

“O melhor presente que você pode dar a outra pessoa é se tornar uma versão melhor de si mesmo. E o primeiro passo é aprender a escutar.”

— Joe Hart, presidente e CEO da Dale Carnegie Training

Dale Carnegie

e Associados

ESCUTE!

Como se comunicar
de forma eficaz



ESCUTE!

Dale Carnegie
e Associados

ESCUTE!

Como se comunicar
de forma eficaz



SEXTANTE

Título original: *Listen! The Art of Effective Communication*

Copyright © 2017, 2019 por Dale Carnegie & Associates.

Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Carolina Simmer

preparo de originais: Cláudia Mello Belhassof

revisão: Luis Américo Costa e Rachel Rimas

diagramação: Ana Paula Daudt Brandão

capa: Rodrigo Rodrigues

impressão e acabamento: Bartira Gráfica

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D141e

Dale Carnegie e Associados

Escute! / Dale Carnegie e Associados ; tradução Carolina Simmer. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Sextante, 2023.

208 p. ; 21 cm.

Tradução de: Listen! : the art of effective communication

ISBN 978-65-5564-629-0

1. Comunicação interpessoal. 2. Relações humanas. 3. Técnicas de autoajuda.

I. Simmer, Carolina. II. Título.

23-83083

CDD: 153.6

CDU: 316.772.4



Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo

22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

Introdução

E deixei que ele pensasse que eu era bom de papo, quando, na verdade, eu apenas sabia ouvir e o incentivei a falar.

– DALE CARNEGIE

O dilema da laranja¹

Dois adolescentes brigavam. Ambos queriam uma laranja, mas restava apenas uma.

– É minha!

– Não, é minha!

A mãe deles escutou a briga e foi ver o que estava acontecendo.

– Que tal vocês dividirem?

Os dois declararam:

– Não! Preciso da laranja inteira.

Eles bolaram vários métodos “justos” para decidir quem ficaria com a laranja, como par ou ímpar, cara ou coroa e puxar palitinhos, mas não conseguiam chegar a um consenso.

Após escutar isso tudo, a mãe perguntou:

– Bom, para que vocês precisam da laranja?

– Preciso da polpa para o meu suco.

– Preciso da casca para o meu bolo.

De repente, os adolescentes se entreolharam e começaram a rir. Os dois poderiam ficar com a laranja inteira! Um ficaria com a polpa, e o outro, com a casca. Para dar fim àquele dilema

aparentemente impossível de resolver, bastou que a mãe fizesse a pergunta certa e que eles escutassem as respostas.

A arte da escuta

Quantas vezes isso ocorreu com você? Duas pessoas têm necessidades conflitantes, e parece inevitável que uma delas não consiga aquilo de que precisa. Acontece o tempo todo em casa e no trabalho.

E se houvesse uma forma diferente de pensar? Uma forma que reduzisse conflitos, construísse relações mais fortes e permitisse que você se afastasse da situação para enxergar o quadro geral? E se houvesse uma forma de melhorar todos os seus relacionamentos? Ela existe. E se chama *escutar*.

Existe uma forma de melhorar os seus relacionamentos. Ela se chama escutar.

Apenas ouvir não resolve nada. Não se trata de permanecer passivo, dizendo “Tudo bem. E como você se sente sobre isso?” enquanto pensa no que vai responder. Você precisa saber fazer as perguntas certas, escutar de forma eficiente e tomar as atitudes adequadas depois de compreender a situação. Trata-se de entrar na realidade da outra pessoa e perceber como ela encara o mundo.

A escuta ativa não acontece naturalmente. Ninguém nasce com esse talento. A gente não vê crianças perguntando “Então, Jimmy, para que VOCÊ precisa da laranja?”. A escuta ativa é uma arte que aprendemos. Afinal, o que é a arte se não a prática da criação? Quando escuta de verdade o que a outra pessoa diz –

não apenas suas palavras, mas o contexto inteiro da comunicação –, você gera um relacionamento com essa pessoa. Ele pode durar 5 minutos ou 50 anos. A verdade é que a comunicação cria – ou destrói – relações.

