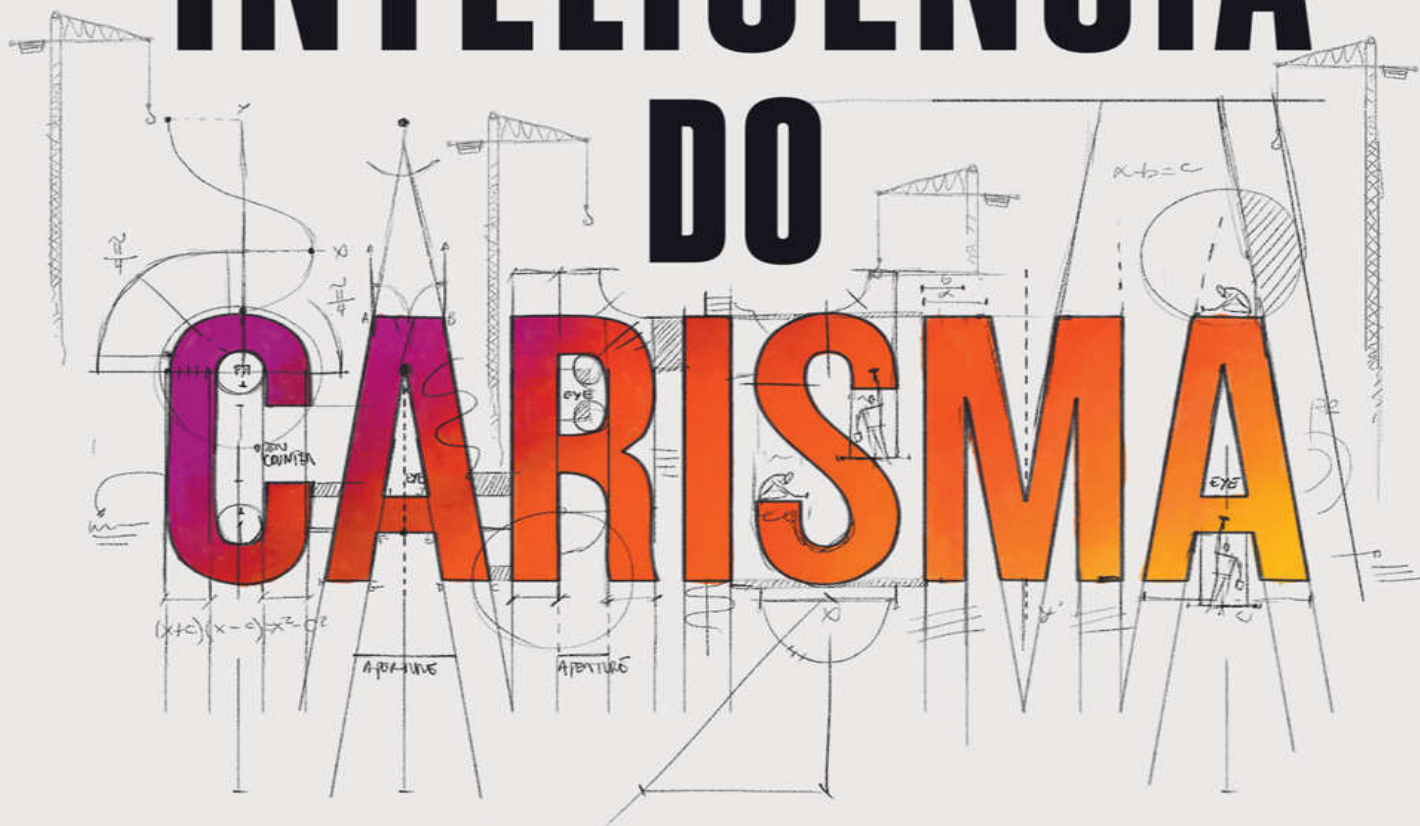


HENI OZI CUKIER

INTELIGÊNCIA DO



**APRENDA A CIÊNCIA DE CONQUISTAR
E INFLUENCIAR PESSOAS**

INTELIGÊNCIA DO CARISMA

The image features a technical drawing background with various geometric shapes, lines, and annotations. The title 'INTELIGÊNCIA DO CARISMA' is prominently displayed in the center. 'INTELIGÊNCIA' is in a large, bold, black font. 'DO' is in a smaller, bold, black font. 'CARISMA' is in a large, bold, grey font. The drawing includes various lines, circles, and text annotations such as 'APR 1984', 'APR 1984', and 'K-10-C'. The overall style is that of a technical or architectural drawing.

