes da linguagem – verbal e não-verbal – não podem ser subestimados na arte da boa comunicação. A qualidade da acústica, por exemplo, não raro conspira silenciosamente contra a inteligibilidade e o sucesso de uma exposição que, de outro modo, teria sido exitosa.

Se a mensagem é sombria, o método agridoce oferece uma saída – como quando a borda de um copo contendo um remédio amargo é recoberta com mel e anima o paciente a ingerir inadvertidamente o líquido embalado no prazer do primeiro gole. O humor, em qualquer circunstância, é essencial. Ao falar para um grande público, muitas vezes sem ter como enxergar as expressões dos presentes, só há um momento em que se pode ter certeza de que estão todos (ou quase) ligados e atentos à apresentação – é quando *riem*. O riso é o selo da cumplicidade. Se a piada passar em branco isso é sinal inequívoco de que urge mudar de rota.

Por outro lado, é preciso lembrar que a forma é apenas um meio, e não um fim. Ela deve ser uma aliada – e estar a serviço – da fala. O reparo de Aristóteles (autor do mais importante tratado de retórica na tradição clássica) serve aqui de alerta: “Tudo aquilo que é dito metaforicamente não está claro”. Com imagens, alegorias e dramatizações é possível persuadir e convencer, mas não provar, argumentar ou justificar racionalmente. No ambiente de alta dispersão e sobrecarga de estímulos a que estamos submetidos, o risco é o de que, na disputa por migalhas de atenção do público, a competição por um “lugar ao sol” acirre uma corrida retórica na qual os efeitos pirotécnicos e a estridência das intervenções dominem o propósito e a razão de ser da boa ação comunicativa – o compartilhamento de saberes aptos a tornar nossas vidas pessoais e profissionais mais felizes, exitosas e dignas de serem vividas.

Composto a oito mãos, *Seja inesquecível* a um só tempo deleita e proporciona ferramentas de trabalho aos seus leitores. Como um canto coral, as vozes dos três autores se combinam e alternam, sob a coordenação e batuta de Cintia Borsato, na produção de um tecido harmonioso e inspirador.

O fio condutor da partitura são as experiências de vida e o aprendizado de Roberto Kovalick em sua rica e vitoriosa trajetória profissional na TV Globo. Os contrapontos ao eixo melódico ficam por conta das observações e dicas da fonoaudióloga Leny Kyrillos – coach de voz, locução e postura de várias gerações de comunicadores (entre os quais me incluo) – e das análises de Robson Gonçalves, economista da FGV, a partir do seu trabalho de pesquisa nas áreas de economia comportamental e neurociência. Unindo arte e ciência, este é um livro que *comunica e seduz*. O texto semeia, a leitura insemina. O ato fecundador está agora às mãos e aos olhos do leitor.

Bom proveito!



sumário

introdução

O desafio do elevador e a importância da comunicação

Comunicação envolve risco

Conceitos de neurociência e comunicação

Senciência e autocontrole

Comunicação é competência

Cognição e atenção: nossa pequena mesa de trabalho mental

parte 1. self: eu comigo mesmo

capítulo 1

Autoconhecimento

Comunicação eficiente pressupõe autoconhecimento

No limiar entre luta e fuga

capítulo 2

Paredes invisíveis e o domínio do ambiente

Proxêmica

Quando o próximo se aproxima demais

capítulo 3

Estresse amigo ou inimigo

Voz e emoção

Razão e emoção

capítulo 4

O corpo comandando a mente

Presença é a chave do sucesso
O poder do corpo sobre a mente

capítulo 5

Como lidar com erros
Estresse do bem
Não focar o erro, não acordar o réptil que existe em nós

parte 2. near: o próximo, o conhecido

capítulo 6

Contador de histórias
Conte uma boa história e... encante!
Memórias e histórias, personagens e arquétipos

capítulo 7

A arte de contar histórias – conceitos de storytelling
Outras formas de contar histórias
Neuroevolução e liderança, uma história bem contada há milhões de anos

capítulo 8

Saber ouvir
Você ouviu? escutou mesmo?
Saber ouvir sem atividades competitivas

capítulo 9

A competência do século XXI
Empatia: a competência do século XXI
Neurônio espelho

capítulo 10

Pirâmide da comunicação
Barreiras verbais
Heurísticas: use com moderação

capítulo 11

O poder das metáforas e das analogias
Por que aprendemos mais com comparações?
Os bons atalhos

capítulo 12

O poder das imagens
Expressividade
Imagens e histórias não contadas

capítulo 13

Recursos não verbais

Gestual fala mais alto
Economia de atenção e comunicação não verbal

capítulo 14

Recursos vocais
“Esculpido em carrara”
Mozart x Beethoven

parte 3. cloud: a incerteza

capítulo 15

Como falar em público
Falar em público - ai, que medo!
O instrumentista e a orquestra, focar e ignorar

capítulo 16

Eliminando os ruídos
Ruídos sonoros
O demônio da dispersão

capítulo 17

Como ter e organizar ideias
Criatividade ao nosso alcance
A mente e o lego

capítulo 18

Como lidar com imprevistos
Falar naturalmente
Esperar o inesperado

capítulo 19

Preparação é tudo
Fuja do complexo de Gabriela
Mindfulness: o desafio contínuo da atenção plena
Comunicação e felicidade

conclusão

Como resolver o desafio do elevador

referências bibliográficas

preparamos um presente para você



introdução

O DESAFIO DO ELEVADOR E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

kovalick

De repente, você está diante da oportunidade da sua vida. E não pode falhar. Você acaba de entrar num elevador, no térreo de um prédio, e vê que a pessoa que entrou segundos antes e está gentilmente segurando a porta é aquela que pode definir o seu futuro. Imagine que seja ou a presidente da empresa em que você trabalha, que pode lhe dar a promoção e o aumento pelos quais você tanto batalha, ou aquele cliente biliardário com quem você vive tentando marcar uma reunião, mas que está sempre ocupado, ou, ainda, aquele investidor com o qual você sonha que invista na sua startup. Enfim, imagine que seja alguém que tem o poder de mudar a sua vida. Se essa pessoa vai abrir a porta do sucesso ou seguir ignorando a sua existência, depende de você e do que você fizer nesses preciosos segundos.

Digamos que você vá para o décimo andar e veja que essa pessoa apertou o botão do oitavo. Você calcula mentalmente que terão uns vinte segundos juntos no elevador. É todo o tempo que você tem para causar uma boa impressão, marcar uma reunião, fazer com que ele ou ela se interesse por você. Para evitar aqueles tão constrangedores segundos em silêncio, talvez a pessoa pergunte: "O que você faz aqui na empresa?".

E agora? O que você responde? O elevador já está no terceiro andar. Restam quinze segundos, tempo suficiente para, no máximo, três frases. Não dá para gaguejar. Qualquer segundo em silêncio pensando no que dizer é um segundo perdido. E aí? Quarto andar, quinto andar...

Oportunidades de uma vida podem surgir a qualquer momento. Tanto podem ser algo previsto (uma palestra, uma reunião, uma entrevista), com tempo para preparação, como podem surgir do nada, no lugar em que a gente menos espera, na hora mais inusitada.

Essa história do elevador é muito popular nos Estados Unidos. Há milhares de artigos a respeito na internet. Consultorias, inclusive aqui no Brasil, costumam usá-la como exemplo para treinar seus clientes a fazer apresentações ou enfrentar reuniões. Em inglês, chama-se "*elevator's pitch*", que podemos chamar em português de "desafio do elevador". É uma metáfora do que enfrentamos diariamente na nossa vida profissional e também na pessoal, do momento em que acordamos ao que vamos dormir, sempre que interagimos com outra pessoa. A todo instante, temos chances únicas de causar uma boa impressão, de vender uma boa ideia.

Nós todos somos vendedores de ideias. Não importa se você é médico, empresário, funcionário público, político ou jornalista, a capacidade de vender bem as ideias é o combustível do sucesso profissional. A Fábrica de Ideias – o nosso cérebro – funciona bem e garante um suprimento inesgotável de seu produto, mas o Departamento de Controle de Qualidade é meio fraco, deixa passar cada ideia de jerico... No entanto, para a maioria de nós, o ponto fraco mesmo é a nossa equipe de Vendas. Quantas ideias brilhantes você já teve e morreram na casca? Em outras palavras, quantas boas ideias ficaram sem sair de sua cabeça porque você não soube traduzi-las em palavras, ditas ou escritas, que encantassem chefes, colegas, consumidores ou espectadores e os convencessem a comprá-las? Não importa se quem está na nossa frente é uma pessoa, cinco, uma multidão ou uma câmera, em circunstâncias como essa, você já deve ter tido a seguinte sensação: a boca fica seca, os músculos do peito enrijecem, a respiração se acelera e fica mais curta, o coração bate mais rápido e o feitiço acontece como por mágica, as ideias somem. Ou você começa a gaguejar ou o pensamento sai de maneira truncada. Fracasso total! Muitas vezes, a gente consegue dizer o que planejou, mas na melhor das hipóteses termina com a sensação de que poderia ter tido um desempenho melhor. Algumas pessoas parecem ter talentos natos, se saem bem em qualquer circunstância, falam como se fosse de improviso, conseguem encantar e convencer um pequeno grupo ou uma multidão com uma naturalidade impressionante. A maioria de nós não é assim. A boa notícia para essa maioria é que dá para treinar. E há uma notícia ainda melhor: os grandes comunicadores não nasceram falando como um ator veterano no palco, como parece. Eles aprenderam muito, treinaram muito para falar e agir com aquele jeito natural e brilhante. Se eles fizeram, todos nós podemos.