Foi por isso que a Dale Carnegie Training produziu este livro. A escuta ativa não só é uma arte como também é uma habilidade. Assim como um pintor ou escultor domina sua arte por meio de aprendizado, prática e repetição, você pode aprender a se tornar um ouvinte melhor. Ao fazer isso, você verá se abrir um mundo inteiro que talvez nunca tenha notado. Um mundo em que você consegue entender o que uma pessoa realmente quer dizer, não apenas o que as palavras transmitem. Um mundo em que você consegue lidar com a raiva e as emoções desconfortáveis durante conversas e evita piorar uma briga. Você aprenderá a escutar de forma que a outra pessoa se sinta ouvida e se torne mais propensa a escutá-lo também. Com *Escute!*, você dominará a arte da comunicação.

Escutar e ouvir

“Eu já sei escutar muito bem. Sou capaz de repetir tudo que uma pessoa me diz, palavra por palavra!”

Existe uma diferença enorme entre escutar e ouvir. Claro, você pode ser capaz de ouvir e repetir as palavras que alguém disse. Mas isso significa que você *escutou*? Não necessariamente.

Ouvir é involuntário. É o que acontece quando as vibrações sonoras de expressões vocais chegam a seus tímpanos. Você provavelmente já passou por muitas ocasiões em que não queria ouvir algo, mas não conseguiu ignorar o som.

Escutar envolve ouvir, mas também *compreender*. É uma atividade participativa, o que significa que, para a escuta acontecer,

you need to interact and participate. It requires concentration and attention, so that you can analyze what is being heard and relate a meaning to the words.

All of us have already participated in a conversation in which the other person repeated exactly what we had just said, but it was clear that she still had not understood the message we wanted to convey.

Here is an example. Two friends are talking about work. One is in the area of information technology (IT) and the other is not.

The IT friend says:

– The work is very legal. We are creating a new SSL for VPN that will increase BYOD mobility and offer integrated connectivity at the same time that protects the company's resources. I can't wait to get it done.

The friend who does not work in IT may be able to repeat what she heard. "SSL", "VPN", "BYOD mobility". However, unless she understands these terms, she does not have the slightest idea of what the other said or what all this means. It is not just technical terminology that makes a difference. How does the friend feel about talking about this subject? What does information mean for her? Just because someone talks and you hear their words does not mean you understand the truth.

O teste do “Você está me escutando agora?”

The majority of people would say they know how to listen. In reality, in 360-degree evaluations of managers (in which the manager is evaluated by his superior, his colleagues and direct subordinates), there is usually a huge difference between the way the manager evaluates himself as a listener and the way others evaluate him.² In

outras palavras, você pode ACHAR que é um excelente ouvinte.
Mas é mesmo?

Você pode ACHAR que é um excelente ouvinte.
Mas é mesmo?

Para testar suas habilidades como ouvinte, faça a autoavaliação a seguir.

Responda às questões de acordo com a escala. Tente ser o mais sincero possível.

Nunca **Raramente** **Às vezes** **Com frequência** **Com muita frequência**

1. Quando estou conversando ao telefone, consigo responder a e-mails e mensagens ao mesmo tempo.
2. Ao escutar outra pessoa, começo a ficar nervoso e reagir de forma emotiva.
3. Fico desconfortável com momentos de silêncio durante conversas.
4. Se considero relevante compartilhar uma história, interrompo a outra pessoa para contá-la e depois deixo que ela volte a falar.
5. As pessoas parecem ficar nervosas durante algumas conversas comigo, e isso acontece do nada.

