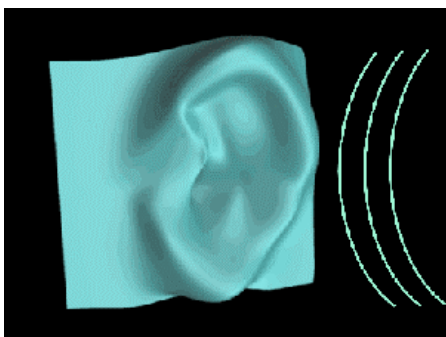


## Desafio um

### ESCUTANDO COM MAIS ATENÇÃO E RECEPTIVIDADE

**RESUMO** (repetido da Introdução) Escute com mais atenção e mais receptividade. Escute primeiro e mostre que você entendeu o que foi dito, mesmo que você não concorde, antes de expressar sua própria opinião ou experiências. Para obter maior atenção do seu parceiro no diálogo em situações tensas, preste atenção primeiro: escute e repita o que você escutou, (principalmente emoções) antes de expressar suas necessidades e posições. O tipo de escutar recomendado aqui separa mostrar entendimento do que o outro diz de concordar ou aprovar o que o outro diz. **Mostrar que entendemos o que se diz não precisa significar que concordamos** com o que alguém faz ou percebe alguma coisa ou que aceitamos fazer o que nos pedem.



*Desafio um -- Escutar*

Escutar primeiro e depois repetir nas nossas próprias palavras o que entendemos do que foi dito, proporciona à pessoa que está falando um sentimento de satisfação. Todos nós temos uma grande necessidade de sermos entendidos. Escutar de uma maneira receptiva sempre vale a pena, pois deixa as pessoas perceberem que você se importa com elas. Para quem está falando, saber se realmente entendemos o que foi dito, não é uma coisa automática e as pessoas nem sempre sabem como confirmar se entendemos ou não. Quando a conversa é difícil ou tensa, escutar e mostrar que entendemos se torna ainda mais importante. Se não fizermos isso, nossa chance

de sermos escutados pela outra parte se torna pequena.

**Escutar os outros, os ajuda a escutar.** Quando aprendemos a coordenar melhor nossas atividades com as atividades da vida de outros precisamos resistir dois modelos bastante populares ( e terríveis) de comunicação: as disputas legais em Tribunais e o debate<sup>6</sup>. Em Tribunais e debates as partes apenas ouvem um aos outros para atacar o que ouvem. Como as partes geralmente não precisam fazer nada juntos, ninguém se importa com o danos causados com essa maneira de diálogo. Mas a maioria de nós se encontra em uma situação bastante diferente. Provavelmente, passamos a maior parte das nossas vidas tentando chegar à um acordo ou pedindo maior cooperação, por isso precisamos conquistar as pessoas, não derrotá-las. *Nos negócios e na família, as pessoas que derrotamos hoje, são as mesmas das quais precisaremos pedir cooperação amanhã!*<sup>7</sup>

Quando as pessoas estão com algum problema, e querem falar a respeito dele, a capacidade delas de escutar fica bastante diminuída. Se você tentar colocar seu ponto de vista para uma pessoa que está tentando expressar alguma coisa que ela está sentindo muito forte, fará apenas com que a pessoa tente se expressar de uma forma inda mais forte, até que seus sentimentos sejam reconhecidos. Por outro lado, assim que as pessoas percebem que alguém escutou seus sentimentos e mensagem, eles

<sup>6</sup> Para um livro esclarecedor e inspirador neste assunto, veja Deborah Tannen, *The Argument Culture: Moving From Debate to Dialogue. (A cultura da discussão: Mudando do debate para o Diálogo.)* New York: Random House. 1998.

<sup>7</sup> A obra sobre negociação cooperativa, hoje clássica, que inclui uma forte ênfase na empatia ao escutar, é *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Chegando ao Acôrd: negociando sem se entregar)*. 2nd ed. Por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton. New York: Penguin Books. 1991.

acalmam e conseguem prestar mais atenção no que foi dito. No seu livro, *Nonviolent Communication (Comunicação sem violência)*, Marshall Rosenberg relata: “estudos em negociações de trabalho demonstram que o tempo necessário para chegar à uma resolução é **cortado pela metade**, quando cada negociador concorda repetir o que a pessoa anterior falou, antes de responder.”<sup>8</sup> Por exemplo, uma enfermeira poderia dizer, depois de escutar um paciente:

***“Eu entendo que você está sentindo um grande desconforto agora, Suzana, você quer sair da cama e dar uma andada. Mas o médico disse que se você não ficar na cama mais uma semana, seus ossos não vão sarar.”***

A paciente do exemplo, provavelmente dará mais ouvidos à enfermeira desta maneira do que se ela tivesse respondido:

***“Sinto muito Suzana, mas você vai ter que ficar na cama. O médico disse que seus ossos não vão sarar se você não ficar na cama mais uma semana.”***

Aqui, o que falta é mostrar que se entende o que a paciente está sentindo no momento.