Vender bem nossas ideias não é uma opção entre se tornar um líder no setor em que se trabalha ou um funcionário mediano, mas uma necessidade de sobrevivência no mercado profissional. Como lembra Chris Anderson, presidente das TEDs, que são palestras de, no máximo, dezoito minutos sobre os mais variados temas e que se tornaram uma febre na internet: "Para um líder – ou um

militante –, a fala em público é fundamental para gerar empatia, provocar emoções, compartilhar conhecimentos e ideias e promover um sonho em comum”.

Quem viveu a década de 1980 certamente se lembra do filme *Top Gun*, com Tom Cruise. Muita gente se tornou piloto de avião sonhando viver aquelas aventuras, embaladas pelo meloso tema do filme “Take My Breath Away”. Hoje, os Estados Unidos fazem ataques aéreos com drones; no futuro, provavelmente, aviões comerciais autônomos dispensarão a necessidade de pilotos. Tudo que puder ser substituído por um robô ou uma inteligência artificial será, não tenha dúvida. Já pensou no que isso significa para a sua profissão atual? Será que um robô não faria melhor? Então, o que nos resta?

Dizer como será o emprego do futuro é um chute, mas o professor Antônio Suárez Abreu, em seu livro *A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção*, faz uma estimativa bem razoável: diz que, no futuro, apenas 2% da população trabalhará com agricultura altamente mecanizada; menos de 20% trabalhará nas indústrias robotizadas e informatizadas. Restará, aos outros 80%, o setor de serviços. O que implica, afirma o autor, num bom “gerenciamento de relação” com os clientes. Ou seja, o sucesso profissional dependerá do sucesso no relacionamento. E o relacionamento entre dois seres humanos se dá, primordialmente, pela troca de ideias. Portanto, não importa se você é médico, jornalista, professor, advogado... O seu sucesso está cada vez mais relacionado a sua capacidade de vender ideias e, é claro, de comprar e adotar as boas ideias dos outros.

Foi essa preocupação com o futuro do emprego que deu origem a este livro.

No fim de 2017, eu e Cintia Borsato, a editora de Economia do *Jornal Nacional* em São Paulo, tivemos uma reunião com o economista e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Robson Gonçalves. Ele é economista e coordenador do curso de Neurobusiness da instituição. Eu e Cintia estávamos atrás de ideias para reportagens. Tínhamos acabado de fazer uma sobre o prêmio Nobel de Economia, atribuído a Richard Thaler, professor da Universidade de Chicago e um dos “gurus” da economia comportamental, a filha mais bem-sucedida da neurociência. É um campo relativamente novo de pesquisa e estudo, mas vem revolucionando a maneira como entendemos o funcionamento do nosso cérebro e como podemos treiná-lo. Além da economia, as descobertas da neurociência têm transformado a forma de ver e agir em áreas como educação, medicina, liderança e urbanismo. E a gente se deu conta, naquela reunião, de que também era um instrumento poderoso para melhorar a forma de comunicar ideias, justamente o que eu e Cintia fazemos para viver.

No fim do encontro, já meio de saída, comentei com Robson o caso da minha filha de 5 anos e a minha ansiedade em não saber como prepará-la para esse futuro incerto. Antigamente, guiar o filho para ser médico, advogado ou

engenheiro era uma aposta precisa. Nada muito radical ocorreria no mercado de trabalho em vinte anos. Hoje, não sabemos como será daqui a cinco anos. E minha filha irá procurar por um emprego daqui a uns vinte anos.

Robson deu a resposta que eu menos esperava. Não lembro direito das palavras, talvez nem ele se lembre, mas foi mais ou menos isso: "Os robôs e os cérebros artificiais farão todas as atividades manuais desaparecerem, inclusive algumas intelectuais. Mas há algo que um robô não consegue fazer e talvez nunca consiga: se comunicar como um ser humano, criar empatia. E, nisso, vocês dois (Cintia e eu) são profissionais. As qualidades necessárias para se dar bem em qualquer profissão no futuro são as que vocês exercem todos os dias".

Fiquei muito feliz em saber que tenho futuro, mesmo que daqui a cinco ou dez anos já não exista aparelho de televisão e o repórter se materialize num holograma na sala do telespectador. Robson até deu um exemplo: quando falamos com o atendimento eletrônico ao telefone, não importa se o serviço é mais rápido e eficiente do que o feito por um ser humano, ansiamos pela chegada da opção "Tecele tal número para falar com um de nossos operadores".

Chris Anderson parece concordar com a tese do Robson. No livro *TED Talks: o guia oficial do TED para falar em público* ele diz:

No século XXI, a competência comunicativa deveria ser ensinada em todas as escolas. Na verdade, antes da era dos livros, ela era considerada parte essencial da educação, embora com um nome antiquado: retórica. Hoje, na era da conexão, deveríamos ressuscitar essa nobre arte e torná-la uma das bases da educação: leitura, escrita, matemática... e retórica. [...] A competência comunicativa não é um extra opcional destinado a uns poucos. É uma qualificação fundamental para o século XXI.

Foi nesse momento que entrou outra parceira: a fonoaudióloga Leny Kyrillos, que cuida da nossa voz e do nosso jeito de falar na TV Globo. Todo mundo que já passou pelas mãos da Leny concorda: ela é mágica. Consegue resolver problemas aparentemente insolúveis com exercícios e mudanças de atitude que funcionam maravilhosamente. Além disso, é uma pesquisadora de todas as novidades do funcionamento do corpo e do cérebro que possam ajudar a organizar o pensamento e botar as ideias para fora de modo eficiente e cativante. Leny está sempre em busca das mais modernas descobertas e estudos que possam melhorar o desempenho dos profissionais em frente às câmeras. No período em que tivemos a conversa com o Robson, passei a apresentar os jornais locais de São Paulo nos fins de semana e, algum tempo depois, assumi a apresentação do *Hora 1*. Depois de trinta anos de reportagem de rua, tinha um novo desafio, parecido em alguns termos com a tarefa que eu exercia antes, mas com profundas diferenças. É como

pedir para um corredor de 100 metros disputar uma maratona. Tive que treinar novas habilidades, e a Leny foi minha “treinadora”, usando tudo que existe de mais moderno na área de conhecimento dela e na neurociência. Foi a Leny que me apresentou o “desafio do elevador”, uma daquelas ideias que dividem a vida da gente em antes e depois.

Como editora de Economia no *Jornal Nacional*, em São Paulo, Cíntia Borsato tem um talento incrível para cumprir a missão de transformar assuntos difíceis em reportagens atrativas e fáceis de entender, que muitas vezes fazem o telespectador pensar: “Ah, então é assim que funciona!”. Já fomos parceiros em várias dessas reportagens, e ela procura seguir a mesma receita com outros repórteres, sempre com muito sucesso.

Coube à Cíntia coordenar e “editar” este livro escrito a oito mãos, que começa com minhas histórias como repórter, apresentador e por dez anos correspondente internacional nos Estados Unidos, Japão e Reino Unido. Aqui mostro o que aprendi, o que errei, o que tive que treinar muito. Espero que minha trajetória sirva de inspiração para a sua. Leny e Robson apresentam a base científica de cada um desses episódios, o que podemos aprender – você e eu – para nos comunicar cada vez melhor. Cíntia cuidou para que tudo tivesse coesão e ajudou a lembrar e escrever muitas histórias.

Dividimos o livro em três partes, como uma jornada. Ela parte de dentro de cada um de nós, das nossas ansiedades, medos, fraquezas, do reconhecimento das nossas qualidades e da superação das nossas deficiências. É uma caminhada que vai até o momento em que chegamos em frente ao nosso interlocutor. No fim desse “mapa do caminho” está o inesperado, as incertezas, aquele momento desafiador que definirá o seu futuro, como acontece na história do elevador.

Então, as etapas desse mapa são as seguintes:

- **Self** – É onde a gente constrói a base da comunicação com os outros dentro de nós mesmos. Vamos abordar como lidar com o estresse, o cansaço, a ansiedade e tudo que pode impedir você de brilhar na hora de comunicar suas ideias. Esta é a primeira e mais importante fase, onde você aprende a enfrentar e vencer o seu maior inimigo: você mesmo.
- **Near** – Vamos mostrar como apresentar as suas ideias, como contar uma história, como criar empatia e como usar os recursos verbais e não verbais com os que estão ao nosso redor.
- **Cloud** – É a esfera da incerteza. Como se preparar para o imprevisto, para os inúmeros desafios do elevador que surgem diariamente, como falar para um grande público e como lidar com situações inesperadas.

Vou começar confessando uma deficiência. É para mostrar que todo mundo, mesmo quem tem muita experiência, às vezes sofre para abrir a boca.

Há três décadas, trabalho na frente de uma câmera e, mesmo diante de uma multidão, consigo chegar ao fim do discurso sem levar vaias ou tomates. Pelo menos, nunca aconteceu. Mas uma situação sempre me deixou em pânico: jantares ou outro tipo de encontro com pessoas que eu admiro.