6. Para manter o ritmo da conversa, faça perguntas que podem ser respondidas com um simples “sim” ou “não”.
7. Banco o “advogado do diabo” para levar a outra pessoa a ver um lado diferente do que ela defende.
8. Se alguém quer conversar sobre o mesmo assunto o tempo todo, digo o que ela quer ouvir para cortar o papo.
9. Enquanto escuto, fico pensando no que vou responder para a outra pessoa.
10. Fico incomodado quando as pessoas falam de assuntos delicados comigo.
11. Se outra pessoa tem uma opinião diferente em relação a algo do qual tenho muita convicção, evito entrar nesse assunto.
12. Não presto muita atenção em detalhes como o ambiente da conversa ou a linguagem corporal. O que importa é o que a outra pessoa está falando.
13. Se a outra pessoa tem dificuldade para dizer algo, ofereço sugestões.
14. Se estou fazendo algo e sou interrompido por alguém que quer conversar, fico impaciente, desejando que a pessoa termine logo para que eu volte à minha tarefa.

Para saber sua nota, some a seguinte pontuação para cada resposta:

Nunca = 1 ponto

Raramente = 2 pontos

Às vezes = 3 pontos

Com frequência = 4 pontos

Com muita frequência = 5 pontos

INTERPRETAÇÃO DA NOTA

14-29: Medalha de ouro

Você já é um ótimo ouvinte. Tem a capacidade de fazer as pessoas se sentirem ouvidas e quererem chamá-lo para conversar. Você permanece emocionalmente presente e oferece sua atenção total às pessoas. Continue crescendo e evoluindo. Prossiga com a leitura deste livro para aprender a se tornar um ouvinte ainda mais eficiente.

30-49: Medalha de prata

As pessoas gostam de conversar com você, mas às vezes, quando o assunto fica incômodo ou ganha uma carga emocional, você muda de assunto ou faz uma piada. As ferramentas e ideias neste livro o ajudarão a continuar crescendo e se tornar um ouvinte ainda mais eficiente.

50-70: Medalha de bronze

Se você está nesta categoria, talvez acredite ser um ouvinte melhor do que realmente é. Talvez esteja passando para as pessoas a impressão de que não se importa com o que elas dizem, ou pode interpretar as coisas do jeito errado com frequência. Mas não se preocupe. As coisas que aprenderá neste livro com certeza o ajudarão a se tornar um ouvinte melhor.

O modelo do telefone sem fio

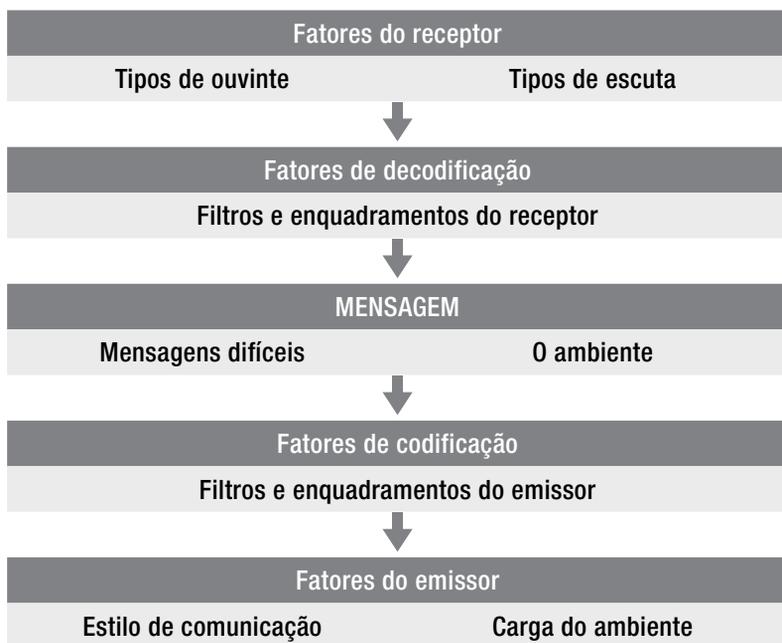
Todo mundo brincava de telefone sem fio quando era criança. Um grupo senta em um círculo, e uma pessoa sussurra uma frase para a do lado (“O livro está embaixo da cadeira”), que então sussurra o que escutou para o amigo do lado. A última pessoa a escutar o sussurro revela em voz alta a mensagem repassada (“O piso é de madeira”). Esse é um exemplo engraçado de como as ideias são facilmente mal-interpretadas na comunicação oral.

