

ESTRATÉGIAS E INSTRUMENTOS PARA
MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

PRECISAMOS CONVERSAR

COMO TER CONVERSAS
QUE IMPORTAM

CELESTE HEADLEE

UMA DAS MAIORES
REFERÊNCIAS DO
RADIOJORNALISMO MUNDIAL



ALTA LIFE
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

SUMÁRIO

<i>Introdução</i>	xiii
-------------------------	-------------

PARTE I

1 A CONVERSA É UMA TÉCNICA DE SOBREVIVÊNCIA.....	3
2 COMUNICAÇÃO E CONVERSAÇÃO NÃO SÃO A MESMA COISA.....	19
3 NÃO SE PODE TIRAR VANTAGEM DE UMA CONVERSA RUIM.....	29
4 PREPARE O TERRENO.....	45
5 ALGUMAS CONVERSAS SÃO MAIS DIFÍCEIS QUE OUTRAS.....	53

PARTE II

6 OU VOCÊ FICA OU VAI EMBORA.....	83
7 NÃO É A MESMA COISA!.....	95
8 DESÇA DO PALANQUE.....	111
9 SEJA BREVE.....	127
10 SEM REPETIÇÕES.....	137
11 ESSA É UMA ÓTIMA PERGUNTA.....	149
12 NÃO SE PODE SABER TUDO.....	157

SUMÁRIO

13	DIGA APENAS O ESSENCIAL.....	167
14	VIAJANDO JUNTOS.....	177
15	OUÇA!.....	189
16	ÀS VEZES, NÃO DEVERÍAMOS FALAR.....	207
	<i>Conclusão</i>	213
	<i>Notas.....</i>	219

AMOSTR

PARTE I

Conversa. O que é? Um Mistério! É a arte de nunca parecer entediado, de tocar tudo com interesse, de se satisfazer com pequenas coisas, de ficar fascinado com absolutamente nada.

— GUY DE MAUPASSANT

A CONVERSA É UMA TÉCNICA DE SOBREVIVÊNCIA

E-voluir vem de “desenrolar”. Con-versar vem de “se encontrar”. Podemos afirmar, com certeza, que quando nos encontramos para conversar, nós nos tornamos a evolução pela qual esperamos.

— O INSTITUTO DA COINTELIGÊNCIA

A conversa diversificada é uma habilidade unicamente humana. Os biólogos acreditam que é uma força irresistível por trás do nosso sucesso como espécie e nossa ascensão na cadeia alimentar. Embora a cronologia exata de quando os seres humanos começaram a falar ainda esteja em discussão, podemos afirmar que temos tagarelado com coerência há, pelo menos, um milhão de anos.

Como essa habilidade nos ajudou? Bem, para começar, temos a capacidade de mentir, enquanto outros animais, não. Você sabe quando um gato não gosta de você. Cães não conseguem simular rosnaços, e elefantes, até onde eu sei, não sabem fingir

que emitem bramidos. Os seres humanos podem fingir, e, embora isso possa ser encarado como um defeito, muitas vezes é útil.

Por exemplo, imagine se você não pudesse fingir que gosta de sua sogra ou de seu chefe, ou se não pudesse dizer a uma amiga, que teve um dia péssimo, que seu corte de cabelo está lindo. Imagine se você não pudesse dizer a um possível empregador que planeja ficar na empresa por, pelo menos, cinco anos. Mentir tem uma conotação negativa por um bom motivo, mas também é uma habilidade essencial. E essa habilidade somente os seres humanos têm, até onde sabemos. (Meus cachorros fingem que não foram alimentados de manhã para tentar convencer meu filho a alimentá-los novamente, mas acho que a ciência não considera isso como uma “mentira”.)

A conversa tem sido um recurso essencial para nossa espécie há muito tempo. Comparados a outras criaturas, atributos físicos não estão entre nossos pontos fortes. Admiramos a rapidez do leopardo-das-neves, o veneno do dragão-de-komodo ou a enorme força do urso-polar. Acho que todos sabemos que não podemos vencer um urso-pardo em um confronto. Mas, é claro, não estamos no topo da cadeia alimentar.¹ Em uma escala de 1 a 5, marcamos 2,21 pontos. Isso nos coloca no mesmo nível das anchovas.