Nessas ocasiões, eu me sinto um zero à esquerda. Quando conto uma piada numa mesa de jantar, quase sempre o silêncio é tal que só falta ouvir o barulho do grilo... Lembro-me viva – e constrangedoramente – de um desses jantares que fui a convite do Lucas Mendes, logo que cheguei a Nova York como correspondente. Lucas foi correspondente durante muito tempo por lá e hoje apresenta o *Manhattan Connection*, transmitido pela Globo News. Ele sempre foi o meu ídolo e, inspirado nele, quando eu era um jovem repórter, sonhava em um dia ser correspondente. Naquela noite, na frente do meu ídolo, fui um fracasso. Raras vezes me senti tão mal num jantar. Eu estava em pânico. Não conseguia dizer nada que prestasse. Assim que fechava a boca depois de alguma observação, eu me arrependia imediatamente da besteira que havia acabado de dizer. Às vezes, antes mesmo de terminar a frase, já sabia que estava falando asneira. Algum tempo depois, liguei para o Lucas para dizer que eu não era o pateta que ele tinha conhecido. Educadamente, ele disse que tinha adorado o jantar. É que eu tenho uma arma secreta para essas ocasiões: minha esposa. Inteligente, culta, rápida no raciocínio, Karina se torna o centro das atenções de qualquer reunião social. No fim desses eventos, tenho a clara sensação de que os outros convidados saem se perguntando como aquela mulher fascinante foi casar com aquele sujeito sem graça da TV. Imagine se, em vez do Lucas, o jantar tivesse sido com um chefe que estava pensando em me dar uma promoção, mas queria me conhecer pessoalmente antes de decidir? Quinze anos depois, tenho certeza de que o meu desempenho seria diferente diante do meu ídolo e de que ele teria orgulho de mim. Mas esse desafio do elevador eu já tinha perdido. Minha nota teria sido 0!

É o que esperamos que jamais aconteça com você. Lembre-se sempre do seguinte: se você chegou diante de um desses tantos desafios do elevador que podem catapultá-lo para o sucesso, foi porque você fez por merecer estar ali. Você tem qualidades, conhecimentos e habilidades que o mundo precisa conhecer. O mundo não quer outra pessoa diante daquele desafio. O mundo quer você. Para vencer o desafio, seja você. Só que uma versão melhor de si. Na verdade, a versão verdadeira de você, que muitas vezes fica escondida atrás de palavras desconexas, de um jeito sem graça de falar, de um jeito tímido de quem quer dar o fora dali o mais rapidamente possível. Não fuja do elevador. Entre nele conosco. A porta está se fechando. Boa sorte.

comunicação envolve risco

leny

Comunicação é uma via de mão dupla: ninguém fala sozinho! É fundamental a presença de um interlocutor, de preferência alguém interessado naquilo que pretendemos falar. Apesar desse conceito óbvio, nem sempre damos atenção ou temos o cuidado necessário com esse processo.

Entre quem fala e quem escuta há a interferência das motivações, das expectativas, das histórias de vida de cada um. Nossas experiências definem a interpretação daquilo que ouvimos. Sabe aquela história de gerar mal-entendidos? Você diz uma coisa, o outro entende outra. Pois é, nós modificamos aquilo que ouvimos de acordo com nossas referências. Comunicação envolve riscos! Cientes disso, temos que buscar reduzir os perigos dessa relação delicada. É sempre interessante conhecer bem seu interlocutor: o que ele sabe, o que ele precisa, o que está buscando na relação de comunicação. Como posso atingi-lo?

Aproveitar uma breve oportunidade para passar uma impressão positiva é o grande objetivo do “desafio do elevador”; provocar a curiosidade do interlocutor, fazer com que ele demonstre interesse em estender a conversa e marcar um novo encontro!

Alguns cuidados são importantes. Antes de falar sobre o seu projeto, você precisa estar convencido dele, já ter comprado a ideia que pretende vender, para ser capaz de falar com convicção; é preciso transmitir entusiasmo e otimismo, porque comunicação contagia! Precisamos provocar o interlocutor a tomar uma atitude – levar a conversa à frente – e, para isso, mais do que dizer o que queremos, temos de deixar claro o porquê queremos. Simon Sinek, no livro *Comece pelo porquê*, afirma que explicarmos a razão de algo aumenta muito a nossa capacidade de persuasão. Vale também procurar deixar claro o que nós dois ganhamos com aquilo, explicitar os benefícios do contato. É interessante levar o outro à ação: você diz o que quer que seu interlocutor faça e como fazer e mostra o que fará após isto acontecer.

dicas

Esteja atento à linguagem a ser empregada, adequando-a ao seu interlocutor; sempre vale apostar num vocabulário simples, direto e objetivo. Nessa linha, prefira descrever a sua ação a dizer a sua profissão, por exemplo. Quando você diz que é dentista, por exemplo, seguramente vai trazer à mente do seu interlocutor imagens relacionadas a preconceitos, ideias relacionadas a experiências anteriores com outros dentistas, que podem ser negativas!

Finalmente, considere as dez dicas de Harvard para se sair bem: defina seu objetivo principal; seja conciso; identifique seu público-alvo; mostre que sabe resolver um problema ou necessidade; promova-se, e não às suas ideias; comece pelo mais importante; faça-o querer mais; favoreça a continuidade do contato; deixe claro o que você espera dessa oportunidade; redija seu roteiro e treine, treine, treine!

CONCEITOS DE NEUROCIÊNCIA E COMUNICAÇÃO

kovalick

Perigo! Perigo! Perigo!" Quem assistiu à antiga série de TV Perdidos no espaço – ou os filmes e o remake, mais recentes – reconhece esse alerta. Era o robô avisando nosso herói, Will Robinson, de que algo tenebroso se aproximava. Ele tinha a capacidade de fazer esse alerta antes de o perigo aparecer. O medroso Dr. Smith, que sempre acompanhava Will, queria sair correndo dali. Will, mais corajoso e um tanto ingênuo, tentava enfrentar o que viesse pela frente.

É esse o alerta que a maioria das pessoas "ouve" quando tem que enfrentar uma multidão, uma apresentação, uma reunião ou uma entrevista na frente de uma câmera ou para um emprego. Lá no fundo do nosso cérebro, há uma parte equivalente ao robô, que começa a gritar: "Perigo! Perigo! Perigo!". Nós entramos no modo "correr ou atacar", mais ou menos como Will e Dr. Smith faziam. Só que eles venciam o perigo no fim do episódio. No nosso caso, há grande chance de um desastre. No modo correr, nos tornamos introspectivos, nervosos, mal conseguimos respirar, a perna treme, a voz se torna mais aguda, as palavras não aparecem e o raciocínio se torna confuso e sem graça. No modo atacar, partimos para cima do nosso "inimigo". Nós nos tornamos agressivos, fazemos gestos exagerados, falamos mais do que deveríamos, usamos palavras ríspidas e inadequadas e, muitas vezes, somos violentos mesmo, fazendo o nosso ouvinte ter uma péssima imagem nossa. Em ambos os casos, a comunicação – algo que fazemos desde que nos entendemos por gente e deveria ser algo natural e elegante – é um fracasso. Damos uma palestra que faz a audiência dormir ou odiar, não convencemos o cliente a comprar nosso produto, não respondemos às perguntas de maneira adequada na entrevista e perdemos aquele emprego ou aquela promoção tão sonhada.

Nos próximos capítulos, vamos tratar desse mecanismo de “luta e fuga” e de como dominá-lo.

Por que o cérebro faz isso? Por que nos trai num momento tão importante?

A resposta está na nossa evolução. Passamos milhões de anos na selva ou na savana, onde tudo representava um risco à nossa sobrevivência, onde a comida era escassa, os períodos de fome eram longos, penosos e matavam muita gente. De repente, chegamos à Lua, criamos a penicilina e outros tratamentos para prolongar a vida e produzimos tantos alimentos industrializados que nos tornamos obesos. Tudo isso nos últimos cem anos. Foi rápido demais. É recente demais. Nosso corpo e nossa mente não estavam preparados para uma mudança tão radical em tão pouco tempo. E eles seguem imaginando que corremos perigos, passamos fome, precisamos agredir os nossos inimigos ou fugir deles.

Como escapamos dessa armadilha ancestral? Como controlamos esse robô dentro de nós, esse ser paranoico? A neurociência nos ajuda. É um campo de estudo relativamente novo e possui grande aplicação na economia por explicar padrões de consumo, de decisões que impactam empresas e países. Estuda esse processo de tomada de decisão, esse descompasso entre o que somos e o que essa parte paranoica do nosso cérebro acha que somos: um ser pré-histórico que, por acaso, chegou à Lua.

O primeiro reconhecimento veio em 2002, para um dos pioneiros da economia comportamental. O israelense Daniel Kahneman é psicólogo, mesmo assim ganhou o prêmio Nobel de Economia. Em 2017, outro pesquisador em economia comportamental, Richard Thaler, também ganhou o Nobel.

As descobertas da neurociência têm tido tanto sucesso na economia porque ajudam a entender o nosso comportamento quando vamos a um shopping, quando pagamos nossos impostos, quando votamos para presidente. Uma das expressões mais usadas pelos especialistas no assunto é “arquitetura das escolhas”, que é o processo que nos leva a optar por um *sundae* de chocolate em vez de uma salada de alface. Apesar dos óbvios benefícios da salada para a nossa saúde, o nosso corpo pede, implora pelo *sundae*. Será que ele é autodestrutivo? Essas decisões triviais do dia a dia, quando somadas com as trilhões de decisões de bilhões de pessoas, formam padrões que podem ajudar os poderes públicos a adotar políticas mais eficientes, os comerciantes a reconhecer como o consumidor se comporta e vender mais, e o consumidor, por sua vez, a se proteger das armadilhas das compras desenfreadas e a poupar mais.