Nessa brincadeira infantil existe um modelo útil para compreender os conceitos básicos da comunicação. Toda comunicação envolve cinco elementos: *o emissor, o ato de codificar, a mensagem, o ato de decodificar e o receptor.*

Os elementos da comunicação



Escutar é simplesmente esse processo ao contrário. E é assim que este livro foi organizado.



Adicionalmente, há capítulos que falam sobre falhas na comunicação, habilidades e técnicas eficientes de escuta. No fim do livro há um abrangente workshop para escutar melhor, com duração de catorze dias, em que você colocará em prática tudo que aprendeu.

Você está pronto para se tornar um ouvinte mais eficiente? Vamos começar!

A arte da conversa se resume a escutar.

– MALCOLM FORBES

PARTE UM

Fatores do receptor

Filtros e enquadramentos do receptor

Mudanças acontecem quando escutamos e depois iniciamos um diálogo com as pessoas que estão fazendo algo que acreditamos não ser correto.

– JANE GOODALL, ANTROPÓLOGA
E MENSAGEIRA DA PAZ DA ONU

Um dos esquetes de comédia mais famosos sobre beisebol foi uma conversa entre Bud Abbott e Lou Costello. Ela capta perfeitamente como acontecem falhas na comunicação quando a pessoa que fala quer dizer uma coisa, mas a pessoa que ouve escuta algo diferente. Aqui vai um trecho do quadro apresentado pela dupla no rádio:

ABBOTT: Bom, vamos ver, recebemos a escalação do time. Quem está na primeira, Quê está na segunda, Não Sei está na terceira...

COSTELLO: É isso que eu quero descobrir.

ABBOTT: Então, eu acabei de dizer. Quem está na primeira, Quê está na segunda, Não Sei está na terceira.

COSTELLO: Bom, então quem está na primeira?

ABBOTT: Isso.

COSTELLO: Quero saber o nome da pessoa.

ABBOTT: Quem.

COSTELLO: Do cara na primeira.

ABBOTT: Quem.

COSTELLO: Do jogador na primeira base.

ABBOTT: Quem.

COSTELLO: Do cara que vai jogar...

ABBOTT: Quem está na primeira!

COSTELLO: Estou perguntando para VOCÊ quem está na primeira.

ABBOTT: Esse é o nome do homem.

COSTELLO: Esse é o nome de quem?

ABBOTT: Sim.

COSTELLO: Tá bom, anda logo e me diz.

ABBOTT: É esse mesmo.

COSTELLO: Quem?

ABBOTT: Sim.

O esquete continua de um jeito hilário, mas o argumento é claro. Com muita frequência, o receptor escuta algo completamente diferente do que o emissor pretendia. Nesse caso, Costello escutava a palavra “quem” como uma pergunta, enquanto Abbott a usava como o nome do jogador na primeira base.

Enquadramentos

O motivo para muitas vezes entendermos o significado de uma mensagem de forma diferente daquela pretendida pelo emissor tem relação com algo chamado *enquadramento*.

A ideia de enquadramento existe há muito tempo. Em 1955, o pesquisador Gregory Bateson afirmou que declarações “não têm um sentido intrínseco, apenas o adquirem em um enquadramento constituído por contexto e estilo”.

Em outras palavras, se eu disser “Os Denver Broncos estão ganhando o jogo”, a frase não tem nenhum significado até que a pessoa que escuta a enquadre. O que são Denver Broncos (é um carro ou outra coisa)? Que jogo é esse? O que “ganhar” significa para mim, se é que significa alguma coisa?