**O poder do simples reconhecimento.** A prática da abertura ao escutar separa reconhecer os pensamentos e sentimentos que uma pessoa expressa de **aprovar, concordar, aconselhar ou persuadir**. Reconhecer os pensamentos e sentimentos de outros...

- Não lhe tira a possibilidade de concordar ou discordar do ponto de vista, ações ou maneira de sentir da outra pessoa.
- Não lhe tira a possibilidade de dizer sim ou não para um pedido.
- Não lhe tira a possibilidade de dizer o que você pensa a respeito do que está sendo dito.

---

<sup>8</sup> Marshall B. Rosenberg, *Nonviolent Communication: A Language of Compassion. (Comunicação sem violência: A linguagem da Compaixão)* Del Mar, CA: PuddleDancer Press. 1999.

Um problema que sempre se repete em situações de conflito é que as pessoas não separam reconhecer de concordar. Nas mentes das pessoas as duas coisas parecem vir juntas como uma promoção do supermercado, onde você leva dois e paga um. Se o José acha que reconhecer o que o João está sentindo significa concordar ou aprovar, então ele não reconhecerá nada do que o João está sentindo. O João fará mais esforço para ser escutado e José fará mais esforço para não escutar. Essa atitude não levará a lugar nenhum ou poderá terminar em desastre.

As pessoas querem as duas coisas: serem entendidas e receber aprovação e aceitação. Com prática, você pode aprender a responder primeiro com um simples reconhecimento. Você pode dá-las metade do que elas querem. Em situações de conflito esse é um passo enorme. As pessoas com as quais você conversa também tenderão a reconhecer a sua posição e sentimentos, mesmo que eles não simpatizem com você. Esse reconhecimento recíproco cria um ambiente emocional que favorece a resolução e acomoda desentendimentos melhor. Aqui seguem três exemplos que não implicam concordar:

Psicólogo para o viciado em drogas: ***“Eu entendo que você está se sentindo horrível agora e que você realmente quer suas drogas. Eu quero que você entenda que eu ainda acho que isso que você está tomando vai te matar.”***

Mãe para o filho de sete anos: ***“Eu sei que você quer mais sorvete e bolo, Pedrinho. É tão gostoso... mas você já comeu 3 pedaços e eu tenho certeza que você vai ficar com dor de barriga, se comer mais um. É por isso que eu não quero que você coma mais.”***

Representante de Sindicato para representante de Companhia: ***“Eu entendi da sua apresentação que a Companhia não tem dinheiro, que a competição internacional está pondo a Companhia em risco e por isso a Companhia não está em posição de dar um aumento de salário. Eu gostaria agora que***

***explorássemos mudanças no contrato que possibilitam que os membros do Sindicato recebam um aumento sem prejudicar os objetivos da organização.”***

Quando escutamos e reconhecemos, a chance de que os outros farão o mesmo aumenta. Os exemplos acima são um pouco longos e incluem a posição e decisão do ouvinte. Em muitas conversas pode ser suficiente dizer apenas algumas palavras para certificar a outra pessoa que você ouviu e entendeu o que ele/a está sentindo. Por exemplo: “Você parece muito feliz (triste) com isso”, etc. Quando você escuta as pessoas que são importantes na sua vida, faça



recapitulações breves do que eles estão falando e cite a necessidade ou o sentimento que parece ser o X da questão. Por exemplo:

***“Você ficou super feliz com aquilo, não é?...”***

***“ Você gastou tanto tempo para ir até lá, e eles não tinham a peça que eles disseram no telefone que tinham, que chato, não é? ...”***

***“Parece que você queria uma mudança radical naquela situação...”***

***“O quê? Seu cão foi atropelado? Você deve estar super triste...”***

A questão aqui é empatia, não aconselhar. Se no último exemplo, você tivesse adicionado: ***“Aquele idiota!!! Você deveria processar aquele motorista que atropelou seu cão. As pessoas devem pagar pelos erros que cometem, etc., etc.”***, você estaria dominando a conversa e impedindo a pessoa de expressar totalmente suas emoções e direcionando a conversa para sua própria opinião.