Richard Thaler foi quem divulgou o exemplo mais emblemático de que as pesquisas podem ter aplicações amplas, até mesmo na forma de fazer xixi, ao menos se você for homem. Se for, já deve ter visto em algum banheiro público: um vaso sanitário com o desenho de uma mosquinha. Ela surgiu na década de 1990 no aeroporto de Schiphol, em Amsterdã, na Holanda. Não se sabe bem quem teve a

ideia, mas o gerente do setor de limpeza do aeroporto na época, Aad Kieboom, resolveu botá-la em prática para tentar resolver um problema que todas as mães e esposas do mundo enfrentam ao entrar num banheiro depois de seus meninos: percebem que eles não têm mira na hora de fazer xixi e o vaso, geralmente, fica todo sujo. Em casa, uma rápida limpeza e a inútil bronca são soluções rápidas. Num aeroporto gigantesco, é um problema enorme, que foi reduzido consideravelmente graças à mosquinha. A estimativa é de que a sujeira nos urinóis tenha sido reduzida em até 80% e os gastos gerais em limpeza em 8%. É que homens não resistem a um desafio, por mais bobo que seja. Acertar aquele bicho meio nojento, bem no alvo, é um desafio e tanto. Como fazíamos quando estávamos na selva.

No seu livro mais famoso, *Nudge: o empurrão para a escolha certa*, Richard Thaler chama essas intervenções na realidade de “nudges”, uma palavra que a gente poderia traduzir como “empurrõezinhos”. Isto é, pequenas mudanças que fazem a maioria das pessoas escolherem uma coisa à outra, aproveitando as características que herdamos dos nossos antepassados que moldam a forma como pensamos e fazemos escolhas hoje. Thaler sugere que se usem os “empurrõezinhos” na adoção de políticas públicas que melhorem a vida de todos nós.

Essas descobertas também podem ser usadas para melhorar a maneira como comunicamos nossos pensamentos. Afinal, comunicar pensamentos complexos é basicamente o que nos faz humanos. Assim como nossos hábitos de consumo e de comportamento, a forma como comunicamos nossas ideias também foi definida pelo processo de evolução. Durante milhões de anos, a transmissão de nossas histórias, valores e planos para o futuro era feita em volta de uma fogueira, um ambiente aconchegante, ao lado dos nossos parentes e “chegados”. Mas, a partir de determinado ponto, nossa evolução se tornou muito rápida e ainda não estávamos preparados para isso. De repente, passamos a conviver com multidões. Os líderes e artistas tiveram que aprender a lidar com elas, a não tremer diante delas. Muito recentemente, em termos evolutivos, surgiram câmeras, microfones e outras tecnologias que ampliam o alcance da transmissão de ideias e apresentam novos desafios. Quem assistiu ao filme *O discurso do rei* certamente lembra o pânico do rei britânico George VI ao falar pela primeira vez pelo rádio. Além do pavor provocado por aquela nova tecnologia, o rei era gago, o que piorava muito as perspectivas de que conseguisse unir o país contra a ameaça nazista, o objetivo daquele discurso. Com muito treino e dedicação, ele conseguiu, mas é inegável que havia um “deslocamento”: falar pelo rádio era algo antinatural para alguém – o *Homo sapiens* – que durante milhares de anos conversava em volta de uma fogueira.

Somos seres do Paleolítico que chegaram à Lua e falamos no rádio, na TV, numa reunião cheia de engratados e mulheres elegantes, ou para um chefe ou recrutador de emprego que parece um inquisidor da Idade Média. Dominar esse ser pré-histórico que habita dentro do nosso cérebro, esse robô paranoico, é a base da boa comunicação. A boa notícia é que, entendendo como ele funciona, dá para domá-lo, dá para aprender a distinguir quando o perigo é real ou apenas paranoia. E podemos transformar qualquer situação em que a comunicação seja a diferença entre fracasso e sucesso numa agradável conversa em volta da fogueira. Com grandes chances de sermos bem-sucedidos.

*image
not
available*

COGNIÇÃO e atenção: nossa pequena mesa de trabalho mental

robson

A área logo atrás de nossas testas é uma das mais nobres e mais contraditórias do encéfalo humano. O chamado córtex pré-frontal foi a última região a evoluir em nosso cérebro. Estava pronta há cerca de duzentos mil anos e passou a ser muito usada nos últimos noventa mil anos.

Essa área é responsável por funções cognitivas, isto é, vinculadas à compreensão de causa e efeito e de significado. É fundamental no planejamento de ações que visam atingir uma meta. Por isso, está muito ativa nos processos de comunicação, codificando ou decodificando conteúdos. Quando temos uma ideia ou opinião, é preciso refletir, planejar e codificar para que tudo seja comunicado eficazmente.

Ocorre que essa área do cérebro é semelhante a uma mesa de trabalho pequena. Ou seja, se tentarmos executar várias tarefas cognitivas em simultâneo, nossa atenção vai acabar focando em apenas uma delas, deixando as outras “perdidas” e “soterradas” no meio de nossa bagunça cognitiva.

É fácil notar como isso acontece. Tente assistir a um documentário, tomando nota dos conteúdos que mais lhe interessam ao mesmo tempo. Quando estamos anotando de maneira eficaz, ficamos aparentemente meio surdos, como se deixássemos de ouvir o que está sendo dito. E, se focarmos de novo no documentário, começamos a anotar frases sem sentido. Na verdade, a escrita não nos deixa surdos. Estamos ouvindo, mas não estamos compreendendo. Não desaprendemos a escrever ao focar no documentário, apenas ficamos incapazes

*image
not
available*

mesmo

*image
not
available*

Não foi fácil para Harris. Depois da “travada” na frente da câmera, ele foi destacado para cobrir assuntos religiosos, uma área nada glamorosa do jornalismo, onde as estrelas disputam pautas de economia, política e esporte. Mas ele foi. E, no meio das reportagens sobre religião, descobriu, na meditação, um caminho para se livrar dos seus demônios, responsáveis por aquele ataque de pânico. Melhor dizendo: aprendeu a domá-los e transformou o seu grande fracasso numa fonte de mais sucesso do que tinha antes... e dinheiro. Escreveu um best-seller chamado *10% mais feliz: como aprendi a silenciar a mente, reduzir o estresse e encontrei o caminho para a felicidade*. O livro tem esse título porque Harris diz que a meditação não é algo milagroso, que vá mudar a vida de alguém, mas consegue deixar os praticantes 10% mais felizes.

Naquele fatídico dia, perdido lá no meio da década de 1980, eu não conhecia Harris nem Mariana Ferrão e não tinha tempo de iniciar um programa de meditação. O que eu precisava mesmo era de um milagre.

– Quatro minutos! – gritou aquela voz do além no meu ouvido.

Cada grito da contagem regressiva aumentava o meu pânico. A essa altura, você deve imaginar que achei uma boia salva-vidas, que o anjo da guarda soprou ao meu ouvido – tal como Obi-Wan Kenobi para Luke Skywalker, “use a força” – ou que eu tive um insight sensacional que salvou a minha carreira, que servirá para alavancar a sua e o ajudará a sair das situações de pânico como a que eu estava vivendo. Esqueça! Se você não está preparado para fazer alguma coisa, não adianta pedir ajuda ao Além. É como não ter estudado e, na véspera da prova de Matemática, rezar uma Ave-Maria. Dizem que existe mais fé num avião caindo do que numa igreja lotada. Numa sala de aula de alunos que não estudaram e na frente de uma câmera de TV também só há tementes a Deus. Mas Ele parece estar sempre dizendo: “Me ajuda a te ajudar”. Se você não fez o dever de casa...

– Três minutos!

Jesus! Só décadas depois aprendi técnicas de respiração que aliviam a tensão, permitem que o oxigênio chegue ao cérebro e clareie os pensamentos.

– Dois minutos!!!

Pelo amor de Deus! O que eu faço? Muhammad Ali, o grande boxeador e frasista, disse certa vez: “A luta é ganha ou perdida bem longe do público; atrás das linhas, na academia, lá na rua, bem antes de eu dançar sob as luzes”. E eu não tinha me preparado, não tinha treinado e já estava sob as luzes. A realidade estava prestes a me dar um soco na cara e me levar ao nocaute profissional.

– Um minuto!!!

Tenho hoje a nítida lembrança de que meu braço começou a baixar para largar o microfone e sair correndo dali. Era tarde demais. Se era para fugir, deveria ter fugido antes. E aquele minuto não passava... Parecia durar dois, três, cinco

*image
not
available*

no limiar entre Luta e FUGA

robson

Nossas amígdalas são órgãos de extrema importância e trabalham muito. Isso também acontece com aquele órgão em nossa garganta. Mas o interesse aqui é pelas amígdalas cerebrais. Elas participam de diversos processos ligados à atenção, à emoção, à reação a estímulos sensoriais, inclusive sexuais, e aos comportamentos agressivos. Nos seres humanos, elas estão associadas à formação de memórias perenes com conteúdos emocionais. Se nos lembramos de onde estávamos no 11 de Setembro ou no 7 × 1 da Alemanha contra o Brasil, devemos isso a estruturas de trabalho das amígdalas cerebrais naqueles momentos impactantes.

Nossa biblioteca de memórias afetivas é muito importante. Ela nos ajuda em situações sociais, naquele abraço que abrimos quando encontramos um velho amigo ou nas lágrimas de saudades quando voltamos de uma longa viagem. Mas as memórias afetivas também podem estar relacionadas a situações de medo ou perigo. Isso também é importante para nosso aprendizado social, para estarmos alertas ou evitarmos certas situações ou mesmo pessoas.