Se o receptor nunca tiver ouvido falar em futebol americano (ou, indo além, se ele não entender o que é um “jogo”), não souber quem são os Denver Broncos e não se importar se eles vão ganhar ou não, a frase não terá nenhum significado real. Se o falante juntasse um monte de palavras aleatórias, daria na mesma.

Desde as primeiras interações na infância com nossos pais e as pessoas ao redor, nós adquirimos enquadramentos. Se uma criança vir o pai assistindo a partidas de futebol americano na televisão todo domingo, ela desenvolverá um enquadramento para isso. Se outra criança, criada em outra cultura, vir o pai assistindo a partidas de futebol, vai desenvolver um enquadramento para isso. Agora imagine que essas duas crianças cresçam e tentem conversar sobre “futebol”, mas com enquadramentos completamente diferentes sobre o significado da palavra. Seria como uma encenação do esquete de Abbott e Costello.

O enquadramento é a noção abrangente que você tem em relação a uma situação ou um assunto.

Em essência, um enquadramento é uma visão “macro” de determinada situação. É como se, de forma inconsciente, você observasse o mundo por meio da lente de uma câmera. Algumas coisas aparecem no visor; outras, não. O receptor só consegue escutar ou captar os elementos enquadrados. E nosso enquadramento é influenciado por gênero, educação, presunções, motivações pes-

soais, senso de eficiência, relacionamento com a outra pessoa e outras coisas. As experiências que temos no mundo, as coisas que aprendemos e observamos, tudo leva a enquadramentos.

A questão é que esse enquadramento costuma ser inconsciente, o que significa que nem sempre temos noção da forma como nossas experiências moldam as nossas percepções.

Aqui vai uma piada que ilustra como o enquadramento inconsciente da linguagem é capaz de afetar uma conversa.

Uma mulher vai ao escritório do seu advogado para dar entrada no divórcio. Ele está anotando as informações dela quando pergunta:

– O divórcio é consensual?

Ao que ela responde:

– Bom, não me sinto mais atraída por ele.

– Não, senhora. Eu quero saber se é uma separação amigável.

– Não, nós tínhamos um relacionamento de casal.

Um pouco frustrado, o advogado pergunta:

– Minha senhora, eu quero saber se existe conflito de interesses.

Com um olhar muito confiante, ela declara:

– Sim, nós temos gostos completamente diferentes.

É então que o advogado perde a paciência e diz:

– Vamos tentar de novo. Por que raios a senhora quer se divorciar?

– Porque ele nunca me escuta!

Na piada, o advogado usa termos jurídicos para fazer suas perguntas. A mulher escuta as palavras “consensual”, “amigável” e “conflito de interesses” de forma diferente por causa do seu enquadramento.

Enquadramentos podem gerar parcialidade

Enquadramentos inconscientes também podem gerar parcialidade. Isso acontece o tempo todo nas redes sociais. Uma luz brilha no céu, e o enquadramento das pessoas determina suas opiniões sobre o motivo. Há quem pense que é um objeto voador não identificado e que o governo está escondendo as provas. Outros acreditam que é um sinal de Deus sobre a chegada do apocalipse. E ainda existem aqueles que enxergam um meteoro gasoso entrando na atmosfera. Em cada caso, o enquadramento da pessoa influencia suas crenças e a forma como ela interpreta a situação.

Já aconteceu de você escutar algo, automaticamente presumir ser uma coisa e depois receber uma informação que mudou completamente seu enquadramento? Por exemplo, você escuta seu amigo sussurrando ao telefone, combinando um encontro. Dependendo do seu enquadramento, você pode concluir que seu amigo terá um encontro amoroso. Porém, se você lembrar que o seu aniversário será na semana seguinte, isso talvez mude o seu enquadramento e você pressuponha que seu amigo está planejando uma surpresa.