HENI OZI CUKIER

**INTELIGÊNCIA
DO
CARISMA**

The title is set against a background of a complex technical drawing or architectural plan. The drawing features various geometric shapes, lines, and annotations, including a large circle on the right side and several smaller circles and lines scattered throughout. The overall style is that of a detailed engineering or architectural sketch.

**APRENDA A CIÊNCIA DE CONQUISTAR
E INFLUENCIAR PESSOAS**

 Planeta

Copyright © Heni Ozi Cukier, 2019
Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2019
Todos os direitos reservados.

Preparação: Edson Veiga
Revisão: Filipe Larêdo e Karina Barbosa dos Santos
Diagramação: Triall Editorial Ltda
Capa: 100% design
Adaptação para eBook: Hondana

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

Cukier, Heni Ozi

Inteligência do carisma: aprenda a ciência de conquistar e influenciar pessoas / Heni Ozi Cukier. – São Paulo: Planeta, 2019.

256 p.

ISBN: 978-85-422-1724-7

1. Não ficção 2. Carisma (Traço da personalidade) 3. Liderança I. Título

19-1531

CDD 155.2

Índices para catálogo sistemático:
1. Carisma

2019

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.

Rua Bela Cintra 986 – 4^o andar – Consolação
São Paulo – SP CEP 01415-002

www.planetadelivros.com.br
faleconosco@editoraplaneta.com.br

Sumário

PARTE 1 – História do carisma

1. O papel do carisma na evolução da espécie humana
2. Linha do tempo: O carisma na humanidade
3. As faces (in)visíveis do poder
4. Um interruptor mental
5. Inteligência carismática: uma perspectiva científica do carisma

PARTE 2 – A tríade do carisma

6. A arte do carisma e da guerra: uma tríade em comum
7. Nível pessoal: o nível tático do carisma
8. Nível social: o nível operacional do carisma
9. Nível contextual: o nível estratégico do carisma
10. A percepção social e o efeito carisma
11. Diagrama do efeito carisma

PARTE 3 – O futuro do carisma

12. A humanidade e a tecnologia
13. Interações humanas na era das redes sociais
14. Sociedade em rede: o carisma tem futuro?

Conclusão

Bibliografia

Notas de fim

Apresentação

Escrever sobre carisma parece algo abstrato, místico e, de certa maneira, esotérico. Parte disso se dá pela percepção popular de que o carisma é um dom e, portanto, não pode ser aprendido. A pessoa nasce carismática ou jamais poderia acessar a tal ferramenta de poder tão enigmática e valiosa. Se aceitássemos a ideia do carisma como algo inato, teríamos dificuldade de explicar muitas coisas e, por tabela, teríamos que aceitar que o comportamento humano não se modifica. Minha capacidade de falar em público deveria ser a mesma de quando fiz minha primeira apresentação na escola. A capacidade de perceber situações de desconforto e sair delas com jogo de cintura não mudaria, independentemente de anos de convivência e experiência lidando com tais imbróglios. Talvez ainda mais difícil seja explicar, por exemplo, como pessoas podem ser carismáticas em certos dias ou momentos e em outros serem tão desinteressantes ou grosseiras. Se o carisma é inato e nascemos com esse dom, por que não está ativado em todos os momentos de nossas vidas?

Essa e outras perguntas razoavelmente óbvias nos levam a concluir que é simplista demais tratar o carisma como algo inato. Para um cientista, aceitar as percepções coletivas sem questionamentos é negar a natureza da sua profissão. Mas, vocês devem estar se perguntando, que área do conhecimento estuda o carisma? Como um cientista político, parte do meu campo de estudo é entender a essência do poder. O poder está para a política como a gravidade está para a física. O carisma nada mais é do que um dos tipos de poder. Na política, o carisma parece ser uma peça ainda mais

primordial do que em outros campos da vida. Isso se deve não somente pelo fato de o carisma ser o ingrediente capaz de mobilizar multidões de apoiadores, mas principalmente por ser visto como um elemento decisivo no sucesso profissional desses líderes.