E, para nos preparar para essas situações ou pessoas, as amígdalas do cérebro atuam em alguns gatilhos neuroquímicos associados à atenção e ao medo. Quando estamos diante de uma situação nova e, por alguma razão, fazemos alguma relação com maus momentos passados, arquivados naquela biblioteca emocional, as amígdalas entram em ação e se conectam com outra área do cérebro: o sistema reptiliano. Se o nível de ameaça for baixo, isso gera apenas um estado de maior atenção ao que se passa ao nosso redor. Pupilas dilatadas, batimento cardíaco levemente alterado, alguma palidez. É como se um inimigo em potencial surgisse em nosso campo de visão lá longe. Em níveis de ameaça mais altos, podemos desenvolver uma atitude agressiva. É como se o inimigo se aproximasse, mas ainda acreditássemos que podemos enfrentá-lo. Níveis moderados de cortisol na corrente sanguínea, o sistema nervoso produzindo noradrenalina e endorfina e as suprarrenais, adrenalina. Até aqui, estamos no campo do “bom estresse”, um

*image
not
available*

estúdio. Eu tinha experiência diante de uma câmera; portanto, qual o mistério? Eu comecei apresentando os telejornais locais de São Paulo nos fins de semana, quando a audiência diminuiu; portanto, menos gente estaria vendo meus possíveis erros. Eu iria substituir o Carlos Tramontina, um ícone do jornalismo paulistano, alguém que tem tanta credibilidade que, como diz minha esposa, se disser que dois mais dois são cinco, todo mundo acredita. Portanto, eu estava ferrado.

Eu já tinha entrado em estúdios outras vezes, mas jamais sabendo que eu iria estar no centro daquele lugar que se parece com um palco. O primeiro pensamento que me passou deve ser o mesmo que o primeiro astronauta que chegar a Marte terá: "Isto é um ambiente inóspito, artificial, seres humanos não foram feitos para viver ou trabalhar aqui". O estúdio é muito menor do que aparenta na tela da TV e fica sobre um tablado de uns 5 centímetros. Minha primeira preocupação era não cair do tablado ou bater a cabeça num dos telões que sobem e descem a todo instante. Imagine! Iria bombar nas redes sociais.

Tem um monte de gente dentro do estúdio, mas o apresentador não enxerga quase ninguém por causa das luzes na cara e das enormes câmeras. Um minúsculo aparelho acústico (que chamamos de "ponto eletrônico") é enfiado no nosso ouvido e é de lá que a gente ouve a voz do editor que coordena o jornal. Parece uma voz do Além... É um cenário totalmente artificial, mas a gente precisa ter um diálogo natural com milhões de pessoas que não estamos vendo, os telespectadores. Como se estivéssemos na casa deles. Como diz Leny, a gente tem que parecer natural no ambiente mais artificial possível.

Mais uma vez, a escolha era entre fazer direito ou não fazer.

A resposta ao desafio começou a surgir numa conversa com a Leny. Eu estava empolgado e, nessas situações, geralmente me levanto, começo a gesticular e a andar. Ao me mover para a frente em direção à Leny e para trás em direção à parede, percebi uma mudança física. Mais precisamente, um aperto no peito toda vez que chegava muito perto dela e toda vez que me afastava demais. Numa área intermediária, que variava entre 1 e 2 m, eu me sentia confortável, o aperto no peito desaparecia. Eu comentei com Leny: parece que estou dentro de um corredor de paredes invisíveis. Se desse um passo à frente e cruzasse a parede invisível, surgia a sensação de desconforto, que provocava aquele aperto no peito, a redução da capacidade respiratória e de raciocínio e os gestos mais travados, robóticos. Se me afastasse além da parede de 2 m, a tendência era tentar falar mais alto, e a sensação física era semelhante: músculos do peito mais enrijecidos para tentar projetar a voz e menos naturalidade ao falar.

Aquela "epifania" discursiva era uma boa notícia. Imediatamente me lembrei de uma das experiências mais bacanas da neurociência: a do biofeedback. Vamos tratar disso com mais detalhes no capítulo 4, mas já adianto o que é: uma espécie de truque para enganar o cérebro. Parte do princípio de que, se estados emocionais

*image
not
available*

QUANDO O PRÓXIMO SE APROXIMA DEMAIS

robson

A cultura brasileira em particular é muito calorosa. Nós mandamos abraços até por e-mail, trocamos beijinhos com amigos (um em São Paulo, dois no Rio de Janeiro e três para casar...), damos tapinhas nas costas. Mas essa proximidade física pode ser um grande inimigo quando envolvemos a comunicação.

Se fizermos um breve exercício de consciência emocional, vamos notar os vários sentimentos que a proximidade física de alguém nos causa. Tudo depende, é claro, da situação, do lugar e da pessoa em questão. Se estamos no estádio, torcendo loucamente por nosso time, somos capazes até de abraçar a pessoa do lado quando o jogo acaba e nosso time vence o campeonato. Nosso cérebro vai estar cheio de ocitocina. Então, tudo bem! Esse hormônio, produzido no próprio cérebro, contribui com o sentimento de intimidade e empatia, mas também regula a sensação de medo do desconhecido. Tudo super relevante em uma final de campeonato.

Mas, e quando essa proximidade física se dá, por exemplo, em um trem do metrô? Esse é um contexto no qual temos pouca ou nenhuma identificação com o desconhecido que pressiona nossas costas. A sensação é de desconforto, uma espécie de "intimidade forçada", involuntária. Pior ainda é a sensação que temos ao andar por uma rua e desconfiar que estamos sendo seguidos. Apressamos o passo, entramos em uma loja qualquer, fingimos estar amarrando o cadarço do sapato, tudo para ver se a pessoa segue caminhando e passa por nós ou também desacelera. Nesses casos, são nossos níveis de cortisol que se elevam, colocando mente e corpo em estado de alerta, prontos para a luta ou a fuga.

Uma situação ainda mais interessante surge quando nos aproximamos de pessoas que admiramos muito. Nesse caso, a substância que explode em nosso

*image
not
available*

estresse amigo ou inimigo

kovalick



robô parecia ter adquirido vida própria, como se tivesse incorporado uma alma do Além. Ele se movia estranhamente. Estava desligado, mas mexia braços e pernas, como se quisesse escapar da estrutura parecida com um grande cabide que o mantinha preso e ereto na parede do laboratório da Universidade de Kyoto. Parecia querer partir para um ataque aos humanos.

Durante as duas horas anteriores, tive uma das experiências mais fascinantes da minha vida: controlei o robô usando as minhas ondas cerebrais. Depois de algum treinamento, conseguia fazer com que ele mexesse pernas e braços. Eu pensava num movimento e ele fazia.

O cientista coreano Kyuwan Choi, radicado no Japão, foi um dos pioneiros nesse tipo de pesquisa. Ele botou uma touca na minha cabeça, com eletrodos que iriam captar minhas ondas cerebrais. Depois de algum esforço, consegui controlar os movimentos do robô. Foi bem divertido e deu uma sensação de poder extraordinária.

Terminada a experiência e a reportagem, o dr. Choi desligou o robô e o prendeu à estrutura onde ele fica pendurado e, supostamente, parado. Mas ele começou a se mover. Mais do que isso, parecia estar tendo um ataque, mexendo braços e mãos desordenadamente. Dr. Choi revisava todos os equipamentos e, com a cara espantada, reafirmava: “mas está tudo desligado”. Ficamos por alguns segundos tentando descobrir a origem daquele estranho comportamento até que a produtora de reportagem, Sanae Ono, matou a charada: é terremoto. Não sentimos o tremor do chão. Só percebemos o robô, que se movimentava porque estava pendurado.

Passado o susto, demos algumas boas risadas, mas a situação ficou realmente assustadora em seguida.

Sanae queria descobrir onde era o epicentro daquele terremoto e qual sua intensidade. Era curiosidade. Estávamos tão acostumados com terremotos que

*image
not
available*

emoção pré-programada pela plataforma! Uma das conclusões foi que as pessoas ouvem suas próprias vozes para entender como se sentem e vice-versa. É incrível o reforço para o conceito de que o mundo ao nosso redor e sua realidade dependem exclusivamente do seu observador.

Assim, entenda que sua voz transmite emoção, mas também a modifica – e é maravilhoso usarmos isso a nosso favor.

dicas

- *Esqueça o medo do julgamento: a não comunicação não existe! Tudo comunica.*
- *Mantenha-se sempre no momento presente: se sua mente for para o passado, você vai comungar sentimentos de culpa e arrependimento (por que não estudei mais? Por que não me preparei melhor?). Se sua mente for para o futuro, você vai experienciar ansiedade e estresse (será que eu consigo? E se alguém perguntar algo que eu não sei?). Exercite a presença! É o único lugar seguro para você estar.*
- *Conjuguem preparo técnico com preparo emocional sempre que precisar se expor em situações relevantes.*
- *Prepare-se bem para toda e qualquer situação de relevância para você; busque confiança e segurança!*

E, se parecer que nada vai dar certo... coloque em prática a sua fala firme e bem projetada, articule bem as palavras, assumam a postura de vencedor e sintam-se bem!

*image
not
available*

examinar o ambiente, externo e interno, reconhecendo fontes potenciais de informações sensoriais. Esse reconhecimento é fundamental para reduzir seu efeito. Notar o ruído irritante do ar-condicionado será uma potencial fonte de distração, pois o cérebro irá, conscientemente ou não, processar essa informação no momento em que a atenção deveria estar focada na entrevista ou na palestra.