Vamos fazer um exercício rápido. Qual é a primeira interpretação que surge na sua cabeça ao ouvir as seguintes frases:

- “Você já comeu?”
- “Ah, que pena que você não gostou do filme...”
- “Onde você quer jantar?”

Aqui vão alguns enquadramentos diferentes para a interpretação das frases.

“Você já comeu?”

Essa pergunta pode ser interpretada como um convite para fazer uma refeição (“Então venha jantar comigo!”), uma crítica sobre hábitos alimentares (“São três da tarde!”) ou uma dúvida real sobre a refeição da pessoa.

“Ah, que pena que você não gostou do filme...”

Essa declaração pode ser interpretada como um pedido de desculpas por ter escolhido um filme de que a pessoa não gostou (“Eu não devia ter obrigado você a assistir a uma comédia romântica”), um comentário hostil sobre o gosto da pessoa para filmes (“Você nunca gosta das mesmas coisas que eu”) ou um reconhecimento neutro de que a outra pessoa não gostou do filme.

“Onde você quer jantar?”

Essa pergunta é um clássico para começar brigas em muitas relações. Ela pode ser interpretada como “Diga onde você quer jantar e iremos lá” ou pode ser enquadrada como uma armadilha, caso o receptor responda e o emissor não goste da sua escolha. “Que tal o Ned’s?” “A gente foi ao Ned’s ontem!” Ou pode ser interpretada como o início de um diálogo.

Esses três exemplos ilustram bem como o enquadramento de uma pessoa influencia a maneira como ela escuta as palavras do interlocutor e como reage a elas. Também é fácil ver como variáveis diferentes – gênero, educação, o relacionamento e o histórico com a outra pessoa, etc. – influenciam esses tipos de situação. Se você passa pela mesma experiência repetidas vezes com alguém, a tendência é criar um enquadramento para TODAS as suas interações com essa pessoa.

Se você e sua mãe têm uma relação conflituosa e ela perguntar “Você já comeu?”, é provável que você escute isso como uma

crítica. Feita por seu parceiro romântico, há mais chances de que a mesma pergunta seja interpretada como um convite para jantarem juntos. As palavras são iguais, porém a interpretação é completamente diferente.

Se você passa pela mesma experiência repetidas vezes com alguém, a tendência é criar um enquadramento para TODAS as suas interações com essa pessoa.

Filtros

Isso significa que todos estamos fadados a receber informações a partir desses enquadramentos geralmente inconscientes e a reagir com base em informações tendenciosas? Não, de forma alguma. Há outro elemento que influencia nossa forma de receber informações. São os *filtros*.

Enquanto o enquadramento é o “quadro geral” de uma situação, o filtro é uma escolha consciente de se concentrar mais em uma coisa do que em outra. Usando a analogia da câmera, o enquadramento é aquilo que a lente da câmera consegue captar. O filtro é aquilo em que se aplica o foco – as áreas que ficam nítidas e as que ficam embaçadas, as que ficam claras e as que ficam escuras.

É por meio do filtro que podemos mudar como recebemos o que uma pessoa está dizendo. É importante notar que filtros não são bons nem ruins. São apenas um jeito de lidar com todos os dados que entram na nossa mente.

O exemplo da janela

Aqui vai um ótimo exemplo de como os filtros afetam a percepção. Duas pessoas entram em uma sala com uma grande janela de vidro, com vista panorâmica de 180° para o mar.

– Olhe só essa vista! – diz Mary.

– Mal consigo enxergar do outro lado da janela, com tanta sujeira. Alguém devia limpar isso aí – comenta Bill.

– Imagine só, acordar e ver o sol nascendo assim todas as manhãs? – continua Mary.

– Acho que deve bater sol demais. E cadê a privacidade? Eu instalaria umas cortinas, sem dúvida – responde Bill.