E, mesmo assim, apesar de todas as nossas fraquezas físicas, somos a espécie dominante. Talvez seja *por causa* das formas comparativamente frágeis que os humanos tiveram que encontrar outros meios de competir, e falar foi uma de nossas ferramentas mais poderosas. Seth Horowitz, neurocientista especializado em audição, diz o seguinte:

*Pensamos em nós mesmos como os novos governantes mais espertos do planeta, mas nossos ouvidos evoluíram, e o circuito cerebral básico da audição evoluiu ao longo de 400 milhões de anos, e grande parte dele centrou-se em ouvir os sons de nossa própria espécie. Esse é o sinal mais importante, mesmo que não se possa vê-lo. A audição evoluiu como um sistema de alarme, porque somos diurnos; não enxergamos bem à noite, mas nossa audição funciona em meio à escuridão, mesmo quando dormimos. Um som, mesmo sem uma conexão visual, é muito importante para nós. Evoluímos para ouvir as outras pessoas falarem.*²

Muitos biólogos evolucionistas alegam que os humanos desenvolveram a linguagem por motivos econômicos. Precisávamos negociar e, para tanto, era necessário que estabelecêssemos confiança. A linguagem é muito útil quando se negocia com alguém. Dois humanos primitivos não só podiam concordar em trocar três tigelas de madeira por seis cachos de bananas, mas também combinar as con-

dições da troca. Que madeira foi usada para fazer as tigelas? Onde você conseguiu as bananas? A transação teria sido quase impossível apenas com o uso de gestos e ruídos ininteligíveis, e realizá-la segundo termos acordados cria uma relação de confiança.

A linguagem nos permite ser específicos, e é aqui que a conversa desempenha um papel essencial. Seu gato pode lhe dizer que está sentindo dor, ou muita dor, mas não pode lhe dizer onde dói ou descrever o ferimento. Nós podemos fazer isso, e classificar a dor em uma escala de 0 a 10, dizer quando ela começou e se é uma dor aguda ou suportável. Essa é uma ferramenta de sobrevivência poderosa.

Alguns cientistas sugerem que a linguagem evoluiu como parte do acasalamento. Podemos observar fenômeno semelhante em outras espécies. A habilidade de emitir determinados sons e imitar outros pode torná-lo atraente a um membro do sexo oposto. (Apesar de que, quando se trata do acasalamento humano, isso pode representar uma faca de dois gumes. Lembrei-me das palavras de Abraham Lincoln: *É melhor calar-se e deixar que as pessoas pensem que você é um idiota do que falar e acabar com a dúvida.*)

Qualquer que tenha sido a necessidade original para a fala humana, desenvolvemos linguagens que ultrapassam em muito o latido de advertência de um cão ou o sibilar intimidante de uma serpente. “Podemos usar a linguagem para olhar para o futuro”, diz o biólogo evolucionista Mark Pagel, autor

de *Wired for Culture* [*Ligado em Cultura*, em tradução livre]. “(Podemos) partilhar os pensamentos dos outros e nos beneficiar da sabedoria do passado. Podemos fazer planos, fechar negócios e fazer acordos. Podemos atrair possíveis parceiros e ameaçar nossos inimigos. Podemos descrever quem fez o que para quem, quando e por quê. Podemos descrever como fazer as coisas e quais coisas evitar.”³

Na verdade, o corpo humano é exclusivamente desenvolvido para a conversa. Começamos com o mesmo equipamento básico que os chimpanzés: lábios, língua, pulmões, garganta, palato mole e laringe. Essas ferramentas nos possibilitam emitir ruídos.

(Na verdade, se sua meta for só criar sons e não ruídos específicos, nem precisa da garganta, apenas de um balão. Infle-o e deixe o ar sair devagar enquanto muda o tamanho da abertura. Você consegue ver a vibração do plástico fino em diferentes velocidades enquanto o estica ou o afrouxa? Isso se parece com o que acontece em sua garganta. Suas cordas vocais vibram enquanto o ar passa por elas.)