Algo parecido acontece com a consciência cognitiva, um autêntico exercício de senciência. Nesse sentido, o jornalista tem que ser um pouco como o médico cirurgião que abre o peito do paciente com um bisturi como se não estivesse diante de um ser humano de verdade. Isso se aplica no caso das pessoas que nos causam admiração. É preciso estar diante do Dalai Lama como quem estivesse falando com o porteiro de um prédio no qual nunca estivemos. Difícil, sim. Mas o próprio Dalai Lama provavelmente nos diria que essa é a atitude filosoficamente mais correta. A admiração excessiva é um grande inimigo dos profissionais de comunicação. Do mesmo modo, é preciso não se deixar dominar pelo aborrecimento diante de matérias ou entrevistados “pouco interessantes”. Aqui, estamos no extremo oposto. É preciso buscar se encantar minimamente com qualquer tema, qualquer pauta, qualquer pessoa.

*image
not
available*

maravilhosas. Muitos entrevistados, ao saberem que gravei sem combinar com eles, dão um suspiro de alívio.

O nosso cérebro é mesmo impressionante. Apenas duas palavras (vamos gravar?) botam uma pessoa em pânico. No caso de falar em público, então... Aquela multidão na nossa frente parece um monte de monstros prestes a nos engolir e o modo "correr ou atacar" é automaticamente acionado. E correr parece ser uma boa ideia... Mas por que o pânico? Se nós sabemos o assunto que vamos abordar, se treinamos em casa, se estamos ali porque sabemos mais do que as pessoas que nos olham com cara inquisidora, o que temos a temer? O nosso medo é a completa humilhação diante de uma câmera ou de uma multidão. E, geralmente, isso tudo é só o nosso cérebro nos sabotando. Uma das saídas é usar o biofeedback, usar o nosso corpo para controlar a nossa mente e os nossos medos. Veja os comentários do Robson e da Leny e você vai entender como isso funciona.

A postura é essencial para falar bem. Uma boa postura é uma forma de comunicação de duas mãos: manda uma mensagem de confiança para o nosso público e também para o nosso cérebro. Idealmente, a postura é firme da cintura para baixo (com os dois pés paralelos ou num leve ângulo se for mais confortável) e relaxado da cintura para cima. Isso manda para os nossos dois interlocutores (público e cérebro) a mensagem de que estamos seguros e relaxados.

O sorriso é um truque mais poderoso do que magia de Harry Potter. Pesquisas mostram que ele tem um efeito poderoso na nossa mente. Transmite segurança e tranquilidade. Funciona assim: há milhões de anos, nós, humanos, sorrimos quando ficamos felizes. Esse mecanismo (alegria leva ao sorriso) é algo tão arraigado que se tornou automático. Por isso, funciona de modo contrário: o sorriso leva à alegria e nos dá a segurança de que está tudo bem. Ao forçarmos um sorriso num momento de tristeza ou quando erramos, estamos mandando uma mensagem tranquilizadora ao cérebro e ele se acalma. E mandamos uma mensagem ao público também. Ele vai se solidarizar conosco. O sorriso cria empatia. Para falar em público, há um truque fantástico usado no teatro. Antes de começar a falar, dê uma olhada no seu público. Escolha três pessoas com caras amigáveis: uma no meio, uma à esquerda e outra à direita. E só olhe para elas enquanto estiver falando. Esqueça a multidão. Convença-se a si mesmo de que você só está falando para essas três pessoas, não importa quantas estejam na sala. Olhe bem para a cara delas enquanto estiver falando e vá variando de uma para outra. Mais uma vez é uma mensagem de mão dupla: o público vai perceber a sua naturalidade e cada um na sala vai achar que você está falando com ele, mesmo que você só esteja olhando para essas três pessoas. E o cérebro vai esquecer que existe uma multidão na sala. Foque nessas três pessoas e ele vai achar que é uma conversa com amigos (lembre-se: tem que ser pessoas com rostos amigáveis).

*image
not
available*

Outro ponto interessante que o Kovalick nos mostra é a grande importância de ouvirmos efetivamente o outro. Infelizmente, tendemos a falar para dominar o momento e exibir a nossa capacidade. O paradoxo de ouvir é que aparentemente abrimos mão do poder, mas tornamo-nos mais poderosos ainda! Isso porque as pessoas sentem que podem confiar em você e relaxam; você adquire informações úteis, desenvolve soluções que os outros tendem a aceitar e a adotar. E, quando as pessoas se sentem ouvidas, ficam mais dispostas a ouvir e a corresponder.

*image
not
available*

COMO LIDAR COM ERROS

kovalick

Na hora não percebi, mas quando o *SP2* que eu estava apresentando naquele dia terminou, comecei a rever mentalmente a cena em que tinha pagado um mico no ar. Reconheci imediatamente a razão de não ter evitado aquele momento constrangedor: eu tinha sido mais uma vítima de um viés cognitivo, o viés da galinha.

Vieses cognitivos são julgamentos equivocados e interpretações ilógicas. O viés da galinha vem da seguinte história: uma galinha está acostumada a correr em direção ao dono da granja porque sabe que ele vai distribuir milho. A cena ocorre todas as manhãs. Até que, um dia, a galinha corre em direção ao dono da granja e ele torce o pescoço dela.

Desculpe o fim trágico da personagem principal da nossa história, mas, além de servir para uma boa canja, a nossa amiga galinha nos dá uma boa lição. A parte animal do nosso cérebro procura padrões em tudo, nas nuvens do céu, nas sombras da madrugada, nos preços das ações da Bolsa. Padrões nos dão segurança. E, qualquer coisa fora do padrão, pode ser sinal de um perigo, o que nos leva – como já mencionamos várias vezes neste livro – a duas atitudes: fugir ou lutar. Fugimos ou lutamos quando algo está fora do lugar onde deveria. Algo que foge ao padrão é algo perigoso.

Naquele dia, no *SP2*, eu estava relaxado porque tudo ia bem, dentro do padrão. Quando surgiu algo fora do padrão, fiquei sem saber o que fazer. O que o telespectador viu, sem entender o que estava acontecendo, foi a minha imagem em total silêncio por uns intermináveis dez segundos. É o que muitos chamam de “silêncio mórbido”. É aquele silêncio constrangedor da pessoa que deveria dizer alguma coisa, mas não diz. Um tremendo embaraço.

Foi no meio de uma entrada ao vivo de um repórter que estava na rua. Eu chamei o repórter e, logo que ele começou a falar, a imagem e o som da voz dele sumiram da tela dos telespectadores. A editora percebeu e falou no meu ouvido: “caiu o vivo, chama a reportagem a seguir”. Para essas circunstâncias, temos um

*image
not
available*

vida. Pode ser que a gente congele, pode dar aquele branco tão temido. Há outras pessoas, porém, que encaram eventuais adversidades de outra forma: como desafios! Ou seja, onde muitos percebem perigo, essas pessoas encaram o estresse como oportunidades ricas de crescimento, de superação, de desenvolvimento. Diante desse tipo de crença, a área do cérebro acionada é o neocórtex, nosso cérebro mais evoluído. Ele nos permite um rol imenso de possibilidades de resposta, certamente contemplando a melhor saída para a situação que estamos vivendo. Estamos falando do estresse do bem, responsável por estimular as glândulas do nosso corpo a secretar dopamina e endorfina, hormônios que trazem sensação de bem-estar.

A pergunta que não quer calar então é: como fazemos para acionar o neocórtex diante das situações relevantes, e não o sistema límbico? Há três sugestões:

1. Considere o evento como um desafio, e não como uma ameaça –

Confesso que, quando me deparei com essa informação, o meu “bicho científico interno” questionou. Parecia muito autoajuda! Mas o grande número de pesquisas na área da neurociência me fez dar a mão à palmatória e aceitar essa grande verdade. Amy Cuddy, em seu livro *O poder da presença*, descreve uma série imensa de pesquisas sobre como o nosso cérebro, a partir de suas crenças, gera efeitos subsequentes a situações vividas no nosso corpo. Em uma dessas pesquisas, foi ministrada uma dose segura, claro, de adrenalina para dois grupos de pessoas, que deveriam registrar num papel, depois de alguns minutos, o que estavam sentindo. Ninguém sabia o que estava ingerindo; em cada um dos grupos, foi colocado um “pesquisador camuflado”, que depois de alguns poucos minutos de ingestão passou a verbalizar o que sentia, sendo que um descreveu a sensação de nervosismo, enquanto o outro, de euforia. Em cada grupo o relato dos participantes foi bastante próximo do que ouviram! Os pesquisadores identificaram que a nossa interpretação sobre o que sentimos pode ser influenciada e é mais poderosa do que o efeito químico da substância! Portanto, prepare-se emocionalmente para encarar um evento que parece tirá-lo do sério como algo desafiador; chame a sua agitação interna de empolgação e siga em frente!

2. Solte o ar pela boca, contraindo o diafragma, e inspire profundamente várias vezes –

Uma das maneiras de o nosso cérebro interpretar uma situação vivenciada como normal ou perigosa é identificando a quantidade de oxigênio que ele recebe. Só que, do ponto de vista simbólico, respirar significa interagir com o ambiente: sempre que este nos parece hostil, por qualquer razão, a nossa tendência é superficializar o processo, nos poupando de uma relação maior com esse ambiente. Lembre-se de sua reação

*image
not
available*

Não se sabe ao certo se o tal pensamento positivo realmente atrai coisas boas. Mas, do ponto de vista do funcionamento do cérebro, ficar rememorando fracassos certamente aumenta as chances de algo mais dar errado. Pior do que a Lei de Murphy ("se algo tem alguma probabilidade de dar errado, dará errado") é uma Onda Murphy: "se algo deu errado, algo mais dará errado em seguida!". Mas sabemos que isso ocorre com frequência.

Não focar os erros passados é tão importante para manter nosso lagarto interior sob controle quanto o biofeedback. Mente e corpo têm que trabalhar juntos para evitar fracassos decorrentes da escalada da árvore de percepção reptiliana.