Meu interesse pelo carisma está intimamente ligado a duas áreas do meu foco de estudo: a ciência política (estudos de poder) e os conflitos (guerras e uso da força). Política e conflitos são lados diferentes da mesma moeda. Quais tipos de forças são capazes de fazer um dos lados vencer uma disputa? Em grande parte das vezes a força bruta é o elemento mais decisivo em uma guerra. Questionar o papel da força parece óbvio, mas uma grande parte dela não pode ser explicada apenas pela força bruta. Um estudo completo sobre a essência do poder e das guerras precisa englobar todas as ferramentas de poder.

Há oito anos decidi oferecer um curso, na Casa do Saber, sobre o *soft power* aplicado para a vida cotidiana e para o mundo dos negócios. O curso – ainda ofertado uma vez por semestre – trata de múltiplas ferramentas do poder de atração. Falo de arquétipos de personalidades, psicologia da persuasão, *storytelling* e, claro, a ciência do carisma. Quando comecei minha pesquisa sobre o tema, percebi que a maioria absoluta dos livros escritos sobre carisma reduzem o fenômeno a uma fórmula mágica de três ou quatro “truques” capazes de ativar o dom máximo do poder suave. Porém, se a fórmula do carisma pode ser definida com dicas e medidas pontuais, como explicar comportamentos e personalidades tão diferentes receberem o título de carismáticas?

Talvez o campo onde essas percepções se tornam mais acentuadas seja na política. Apesar de este livro não ser sobre política ou para aqueles que amam (ou detestam) o tema, e de eu não explorar tantos exemplos da política, é instrumental iniciar esta conversa tratando de exemplos de personalidades políticas. Os políticos quase sempre causam

grande controvérsia – ainda mais nos dias de hoje, com a polarização presente nos quatro cantos do mundo – e, por essa razão, são os exemplos perfeitos para iniciarmos a descoberta desta nova forma de enxergar o carisma. Um alerta de cautela: para descobrirmos os segredos do carisma e como desenvolver essa habilidade, precisamos nos despir das nossas resistências sobre opiniões, ideologias e personalidades que pensam diametralmente opostas a nós.

Independentemente do que você pensa sobre a Michelle Obama ou o Donald Trump, as duas figuras foram capazes de atrair multidões e convencê-las de suas ideias. Mesmo que um dos dois pareça alguém sem nenhum apelo, não se esqueça de que uma parcela relevante da população americana e mundial os idolatra.

Minha pesquisa buscou encontrar os elementos que explicam um carisma capaz de englobar personalidades tão distintas e comportamentos aparentemente opostos. Se a maioria daqueles que escreveram sobre o carisma fala de dicas pontuais e específicas, como incluir e explicar capacidades de lideranças diversas? Parte da minha descoberta foi que o carisma é um conjunto de habilidades e competências acessadas e desenvolvidas por meio de inteligências – mais precisamente três inteligências relacionadas a três níveis e aspectos de toda interação humana. Algumas pessoas possuem uma dessas inteligências em maior nível, enquanto outras possuem outra inteligência. Como o carisma é medido em níveis e não de forma absoluta, o domínio de apenas uma dessas inteligências pode ser suficiente para construir a percepção de que determinado indivíduo tem carisma. Certamente alguns conseguem desenvolver suas habilidades e competências em níveis mais altos, por meio de mais treino e prática, e assim são vistos como os arquétipos perfeitos do carisma. É possível dizer que algumas figuras, como Silvio Santos e Oprah Winfrey, desenvolveram suas três

inteligências em níveis elevados, o que os conduziu, assim, à inteligência do carisma.