Mas precisávamos emitir mais que ruídos. E uma das formas pelas quais evoluímos de maneira diferente dos nossos primos macacos é que desenvolvemos a capacidade de formar palavras. Nossas bocas se encolheram enquanto nossos pescoços ficaram mais curtos, e nossos lábios, mais flexíveis. Até pagamos um alto preço por essa vantagem evolutiva, porque a laringe acabou ficando no fundo de nos-

sa garganta. Temos um espaço aberto adicional ali, chamado faringe. A faringe é formada por paredes de músculos que empurram o alimento para o esôfago e aquecem o ar que respiramos antes que chegue aos pulmões.

Essas mudanças na boca e no pescoço possibilitaram que formássemos palavras, mas também obrigaram o alimento a realizar uma viagem mais longa, da laringe até o esôfago, a fim de ser digerido. Se ele fica preso no caminho e bloqueia as vias aéreas, nós engasgamos. Pense nisso por um momento: a raça humana se arrisca a morrer para se comunicar com mais clareza. Isso mostra o quanto a linguagem é essencial para a nossa espécie.

É importante notar que linguagem não é o mesmo que comunicação. Podemos nos comunicar em completo silêncio, usando gestos, contato visual e toque. Mas a linguagem é necessária à conversa. Por exemplo, embora a linguagem de sinais seja silenciosa, ainda é uma linguagem formal, com vocabulário e estrutura de frases.

Há várias teorias que investigam como desenvolvemos a linguagem, mas minha preferida é a de Shigeru Miyagawa, professor de linguística no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Miyagawa se baseou no trabalho de linguistas como Noam Chomsky e Kenneth Hale. Ele argumenta que os humanos desenvolveram a linguagem como

a conhecemos pela combinação da linguagem gestual de outros animais com o canto dos pássaros.

A linguagem gestual é um movimento para saudar ou apontar, a fim de mostrar uma direção — pense na dança das abelhas para transmitir o local de flores ricas em pólen. Podemos entender o significado de um gesto, como apontar, que é usado isoladamente, assim como entendemos o significado de uma palavra, como “fogo”.

Porém, a canção dos pássaros não pode ser isolada. Ela é a camada da expressão. A mensagem é comunicada holisticamente. Em outras palavras, é necessário ouvir o canto inteiro para entender o seu significado. Ele perde o sentido se você tentar separá-lo em partes individuais, assim como um hieróglifo perde o significado se você separar sinais individuais. Miyagawa acredita que gestos e palavras individuais acabaram não sendo suficientes para comunicarmos tudo o que queríamos dizer, então acrescentamos a expressão diferenciada.

É por esse motivo que a teoria de Miyagawa é a minha preferida — porque sugere que os seres humanos cantaram antes de falar.

Esquecemos o quanto a comunicação é essencial à nossa espécie, e isso talvez tenha tornado mais fácil aceitarmos a desintegração da conversa moderna. É possível que não nos demos conta do quanto dependemos, historicamente, da nossa habilidade

de comunicação. A linguagem e a conversa se tornaram parte de nossa sobrevivência há milênios. Naquela época, melhoramos exponencialmente as ferramentas de comunicação. Mas será que melhoramos a comunicação em si?

Em uma só palavra: não.

Há dois motivos importantes para precisarmos melhorar o modo como falamos uns com os outros. Um é econômico, o outro, humano.

Primeiro, os negócios: uma comunicação insatisfatória nos custa cerca de US\$37 bilhões por ano, segundo um estudo do provedor de treinamento Cognisco.⁴ Isso equivale a mais de US\$26 mil anuais por trabalhador. E esse cálculo só inclui empresas com mais de cem funcionários. Imagine o quanto o número seria maior se incluíssemos todas elas.

Por outro lado, uma boa comunicação é bastante lucrativa. Empresas com líderes que são ótimos comunicadores têm retornos 50% mais altos que aquelas com comunicadores comuns na direção.⁵ Quando o gigante do varejo Best Buy encomendou um estudo profundo sobre a comunicação interna na empresa, uma das conclusões mais notáveis foi que, para cada ponto percentual aumentado referente à melhora da comunicação dos funcionários, as lojas viam um aumento anual de US\$100 mil na receita operacional.