*image
not
available*

CONTADOR DE HISTÓRIAS

kovalick

A entrevista com Fernanda Takai foi uma epifania, aquela situação em que um clarão parece surgir na nossa frente e a gente tem uma revelação espiritual ou intelectual. Ao ouvi-la cantar uma música, pensei, *então é assim!*

Como o sobrenome Takai já denuncia, a vocalista da banda Pato Fu tem origem japonesa e eu fui correspondente no Japão durante cinco anos. Isso criou uma conexão assim que nos encontramos para uma entrevista.

Enquanto a equipe preparava o equipamento, conversamos animadamente sobre a influência japonesa na vida e na música dela. Fernanda contou de um álbum que tinha gravado recentemente, em que misturava músicas que tinha ouvido ao longo da vida com suas raízes japonesas. E cantou um trequinho de uma que ela ouvia na infância: “Falar como Jesus falou”, do padre Zezinho, um compositor católico, predecessor, na década de 1970, dos padres-cantores que fazem sucesso hoje nos palcos e nos altares.

Fui aluno de escola católica na década de 1970; portanto, conhecia a letra de cor. Não me animei a cantar com ela, porque sou absurdamente desafinado, mas saboreava cada palavra mentalmente, numa doce volta à infância.

A música conta a história de uma criança que se aproxima do padre e pergunta o que é preciso para ser feliz. A resposta é o refrão da música: “Falar como Jesus falou, amar como Jesus amou, viver como Jesus viveu, sorrir como Jesus sorria, sentir como Jesus sentia. E, ao chegar ao fim do dia, eu sei que dormiria muito mais feliz”.

Como em quase toda música, há certas licenças poéticas. Não sabemos como Jesus sorria, nem como sentia, mas não há dúvidas sobre como ele falou. Foi contando histórias. A nossa civilização ocidental tem como base uma grande história (a vida e a morte de Jesus), recheada com outras tantas histórias que ele contou. Elas levaram – e ainda levam – milhões de pessoas a passar no mínimo uma hora do seu precioso domingo de descanso em uma igreja ouvindo essas

*image
not
available*

marcante no outro e transmitirmos bem a nossa mensagem, a história é um ótimo recurso!

Quem ouve uma história se torna imediatamente um participante ativo no processo. Histórias tocam as pessoas e, quando conseguimos atingir seus corações, suas mentes as seguirão! Sempre é possível pensar em algo ou buscar alguma boa história para ilustrar as nossas mensagens. O importante é estarmos de olhos e ouvidos abertos, antenados em nossos ambientes, para captarmos algo que possa servir de exemplo, de analogia, algo cuja “moral da história” sirva de suporte para o que queremos transmitir. Podemos utilizar informações vindas de filmes, livros, peças de teatro, notícias recentes, fatos ocorridos em âmbito mais geral ou até particular. Situações que aconteceram conosco, no nosso dia a dia, geralmente compõem ótimas histórias, reais, curiosas, interessantes. Puxe pela sua memória, procure recordar-se de fatos passados, de momentos significativos.

Pode ter certeza de que esse recurso vai te ajudar a ser muito mais claro e impactante quando precisar ou quiser transmitir suas mensagens. Conte sua história! E depois me conte...

dicas

- *Quando estiver narrando uma história, foque nos sentimentos. Verbalizar o que você sente gera uma conexão imediata com quem está assistindo.*
- *Expandir seus horizontes: veja filmes, leia livros, se informe, preste atenção nas mudanças à sua volta. Tudo isso pode ajudá-lo a contar uma boa história.*
- *Mantenha-se de antena ligada, atento a tudo que ocorre ao seu redor, buscando identificar relações com os temas mais comuns de serem solicitados.*
- *Colecione histórias! Conte para as pessoas informalmente, avalie reações, busque formas mais atraentes de apresentar.*

*image
not
available*

a arte de contar histórias – CONCEITOS DE STORYTELLING

kovalick

A tarefa para a qual aquela dezena de japoneses se apresentou como voluntários ganhou o nome de “A última missão”, porque a morte era certa. Ninguém mais no planeta Terra ousava fazer o que eles queriam fazer: entrar na Usina Atômica de Fukushima, que tinha explodido algumas semanas antes, e adotar as ações necessárias para interromper o vazamento de água contaminada por radioatividade, que ameaçava milhões de vidas.

O mundo estava apavorado. Litros e litros de água radioativa saíam da usina. Temia-se um cenário apocalíptico: água contaminada escorrendo para o oceano Pacífico. Imagine peixes radioativos! A ideia de surgirem monstros como Godzilla (criado, de acordo com os filmes, por explosões atômicas no Pacífico) deixava de ser um delírio tão distante. Mas aqueles homens e mulheres queriam eliminar esse perigo ao preço da própria vida.

Eles tinham conhecimento e experiência para realizar a missão: eram todos engenheiros nucleares, médicos, arquitetos ou tinham outras profissões que poderiam ser úteis naquela situação. Mesmo com as roupas de proteção, eles seriam expostos a uma quantidade tão grande de radiação que, se não morressem na hora, desenvolveriam algum tipo de câncer. Eles mesmos calculavam: em dez ou quinze anos, na melhor das hipóteses, estariam mortos. Todos achavam que era um sacrifício pequeno para salvar o país, afinal tinham mais de 70 anos. Um deles me disse: “Provavelmente, antes de morrer de câncer, terei morrido de outra coisa”. O engenheiro Yaseturo Yamada, de 72 anos, afirmou: “Nos mandar no lugar dos jovens é apenas a coisa mais sensata a fazer”.

Até hoje, mais de oito anos depois que essa história apareceu no *Jornal Nacional*, muita gente ainda me encontra e pergunta: “O que aconteceu com

*image
not
available*

de fadas têm alguns ou todos esses elementos. As histórias, mesmo as de ninar, têm que ter um conflito, um herói e um vilão, que será vencido no fim.

E como aplicamos isso para nos comunicar melhor?

Imagine que você esteja diante de um recrutador, que pode decidir se você vai ou não ganhar um emprego. O que você diz para ele? Foi o que perguntei para Wilma Dal Col, diretora do Manpower Group, uma das maiores empresas de recrutamento e seleção do mundo.

“Ele tem que se colocar como personagem principal da história. Contar exemplos de como resolveu determinadas situações. Não só o que ele fez, mas como fez. Em vez de dizer ‘eu sou muito organizado’, o candidato tem que contar como resolveu problemas de organização num emprego anterior, num estágio, num trabalho voluntário ou na sua vida pessoal.”

Por essa resposta, percebi que ela estava citando alguns elementos da Jornada do Herói: o candidato é o herói, ele se deparou com alguma situação difícil, descobriu uma forma de resolvê-la e resolveu. E o que ela deixou claro: contou uma história. Perguntei para Wilma: “Você conhece a Jornada do Herói?”. “Certamente”, ela respondeu. “É isso que o candidato tem que ter em mente. Ele tem que contar uma história. Mas atenção! Ela tem que ser verdadeira ou o recrutador vai perceber que ele está mentindo. E ele tem que saber quem é o protagonista, quem é o vilão e as armas que têm para vencê-lo. E, geralmente, os candidatos erram ao identificar o vilão e as armas do herói. Focam nas dificuldades que tiveram e têm e não nos talentos que têm e como eles foram usados para resolver problemas semelhantes ao que vai enfrentar no novo emprego.”

Wilma destacou que hoje as empresas procuram pessoas que tenham as chamadas “*soft skills*”: capacidade de se relacionar, de colaborar, ter iniciativa, estar abertas à inovação e com desejo de aprender. Ou seja, qualidades que dependem da capacidade de se comunicar. E, repare, muitas delas (inovação, desejo de aprender) são características de alguém que vai desenvolver uma jornada dentro da empresa, vai se aprimorar e está aberto à “mentoria”, que será fornecida pela própria empresa, pelos chefes e colegas. Então, veja se a história do nosso candidato a emprego não cabe na estrutura da Jornada do Herói:

OBRA	EMPREGO
HERÓI	Candidato
O QUE BAGUNÇA A VIDA DO HERÓI	Algum problema que surgiu num emprego anterior ou numa experiência anterior e que ele teve que resolver
MESTRE	Empresa, colegas, chefes
OBJETO MÁGICO	A sua capacidade de achar a solução
VIAGEM	A jornada para resolver o problema
AMEAÇA	Uma crise na empresa, a perda do cliente etc.

*image
not
available*

OUTRAS FORMAS DE CONTA HISTÓRIAS

leny

Histórias realmente têm o poder de abrir o coração das pessoas e permanecer memoráveis. Com as histórias que o Kovalick vem nos contando aqui, aprendemos de modo leve vários conceitos interessantes de comunicação, que sem dúvida habitarão a nossa memória afetiva e se farão presentes em vários momentos de nossas vidas.

Na história contada agora por ele, conhecemos o método mais disseminado para a utilização dessa ferramenta: a Jornada do Herói. Há, porém, outras formas que valem a pena levarmos em conta.

A mais antiga delas teve como responsável um filósofo grego, aluno de Platão e professor de Alexandre, o Grande: Aristóteles. Seus estudos abrangeram diversos assuntos, como a física, a metafísica, as leis da poesia e do drama, a música, a lógica, a retórica, o governo, a ética, a biologia e a zoologia.

Aristóteles nasceu em 384 a.C, na Grécia. Sua proposta para a elaboração de histórias se baseia no que ele descreveu como o método dos três atos: começo, meio e fim.