Eu escolhi três figuras políticas com alto nível de desenvoltura em cada uma das três inteligências para que vocês possam começar a explorar a inteligência do carisma. O que Michelle Obama, Nelson Mandela e Donald Trump têm em comum? Talvez nada ou muito pouco, porém cada um deles tem um maior domínio de uma das três inteligências, e isso é suficiente para percebê-los como possuidores de um certo carisma. Vamos começar com a ex-primeira-dama norte-americana.

Michelle Obama, advogada com formação em Princeton e Harvard, construiu uma carreira de sucesso, até que se viu forçada a abandonar o cargo de executiva de um hospital quando seu marido venceu a corrida presidencial. Ao deixar a Casa Branca em janeiro de 2018, depois de oito anos como primeira-dama dos Estados Unidos, ostentava um índice de aprovação de 60%, maior, inclusive, que o do próprio ex-presidente Barack Obama. Mas como ela passou de uma combativa aluna de Direito à primeira-dama admirada e queridinha da América?

Ao se deparar com o grande desafio de ser pela primeira vez na história uma primeira-dama negra, Michelle foi capaz de driblar as adversidades desenvolvendo sua inteligência emocional, o que a tornou uma das primeiras-damas mais carismáticas e atraentes da história.

Desde o lançamento de sua sincera autobiografia, na qual conta sobre suas lutas crescentes, as pressões que enfrentou na Casa Branca e suas prioridades pessoais, é possível perceber que ela é um ótimo exemplo de alguém com uma inteligência emocional bastante desenvolvida e conseqüentemente a inteligência do carisma.

Mesmo dentro de todo o delírio da rotina de morar na Casa Branca, ela jamais renunciou à sua integridade e aos seus propósitos de vida. Apesar de vigiada 24 horas por dia, tendo sua própria equipe de maquiadora, cabeleireira e

assessora de estilo pessoal, fazendo viagens em caravanas de veículos que sequer paravam em faróis e ter refeições preparadas por uma equipe de chefs, Michelle nunca perdeu de vista suas motivações.

Ela conta em sua autobiografia: “Cresci como uma menina da classe trabalhadora, criada por bons pais. Esperava que minha família e sua comunidade se sentissem orgulhosos de mim. Muitas vezes cheguei a ser a única mulher negra da reunião, e me transformei em uma pessoa que se esforçava por definir a si mesma”. E continua: “Enquanto estive na Casa Branca, nunca esqueci de nada disso, e acho que foi o que me ajudou a suportar muitas das dificuldades que cruzaram meu caminho. Quando toda sua vida é uma vitrine, sua forma de falar e seu aspecto, sua forma de criar seus filhos e de se comportar, é preciso ter onde se refugiar. Meu passado serviu como refúgio”.

Não por acaso, Michelle se tornou um exemplo global de confiança e segurança, com uma grande capacidade de gerir suas emoções e sentimentos. Ela confessa que desenvolveu esse autoconhecimento durante o ensino médio, quando era tomada pela insegurança ao chegar ao Whitney Young, um concorrido colégio de Chicago. Segundo ela, “foi quando aprendi que a confiança às vezes tem que ser invocada de dentro. Desde então, repetia as mesmas palavras a mim mesma em inúmeras ocasiões desafiadoras: Sou boa o bastante? Sim!”.

Como muitos de nós, Michelle lidou com sentimentos e emoções negativas. Ela admite que ainda luta contra a síndrome do impostor de vez em quando, que a faz questionar sua capacidade, mas reforça que é normal duvidar de si mesmo às vezes. Em uma entrevista à *Newsweek*, ela revelou que ainda tem “uma pequena síndrome de impostor... Não vai embora, a sensação de que não se pode se levar tão a sério. Eu compartilho isso com você porque todos nós temos dúvidas acerca de nossas habilidades, sobre o nosso poder e o que é esse poder”.

Grande parte do brilho pessoal que Michelle possui é alimentado pela história de como ela encontrou seu caminho e não se deixou influenciar pelo que os outros pensavam sobre ela, sempre mantendo o foco interno. Em uma entrevista de 2008 para a revista *Marie Claire*, ela afirmou: “Uma das lições com as quais cresci foi sempre permanecer fiel a você mesma e nunca deixar o que dizem distraí-la de seus objetivos. Então, quando eu ouço sobre ataques negativos e falsos, eu realmente não invisto nenhuma energia neles, porque eu sei quem eu sou.”