E, segundo a pesquisa do psicólogo vencedor do Prêmio Nobel, Daniel Kahneman, autor de *Rápido*

e Devagar: Duas Formas de Pensar,⁶ a maioria das pessoas prefere fazer negócios com alguém de quem gosta ou em quem confia do que com alguém de quem não gosta. Concordo que isso parece óbvio, mas veja: os clientes vão escolher uma pessoa agradável em detrimento de outra menos simpática, mesmo que o produto da pessoa agradável tenha qualidade inferior e preço mais alto.

Vamos analisar a questão sob outro ângulo: nos Estados Unidos, os consumidores devolvem cerca de US\$14 bilhões em eletrônicos todos os anos. Contudo, em 85% dos casos, não há nada de errado com a mercadoria. O consumidor apenas não sabe como usar o aparelho depois de abrir a caixa. Às vezes, a culpa é da falta de informações (como um manual de instruções indecifrável). Outras vezes, trata-se da falta de “educação do consumidor”, o termo formal para referir-se às conversas informais que os vendedores têm com os clientes sobre um produto.

Isso representa uma perda de cerca de US\$12 bilhões por ano, por causa de instruções não comunicadas de forma clara. E, na verdade, representa apenas a perda no front-end, pois muitos clientes não voltam à empresa após devolverem o produto que não souberam usar. Bilhões e bilhões de dólares poderiam ser poupados com uma comunicação clara e adequada.

As pesquisas sobre má comunicação são amplas e alarmantes. Já mencionei que vidas são afetadas pela comunicação em hospitais, mas dólares também estão em jogo aqui. Pesquisadores da Universidade de Maryland constataram que as ditas falhas de comunicação custam cerca de US\$12 bilhões aos hospitais norte-americanos todos os anos.⁷ Essa é uma estimativa conservadora. Inclui o tempo perdido por médicos e enfermeiros, mas mais da metade do custo é gerado pelos dias a mais que os pacientes passam internados devido a informações que não foram transmitidas de forma clara ou oportuna.

A comunicação também afeta a retenção de funcionários. Nenhum gerente quer uma alta rotatividade, porque ela é cara, independentemente do tamanho da empresa. Pode custar mais que US\$3.500 substituir um funcionário que ganha US\$10 por hora.⁸ Em geral, essa substituição custa cerca de 20% de seu salário anual. Em outras palavras, se o funcionário ganhar US\$35 mil por ano, sua substituição custará cerca de US\$7 mil. Assim, perder um funcionário devido à falha de comunicação e à falta de envolvimento é realmente um desperdício de dinheiro e de tempo.

Contudo, a comunicação insatisfatória também afeta nossas decisões na parte inicial do processo de contratação. Certamente, muitos gerentes de RH têm motivos para pensar que contrataram o candidato errado — mas será que eles tentaram descobrir qual foi o problema? Muitas vezes, a ori-

gem dos erros de contratação está na entrevista de emprego, nas perguntas que foram feitas e nas respostas apresentadas. Quando milhares de dólares são necessários para substituir até mesmo um funcionário que ganha salário-mínimo, essas conversas acabam sendo medidas centavo a centavo.

Por exemplo, muitos gerentes de contratação cometem o erro de supor que alguém que fala bem e muito será um bom vendedor. A ideia é que, se alguém é um bom contador de histórias, deve ser ótimo em atrair clientes. Porém, muitas vezes ocorre o oposto. Alguns dos vendedores mais eficientes, que vendem mais, são os que sabem ouvir e responder.⁹ Os que mantêm um diálogo tranquilo e equilibrado são os que acabam fechando o negócio.

Nossas técnicas de comunicação no ambiente de trabalho não são apenas frágeis, como também são usadas raramente. Muitas pessoas falham ao enviar um e-mail rápido, quando poderiam ter saído para o corredor e conversar com um colega ou feito uma ligação telefônica. Pesquisas mostram que temos mais probabilidade de nos fazer entender por meio de uma conversa — pessoalmente ou por telefone — do que por meio de uma mensagem escrita. E, mesmo assim, evitamos conversas telefônicas a tal ponto que as grandes companhias decidiram eliminar completamente o correio de voz. Quando a JPMorgan deu aos seus funcionários a opção de não usar o correio de voz em 2015, mais de 65% a aceitaram.¹⁰ A Coca-Cola fez o mes-

mo em 2014, e somente 6% de seus funcionários optaram por mantê-lo.