### **Mais sugestões para escutar com mais receptividade:**

Em geral, não repita as palavras da outra pessoa exatamente como ela falou. Use suas próprias palavras para fazer resumos. Em casos onde as pessoas gritam ou falam alto, repita as palavras *exatamente*, mas num tom de voz mais calmo e mais baixo, para certificar-las de que você entendeu exatamente o que eles disseram.

Se a emoção é confusa, tente ajudar a pessoa a esclarece-la: ***“Então... parece que você ficou um pouco chateado com aquilo...”*** A pessoa irá lhe corrigir, se você estiver errado.

Escutar é uma arte, e há muito poucas regras fixas. Preste atenção para ver se a pessoa concorda com seus resumos. Se ela diz coisas como: É. Isso. Isso mesmo. Disse tudo, etc....

Se você consegue se identificar com as experiências da outra pessoa, expresse também a mesma emoção que a pessoa está sentindo no seu tom de voz (quando você faz seus resumos. Um resumo seco, sem emoção soa estranho e distante).

Escutar dessa maneira, com compaixão é um recurso poderoso na nossa trajetória pela vida, mas também requer muito de quem escuta. Nós poderemos ter que aprender a nos mantermos firmes nos nossos próprios pés, enquanto reiteramos a posição de outra pessoa. Isso requer prática. Nós também temos que aprender a escutar criticismo e reclamações sem nos sentirmos perdidos ou desvalorizados. Precisamos cultivar um maior senso do nosso valor, o que não é pouco. Apesar de todas as dificuldades, os resultados do escutar com mais compaixão e receptividade tem sido tão gratificantes que eu acho que todas as dificuldades valem a pena.

**Exemplos da vida real.** Aqui estão dois exemplos em escutar. Um mostra um final feliz e o outro mostra o alto custo que às vezes, pagamos quando não ouvimos de forma empática.

**John Gottman descreve a sua descoberta de que escutar realmente funciona:** “Eu me lembro o dia em que descobri pela primeira vez como Supervisão Emocional (o nome dado pelo autor para Escutar com empatia) funcionou com minha própria filha, Moriah. Ela tinha dois anos na época e estávamos numa viagem internacional de volta para casa depois de visitar uns parentes. Cansada, chateada e mal humorada, Moriah perguntou pelo Zebra, seu animal de pelúcia predileto. Infelizmente, por falta de atenção havíamos colocado a criaturinha já gasta de tanto uso numa mala que foi para o departamento de bagagem do avião. “Desculpe docinho, mas não podemos pegar o Zebra agora. Ele está na mala, em outra parte do avião, eu expliquei. “Eu quero o Zebra” ela resmungou, choramingando.

“Eu quero o Zebra” “Eu quero o Zebra” Ela reclamou de novo. Depois ela começou a chorar, e a se remexer na sua poltronazinha tentando pegar a bolsa de onde ela me viu tirar uns salgadinhos.

“Eu sei que você quer o Zebra” eu disse com minha pressão sanguínea já aumentando. “ele não está na bolsa. Ele não está aqui e não podemos fazer nada. Olha, porque não lemos uma estorinha?” Eu disse procurando pelo seu livrinho de histórias com figuras predileto.

“Eu não quero o livro!!” ela gritou. Ela agora estava brava. “Eu quero o Zebra. Eu quero ele agora!”

Os outros passageiros, as aeromoças e minha esposa sentada do outro lado do corredor, à essa altura, começaram a olhar para mim com uma expressão de “faça alguma coisa”. Eu olhei para o rosto da Moriah, vermelho de raiva e imaginei como ela devia estar se sentindo frustrada. Afinal de contas, não era eu, o sujeito que podia fazer um sanduíche de creme de amendoim, num piscar de olhos? Ou fazer dinossauros roxos aparecerem de repente na televisão? Porque eu estava escondendo o animal predileto dela? Será que eu não entendo o quanto ela quer seu bichinho?

Eu estava me sentindo mal. Ai, me veio na mente: Ok, eu não posso pegar o Zebra, mas eu

posso fazer a segunda coisa mais importante: oferecer conforto paterno. “Você quer o Zebra muito, não é?” ela disse: “é “ ela disse com tristeza. E você está muito brava porque não podemos pegá-lo para você, não é?”

“é”

“Você queria a Zebra nesse minuto, não é?” eu repeti, enquanto ela me olhava com certa surpresa. “é. Eu quero ele agora” ela resmungou baixinho.