Esse instinto de sempre ouvir sua intuição foi um dos motivos que a tornou um ícone da autenticidade, especialmente quando se trata de moda, criando um estilo próprio que reflete sua autoestima. “Em termos de estilo, eu tentava ser um tanto imprevisível, para evitar que atribuíssem alguma mensagem ao que vestia. Era preciso equilíbrio milimétrico, deveria me destacar, mas sem ofuscar ninguém, deveria me harmonizar com as outras mulheres, mas sem desaparecer. Como mulher negra, também, eu sabia que seria criticada se fosse considerada vistosa e sofisticada, assim como seria criticada se fosse informal demais. Então eu pincelava um pouco de cada. Combinava uma saia Michael Kors com uma camiseta da Gap.”

Com uma impressionante capacidade de autogerir sentimentos e emoções, Michelle galgou seu caminho para o sucesso. E, quando se trata de ajudar os outros, ela não hesita em inspirar outras mulheres a fazerem o mesmo. Exemplo de compaixão, ela é uma conselheira não apenas das pessoas próximas, mas de todas as mulheres, incentivando-as a fazerem tudo o que quiserem, rompendo os limites impostos pela sociedade. Como ela disse certa vez em uma convenção democrata, “o único limite para a altura de suas conquistas é o alcance de seus sonhos e sua vontade de trabalhar duro para eles”. Assim, durante a campanha para o segundo mandato presidencial do marido, ela ficou

conhecida pelo apelido “*The Closer*”, por conta de sua proximidade com o eleitorado e grande capacidade de persuadir aqueles mais indecisos.

Aliado ao estilo irreverente, o brilho pessoal de Michelle gera admiração e engajamento nos que estão ao seu redor. Capa da revista *Vogue* por três vezes, Michelle se recusava a sentir-se “um enfeite bem vestido nas festas e reuniões”, mas pretendia democratizar o acesso à Casa Branca, principalmente para crianças e famílias de militares. Segundo ela, “se eu fosse me sentar e almoçar com as esposas dos congressistas e senadores, não poderia também convidá-las a um projeto comunitário na cidade? Queria fazer coisas significativas e duradouras”. Assim, com um projeto aparentemente ingênuo e apolítico de construção de uma horta no jardim da Casa Branca, Michelle conseguiu introduzir uma ampla reflexão sobre as consequências da comida industrializada e os benefícios de uma alimentação saudável para a saúde pública, gerando um debate político sobre a importância da nutrição, envolvendo principalmente escolas, pais e crianças.

Michelle Obama usa a inteligência emocional e o profundo conhecimento de sua história a seu favor, misturando propósito, política e luta, sempre com um toque de diversão, ao irradiar brilho e transmitir paixão em tudo que faz, servindo de inspiração não só para mulheres, mas para todas as pessoas. Por falar em inspiração, nosso próximo personagem foi uma das grandes inspirações da política do século XX.

Como pacificar um país que viveu em guerra civil durante cinquenta anos? Como reconciliar grupos que foram inimigos mortais por toda a história? Como acabar com o mais duradouro regime de segregação da história moderna? Nelson Rolihlahla Mandela tem a resposta para essas perguntas.

Nascido apenas Rolihlahla Mandela, Nelson foi um dos nomes que o histórico líder sul-africano ganhou em sua

trajetória, assim como “Madiba”, “Thata” e “Khulu”. Uma profusão de nomes, pronunciados em diversas línguas diferentes, que são um grande indício da principal característica desse personagem: sua formidável inteligência social, que o permitia transitar com habilidade e respeito em todos os grupos, culturas e credos presentes na complexa mistura que é a sociedade sul-africana.

Na biografia do líder sul-africano, o autor Anthony Sampson conta que desde pequeno Mandela já tinha uma percepção diferente sobre as interações sociais. Ele gostava de observar o regente da tribo e ficava fascinado com a maneira que o líder controlava a situação e escutava as queixas de todos, desde os trabalhadores mais humildes até os donos de terras, e ao final do dia tentava chegar a um consenso entre todas as partes. Anos depois, na prisão, Mandela refletiu: “Uma das marcas de um grande chefe é a capacidade de manter unidos todos os setores de seu povo: os tradicionalistas e reformadores, os conservadores e liberais. Entretanto, em questões importantes, há, por vezes, diferenças acentuadas de opinião”.