Não é de surpreender que tenhamos aceitado mensagens instantâneas e e-mails com tanta facilidade. Eles são práticos e nos permitem ter um maior controle e manter certa distância — física e emocional — do nosso interlocutor. Podemos responder quando e se quisermos. Podemos editá-los antes de enviar. Podemos salvar o e-mail e provar, meses depois, que *enviamos* aquele memorando para o departamento de TI, não importa o que digam em contrário.

No ambiente empresarial do século XXI, é natural pensar que essas formas de comunicação são mais eficientes do que uma ligação telefônica. Mas as pesquisas realizadas pelo Instituto Global McKinsey indicam o oposto.¹¹ Um estudo de 2012 concluiu que usar o e-mail de modo mais seletivo e intencional aumenta a produtividade de 25% a 30%. (Todas aquelas malditas cadeias de “responder a todos” desperdiçam muito do nosso tempo.) O telefone não necessariamente o ajuda a trabalhar mais depressa, diz Ross McCammon, da *Entrepreneur*. “Isso é sobre como o telefone o faz trabalhar melhor. Porque, ao contrário do e-mail, o telefone o obriga a ser mais enfático, preciso e honesto.”¹²

Os efeitos da comunicação eletrônica também se infiltram em nossa vida pessoal. Um terço das famílias diz que discute o uso da tecnologia no dia

a dia, enquanto metade dos adolescentes norte-americanos diz que é viciada em seus smartphones e tablets.¹³ Sherry Turkle, professora do MIT e autora de *Reclaiming Conversation [Resgatando a Conversa, em tradução livre]*, sugere que os jovens usam fones de ouvido pelo mesmo motivo que os adultos se excedem no uso dos e-mails: nós tememos as conversas. Turkle chama isso de “efeito de Cachinhos Dourados”. Queremos nos conectar aos outros, mas também queremos permanecer no controle: não perto demais, nem longe demais, apenas o ideal.

E isso me leva ao outro motivo pelo qual precisamos falar — o humano. Paul Barnwell, um professor de ensino médio que escreve sobre educação para o *Atlantic*, redigiu um artigo em 2014 chamado “Meus Alunos Não Sabem Conversar”.¹⁴ “A competência de conversação pode ser a habilidade mais negligenciada que deixamos de ensinar aos nossos alunos”, escreveu.

Todos os dias as crianças passam horas se envolvendo com ideias e umas com as outras por meio de telas — mas raramente têm a oportunidade de aprimorar suas técnicas de comunicação interpessoal. Admito que o acanhamento e o nervosismo dos adolescentes desempenham um papel importante em conversas difíceis. Contudo, a dependência dos alunos de telas para se comunicarem os desvia — e distrai — de um envolvimento em uma conversa em tempo real. Isso pode parecer uma questão diverti-

da, mas precisamos nos perguntar: há alguma habilidade no século XXI mais importante do que ser capaz de manter uma conversa confiante e coerente?

* * *

Dos corredores das escolas às salas de descanso dos funcionários e às mesas de jantar das famílias, nossa aversão às conversas está cobrando seu preço. Segundo algumas estimativas, os norte-americanos estão mais polarizados hoje do que desde a Guerra Civil.¹⁵ Aposto que você está pensando: *E quanto à Guerra do Vietnã ou a era McCarthy?* Não, nós concordamos em mais coisas durante a Ameaça Vermelha do que concordamos hoje. Um estudo de 2016 realizado pelo grupo de pesquisa cristão e a Fundação Maclellan descobriu que a maioria dos norte-americanos atualmente acredita que as pessoas que discordam umas das outras demonizam-se com tamanha agressividade que é impossível encontrar um denominador comum.¹⁶ E, no entanto, o mesmo estudo também revelou que a maioria de nós acredita que nossa sociedade se beneficia de uma grande variedade de opiniões e pontos de vista. Assim, embora valorizemos opiniões diferentes em teoria, não somos muito bons em aceitá-las na vida real.

Infelizmente, essa tendência não se limita aos EUA. Em todo o mundo, as pessoas estão divididas.