No exemplo, Mary se concentra nos elementos do outro lado da janela – o mar, a luz do sol que entra no cômodo. Bill presta atenção na janela em si. Mary tem uma visão positiva, porque filtrou o vidro sujo e a falta de privacidade. Bill tem uma visão negativa, porque filtrou a vista linda. Em vez disso, ele se concentra na necessidade de instalar cortinas, na sujeira da janela e na falta de privacidade.

Não é que uma pessoa esteja certa e a outra, errada. A vista *é* linda. E a janela *está* suja. Porém, é nesse momento da interação que os dois interlocutores podem escolher dar um passo para trás e observar como os enquadramentos e filtros da outra pessoa afetam sua percepção, ou a situação se transformará em uma briga.

Aqui vão dois resultados possíveis para a conversa.

Primeiro resultado

– Olhe só essa vista! – diz Mary.

– Mal consigo enxergar do outro lado da janela, com tanta sujeira. Alguém devia limpar isso aí – comenta Bill.

– Imagine só, acordar e ver o sol nascendo assim todas as manhãs? – continua Mary.

– Acho que deve bater sol demais. E cadê a privacidade? Eu instalaria umas cortinas, sem dúvida – responde Bill.

– Você é sempre tão negativo! Por que não consegue admirar a beleza das coisas? Você critica tudo! – rebate Mary.

– Bom, um de nós precisa ser realista. Afinal de contas, é você quem limpa as janelas? Não. Essa tarefa é minha. E se você não se importa que a vizinhança inteira veja você sem roupa, eu me importo! – grita Bill.

Segundo resultado

– Olhe só essa vista! – diz Mary.

– Mal consigo enxergar do outro lado da janela, com tanta sujeira. Alguém devia limpar isso aí – comenta Bill.

– Imagine só, acordar e ver o sol nascendo assim todas as manhãs? – continua Mary.

– Acho que deve bater sol demais. E cadê a privacidade? Eu instalaria umas cortinas, sem dúvida – responde Bill.

– Aposto que essa janela faz você se lembrar da época em que era criança e a sua mãe o obrigava a limpar as portas de vidro até que ficassem um brinco – diz Mary em tom carinhoso.

– Com certeza! Isso sem falar nos vizinhos fofos, que ficavam olhando para nós o tempo todo. Mas a vista é bonita. Me fez lembrar da nossa lua de mel – responde Bill.

No primeiro resultado, tanto Mary quanto Bill ficaram frustrados por não usarem os mesmos filtros. No segundo, o casal tomou a decisão consciente de se escutar e tentou entender como e por que seus filtros eram diferentes.

A escuta ativa ocorre quando compreendemos nossos enquadramentos e filtros e como eles influenciam nossa forma de receber a mensagem da outra pessoa.

Controle emocional

Escolher identificar nossos filtros e os dos outros exige um nível de controle sobre nossas emoções ao escutar as pessoas. É fácil ouvir alguém que tem o mesmo enquadramento e usa os mesmos filtros que nós. Porém, conversar com alguém que enxerga o mundo de forma completamente diferente é muito difícil.

No seu clássico livro *Como chegar ao sim*, Roger Fisher e William Ury, pesquisadores de conflito, mencionam várias técnicas para lidar com as emoções durante brigas. Emoções fortes são tanto uma causa quanto um resultado do conflito. Pessoas em discussão podem ter uma série de sentimentos negativos – raiva, desconfiança, decepção, frustração, confusão, preocupação ou medo. Aqui vão algumas dicas, baseadas no trabalho de Fisher e Ury, de como lidar com emoções intensas:

1. Quando você sentir que as emoções estão dominando, afaste-se da situação e se concentre nas emoções da outra pessoa. Ela está irritada ou apenas exaltada em relação ao assunto?
2. Tente encontrar a fonte das emoções. Quais são os filtros dela que podem estar motivando os sentimentos e ações relacionados à situação? É possível que os filtros não tenham nada a ver com você?