“Você está cansada, segurar e abraçar o Zebra agora lhe faria se sentir melhor, não é? Eu queria que pudessemos pegar o Zebra para você segurá-lo. Melhor ainda, eu queria que pudessemos sair dessas poltronas e deitar numa cama bem grande e bem macia, com todos nossos animais de estimação e travesseiros onde pudessemos deitar.” “é” ela disse.

“Nós não podemos pegar o Zebra porque ele está numa outra parte do avião. Isso te deixa muito frustrada” “é” ela disse com um suspiro.

“Eu sinto muito,” eu disse vendo a tensão desaparecer do seu rosto. Ela encostou a cabeça na sua poltronazinha. Ela reclamou um pouco mais, baixinho, cada vez mais calma. Em alguns minutos ela estava dormindo. Embora Moriah tivesse apenas dois anos, ela sabia claramente o que queria: o Zebra dela. Quando ela percebeu que não podia tê-lo, ela não queria saber das minhas desculpas, meus argumentos ou minhas distrações. Validar seus sentimentos, no entanto, era diferente. Descobrir que eu entendia como ela se sentia, a fez sentir melhor. Para mim isso foi uma prova inesquecível do poder da empatia.”<sup>9</sup>

<sup>9</sup> *The Heart of Parenting - How to Raise an Emotionally Intelligent Child (O coração da paternidade – como criar uma criança emocionalmente inteligente)*, de John M. Gottman com Joan DeClaire. New York: Simon & Schuster. 1997. Pgs 69 & 70.

**Sam Keen descreve o lamento de um amigo sobre as conseqüências de não escutar profundamente:**

“num tempo distante, eu achava que o amor seria leve, fácil e sem falhas. “Antes de morarmos juntos havíamos feito um acordo pré-nupcial. Nenhum de nós dois havia sido casado anteriormente e estávamos ambos envolvidos com nossas próprias carreiras. Nossa decisão de não ter filhos era conveniente para ambos. Até a noite em que ela disse que suas regras estavam atrasadas e ela provavelmente estava grávida. Nós dois tratamos o assunto com um acidente desagradável que teríamos que resolver. Porque nós? Porque agora? Sem muito pensar, ficou subentendido que faríamos a coisa mais racional: fazer um aborto. Mas quando a data para fazer o aborto se aproximava ela começou a pensar em alternativas, a perguntar com uma certa melancolia e os olhos úmidos: “Talvez devêssemos ter a criança. Talvez poderíamos pagar uma babá, não iria atrapalhar nossa vida demais... Eu poderia até deixar de trabalhar e ficar em casa por alguns anos.”

“Talvez...” Para cada talvez eu respondia: “seja realista. Nenhum de nós quer fazer os sacrifícios necessários para criar uma criança” ela se deixou convencer, calando a voz dos seus sonhos e esperanças irracionais e terminou a gravidez. “Já faz muito tempo desde nossa “decisão”, ainda estamos juntos e ocupados com nossas carreiras e nosso relacionamento.

Ainda não temos filhos, embora tentássemos. Eu percebo que de vez em quando ela sente remorso e culpa e uma certa tristeza toma conta dela. Às vezes eu sei que ela pensa naquela criança, no que poderia estar fazendo agora.

Eu tento lhe dar conforto e digo que fizemos o que era certo. Mas quando eu vejo a culpa e a dor que não a abandonam, sua preocupação de que talvez tenha perdido sua única chance de ser mãe, eu sinto que eu falhei num teste de amor importante.

Porque minha mente estava fechada para qualquer alternativa que fosse diferente dos planos para o futuro que eu tinha definido. Eu não a escutei com um aprofunda empatia ou compaixão, eu já não sei se fizemos a coisa certa. Eu sei que ao recusar entrar na agonia dela, dividir a dor das suas dúvidas eu a trai.

“Eu pedi e recebi seu perdão, mas ficou uma cicatriz causada pela minha insensibilidade e vaidade.”<sup>10</sup>

*[Nota do autor da Apostila: eu não incluí este trecho de uma experiência real para argumentar contra ou à favor do aborto. A lição que tiro dessa estória é de que qualquer que seja a decisão tomada, este casal viveria melhor com a decisão tomada se o marido tivesse escutado sua esposa de uma maneira que reconhecesse todas as emoções que ela estava experimentando, ao invés de só tentar convencê-la a fazer algo. Que lição você tira dessa estória?]*

<sup>10</sup> *To Love and Be Loved (Amar e ser Amado)*, por Sam Keen. New York: Bantam Books. 1997. Pgs 138 & 139.