No primeiro ato, é feita a apresentação. Esta parte corresponde a cerca de 30% da história e descreve quem é o protagonista, suas características e traços de personalidade. A partir disso, é exposto o incidente incitante, ou seja, um fato que será contado e que atrairá a atenção no decorrer de toda a história.

O segundo ato é o que ocupa a maior parte da história: 50%. Nele, é descrita a confrontação, onde as primeiras tentativas de solução começam a surgir. É mostrado o ponto central, ao redor do qual são descritas situações, tentativas, recursos para eventuais desdobramentos.

No terceiro ato, surge a resolução. Com cerca de 20% restante da história, o autor descreve o desfecho, a solução, o resultado. Essa forma de contar é utilizada

*image
not
available*

lúdico. De um lado, transmitem mensagens, mas, de outro, são mais facilmente memorizáveis. E essas memórias de baixo custo energético acabam ecoando de forma meio inconsciente em nossa mente, são acomodadas mais facilmente em nossa biblioteca de lembranças emocionais. É como se, horas depois, o narrador ainda estivesse falando dentro de nós, às vezes até em nossos sonhos. E, por mais paradoxal que seja, alguém que foi convencido por uma boa história, quando for justificar sua decisão... contará sua própria história, enfatizando os elementos supostamente racionais. Essa pessoa viveu uma experiência de caráter lúdico e afetivo; no futuro, talvez nem se lembre mais disso, pois acabou recontando a história de forma falsamente racional. Aí então, o **eu que viveu** terá vencido o **eu que se lembra**. Mas a decisão já estará tomada. Essa é uma bela história sobre nosso cérebro muito bem contada por Daniel Kahneman, nosso Nobel de Economia de 2002.

*image
not
available*

“contaminasse” a pilha de louça. Todas as montanhas eram enormes, da altura de prédios de cinco andares e largura de campos de futebol. E havia a tal montanha de metal, que provocou nosso fugaz desentendimento.

Tínhamos terminado a gravação. Kuni, diligentemente, pegou o papel verde, rasgou e dobrou de modo que ficasse do tamanho de caixas de pizza pequenas. “Agora”, disse ele, “cada um pega um pedaço e joga no lixo do quarto do hotel. Como as pessoas nos hotéis pedem pizza nos quartos, não haverá problema botar este material na lata de lixo destinada ao papelão.” Eu não estranhei aquele plano um tanto mirabolante (para que levar o lixo para o hotel se estávamos num depósito de lixo?). Eu já estava acostumado com o jeito exemplar com que os japoneses tratam os seus detritos. Em Tóquio, por exemplo, não há lixeira nas ruas. Se as pessoas produzirem algum lixo – ao usar um lenço de papel para limpar o rosto ou assoar o nariz, por exemplo –, elas guardam esse detrito na bolsa ou no bolso e jogam na lixeira de casa.

Na hora de decidir o que fazer com os tubos de metal da arara é que surgiu o problema. Brasileiramente, sugeri que jogássemos aqueles tubos na enorme pilha de metal. O plano da caixa de pizza fazia sentido porque não havia uma pilha de papel. Mas havia uma pilha de metal e me parecia lógico jogar metal na pilha de metal. “De jeito nenhum”, replicou Kuni. Diante da minha insistência de que isso não tinha lógica, Kuni foi mais incisivo: “Ok, se você não quer levar esses tubos para sua casa, eu levo para a minha e joga no meu lixo”. Eu tentava entender: “Por que, meu Deus do céu? Que diferença vão fazer uns tubinhos de metal nessa pilha gigantesca?”. Kuni encerrou a discussão com a seguinte explicação: “Esse lixo faz parte da história das pessoas que morreram, de outras que estão vivas, mas sofreram muito e ainda sofrem. O que hoje é lixo já teve significado para elas. O seu lixo não significa nada para você. É simplesmente algo que você quer jogar fora. Por favor, não misture com algo que já fez parte da vida dessas pessoas”.

Mais uma lição aprendida. Toda vez que alguém se interessa em saber sobre os dez anos que passei no exterior, a primeira pergunta é: “Como é que você fazia para se virar com a língua?”. A língua – seja inglês, japonês ou qualquer outra – nunca foi problema. A gente sempre dá um jeito de se entender. A dificuldade foi sempre traduzir os costumes. É um desafio para um correspondente entender costumes e formas de pensar tão diferentes e traduzir isso para os telespectadores brasileiros.

Saber ouvir é o primeiro passo. Temos a tendência de sempre ouvir mais a nossa voz interna do que aquilo que as pessoas à nossa frente estão dizendo. E isso é fundamental na comunicação. Quando queremos vender uma ideia, achamos que devemos falar, falar, falar, falar... Escolher belas palavras, metáforas sensacionais, tom de voz adequado, mostrar empolgação. E esquecemos que comunicação é uma via de duas mãos.

*image
not
available*

estejamos de acordo. Trata-se de transmitirmos ao nosso interlocutor que estamos atentos e interessados naquilo que ele diz para que, depois desse acolhimento, que acalma e abaixa as defesas, coloquemos o nosso ponto de vista. Aí, sim, haverá clima e espaço para o debate, não mais o embate.

Há algumas barreiras que devem ser evitadas. Evite comparar-se com quem está falando, sobrepor-se ao outro com uma história ainda melhor. Cuidado para não tentar ler a mente do outro, achar que já sabe o que ele vai dizer. Esforce-se para não submeter o que é dito ao seu filtro e, assim, só ouvir o que lhe interessa. Evite criticar e julgar, colocar-se como o "dono da verdade". A maioria das conversas busca apenas a troca saudável de ideias, portanto, poupe os seus conselhos, controle a sua vontade de dirigir a vida do outro.

Procure desenvolver reações mais positivas, mais assertivas! Ouça com interesse genuíno, demonstre a sua atenção total, sua vontade de compreender. Substitua hábitos ruins por bons hábitos! É a melhor maneira de corrigir alguma coisa. Faça perguntas e peça esclarecimentos sempre que não entender bem. Parafraseie seu interlocutor, ou seja, repita o que entendeu com suas palavras, a fim de certificar-se de que está correto.

A demonstração de atenção e interesse em ouvir espelha o nosso cuidado com o outro. Ao se sentir considerado, nosso interlocutor coloca-se em tal condição favorável que todas as possibilidades de entendimento se ampliam. É nessa escuta amorosa que a harmonia se cria e que a comunicação cumpre mais esse papel, o de aproximar as pessoas e colocar em prática a experiência do amor.

A maioria das pessoas passa 70% do tempo em que está acordada interagindo com outros seres humanos de alguma maneira; apenas 45% desse tempo são dedicados a ouvir! Muitos autores defendem a importância de uma boa escuta. É por meio dela que identificamos o que o outro necessita e, assim, conseguimos atendê-lo de modo mais eficiente. Ouvir é uma arte, uma habilidade e uma disciplina que exige autocontrole. Ouvir assertivamente é algo que precisamos praticar com consciência e intenção, porque nossa concentração costuma ser curta e tendemos a ser seletivos, ouvindo apenas aquilo que nos interessa. Ainda mais em tempos de hiperestimulos, de inúmeras fontes. Além disso, insistimos em ler a mente do nosso interlocutor, já que temos a ilusão de que vamos adivinhar o que ele quer, tanto quanto cremos que ele é capaz de ler os nossos pensamentos.

Sem saber ouvir, a possibilidade de interpretarmos as pessoas de forma errada é enorme; assim como se não soubermos falar, elas terão dificuldade de entender nossos desejos. É importante ouvir o outro sem críticas, se abrir para a verdade do outro, incorporar novas ideias. Não vale fingir que ouve e já estar buscando argumentos para desqualificar o seu interlocutor.

O autor Alvaro Fernando, em seu livro *Comunicação e persuasão: o poder do diálogo*, utiliza uma analogia ótima para explicar essa ideia. Ele sugere que

*image
not
available*



capítulo 9

empatia: a competência DO SÉCULO XXI

leny

Você já reparou como tem escutado a palavra empatia? Há um movimento, descrito por vários pesquisadores, de mudança sensível do nosso foco de atenção em relação ao século passado. Vivemos uma fase anterior de grande busca pelo autoconhecimento. No século XX, as pessoas se isolavam, percorriam trilhas, escalavam montanhas, com a intenção de se conhecerem melhor. Estávamos na Era da Introspecção, quando a autoajuda e a cultura da terapia nos encorajaram a acreditar que o melhor jeito de entender quem nós somos e como devemos viver era olhando para dentro de nós mesmos. Mas isso nos deixou focados demais em nossos próprios umbigos, e não nos ajudou. O século XXI já se tornou a Era da Empatia. Descobriremos a nós mesmos não simplesmente por meio da autorreflexão, mas desenvolvendo interesse genuíno pelas vidas dos outros, pelos relacionamentos humanos. O século XXI nos estimula, então, a buscarmos o outro, o contato com o outro, a empatia. E que instrumento fantástico de comunicação essa competência nos traz!

Empatia é a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa, buscando entender os sentimentos e perspectivas dela, e usar esse conhecimento para guiar nossas ações. É bem diferente de bondade ou de ter pena. Cuidado também com o senso comum: “faça aos outros o que gostaria que fizessem a você”. George Bernard Shaw, romancista e jornalista irlandês, tem entre suas citações: “Não faça aos outros o que gostaria que fizessem com você – eles podem ter gostos diferentes”. Empatia é justamente descobrir quais são esses gostos e basear-se neles para guiar as suas ações com o outro.

Pesquisas recentes mostram que uma impressão antiga, a de que nascemos seres egoístas, caiu por terra. Somos animais empáticos! A observação de bebês e crianças evidencia esse comportamento. Já observou crianças maiores cuidando