3. Fale abertamente sobre os sentimentos da outra pessoa. “Parece que esta conversa está deixando você com raiva. Estou interpretando errado?”
4. Expresse os próprios sentimentos de forma não combativa (usando frases que começam com “eu”, e não com “você”). “Eu acho que estou com raiva porque...”
5. Reconheça que os sentimentos da outra pessoa são válidos e que faz sentido ela enxergar as coisas de um jeito diferente do seu.
6. Se a outra pessoa não conseguir se afastar das próprias emoções, você precisa fazer isso. Não tenha uma reação emocional; em vez disso, saia do cômodo e dê aos dois uma chance de se acalmar.

Aqui vai um exemplo de como isso pode acontecer de verdade:

Susan e Tim estão organizando um evento beneficente no trabalho. Susan tem o enquadramento de que organizadores devem compartilhar abertamente todas as informações e conversar com regularidade sobre o projeto.

Tim, por outro lado, tem o enquadramento de que cada um deles tem papéis complementares e cada pessoa deve ser responsável apenas por fazer a própria parte e depois avisar à outra. Por causa disso, ele é menos comunicativo com Susan do que ela gostaria.

O resultado é que Susan vai se tornando mais agressiva nas tentativas de se comunicar com Tim. Ela começa a mandar e-mails e mensagens de texto diários para ele, além de perguntar a outras pessoas se sabem o que está acontecendo. “Ele não me

responde! Como vamos organizar o evento juntos se eu nem sei o que ele está fazendo?”

A reação de Tim é se afastar ainda mais e parar de responder às mensagens e ligações dela. “Ela fica tentando mandar em mim! Não vou conseguir fazer nada se ela continuar me enchendo o saco!”

Para solucionar a questão, Tim e Susan podem usar as seis dicas anteriores:

1. Afastar-se da situação e se concentrar nas emoções da outra pessoa. Susan poderia inferir que Tim está frustrado. Tim poderia inferir que Susan está em pânico.
2. Tentar encontrar a fonte das emoções. Os dois têm enquadramentos diferentes e se concentram em coisas diferentes. Tim poderia enxergar que o enquadramento de Susan é “Estamos juntos nessa”. Isso faz com que ela se concentre na quantidade de comunicação. Se ela não tiver muitas notícias dele, vai ficar ansiosa. Susan poderia enxergar que o enquadramento de Tim é “Vamos dividir as tarefas para cada um fazer a sua parte”. Isso faz com que ele se concentre nas tarefas e na sua execução em vez de na quantidade de informações. Ela poderia enxergar que a frustração dele é causada por ela não se concentrar no trabalho que precisa ser feito.
3. Falar abertamente sobre os sentimentos da outra pessoa. “Tenho a sensação de que você está frustrado com a forma como o projeto está sendo conduzido.”
4. Expressar os próprios sentimentos de forma não combativa. “Fico estressada quando não sei se as coisas estão sendo

feitas ou não.” “Eu me sinto pressionado quando você fica me perguntando o tempo todo o que está acontecendo.”

5. Reconhecer que os sentimentos da outra pessoa são válidos. “Entendo por que você fica ansiosa quando não sabe como está a minha parte do projeto.” “E eu entendo por que você se sente pressionado quando fico ligando e mandando mensagens sem parar.”
6. Caso necessário, sair do cômodo. “Vamos dar uma pausa de 10 minutos na conversa. Preciso tomar um copo d’água.”

Este capítulo se concentrou nos enquadramentos e filtros do receptor e em como eles afetam a escuta. O Capítulo 2 se aprofunda nos diferentes tipos de ouvinte e em como esses enquadramentos e filtros podem se tornar características habituais da personalidade de alguém.

CONHEÇA OS LIVROS DE DALE CARNEGIE

Como fazer amigos e influenciar pessoas

Como evitar preocupações e começar a viver

Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital

Como falar em público e encantar as pessoas

Como se tornar inesquecível

Como desfrutar sua vida e seu trabalho

As 5 habilidades essenciais dos relacionamentos

Liderança

Escute!

Venda!

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