Mandela entrou para a história como um conciliador pacifista, mas nem sempre seus atos foram condizentes com essa imagem. Em um momento de radicalização do Apartheid, Mandela defendeu que seu partido, o Congresso Nacional Africano, abandonasse a resistência pacífica e partisse para ações de sabotagem. Como resultado dessa guinada, o partido foi banido e muitos de seus membros foram presos, dentre eles o próprio Mandela. Ali começava sua jornada de redenção, que culminaria em sua futura eleição para presidente do país.

Foram vinte e sete longos anos na prisão icônica da Ilha Rodden, ambiente no qual desafiou seus próprios preconceitos, procurou o que lhe aproximava das pessoas, e não o que o separava delas, e elas umas das outras. Assim, desenvolveu um relacionamento profundo tanto com prisioneiros quanto com carcereiros, e foi através de suas

habilidades interpessoais que conseguiu mudanças significativas na sua estadia dentro da prisão.

Um dos jornalistas que visitou a prisão em 1980, Thami Mkhwanazi, conta, “ele estava frequentemente envolvido em conversas profundas, dando conselhos legais ou pessoais a outros prisioneiros, que tinham que agendar com muita antecedência para falar com ele. Mandela nunca parecia estar com raiva e persuadia outros prisioneiros a se acalmarem antes de reagirem a crises”. Thami ainda conta: “Quando outros prisioneiros chegavam à sua cela, ele lhes oferecia ‘sutilezas’ da loja da prisão, enquanto ele mesmo mastigava pão seco. Ele sabia muito sobre os outros internos e suas histórias familiares, e também estava bem informado sobre os eventos mundiais, acompanhando de perto as lutas em Cuba, na Nicarágua e em outros lugares”.

Mandela foi capaz de mudar a realidade prisional, um lugar que antes era dominado pela repressão dos carcereiros, por rebeliões e maus-tratos, ganhou um espírito de tolerância e disciplina. A presença dele influenciou principalmente os jovens rebeldes, que adquiriram hábitos de autocontrole, espírito de equipe e discussão racional. Em uma de suas passagens mais marcantes, Mandela explicou por que aprendeu a falar africâner, a língua que os guardas da prisão falavam: “Se você falar com um homem numa língua que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria língua, você atinge seu coração”. Essa capacidade de compreender o outro da forma mais profunda é parte essencial da inteligência social. Mandela conseguia focar nas necessidades e sentimentos do outro para poder construir relações verdadeiras e solidas.

Os anos na prisão muitas vezes são vistos como um hiato na trajetória política do grande líder, mas foram cruciais para seu amadurecimento e sua transformação de um ativista político radical e determinado, em um ponderado, sábio e disciplinado líder mundial. Com o afrouxamento do Apartheid, Mandela foi liberado da prisão em 1990 e eleito

presidente em 1994, mas seu maior desafio – curar as feridas de uma sociedade deflagrada – estava apenas começando.

A passagem mais simbólica da habilidade que o presidente sul-africano tinha para amainar os ânimos e reconciliar a sociedade é sem dúvida a que foi retratada no filme *Invictus*. O esporte preferido da minoria branca do país era o rúgbi, a seleção nacional conhecida como Springboks era um grande símbolo para essa parcela da população e muitas vezes acabava por representar tacitamente a segregação, já que não tinha negros no time. Ao invés de marginalizar o esporte, Mandela fez questão de que seu país sediasse a Copa do Mundo de Rúgbi de 1995 e usou o evento para unir toda a população fazendo dos Springboks a seleção não só dos brancos, mas sim de todos.

Já faz vinte anos que Mandela deixou a presidência e seis anos que deixou este mundo, mas suas marcas vão perdurar por séculos. A África do Sul ainda é um dos países mais desiguais do mundo, com uma pobreza avassaladora e problemas sociais seríssimos, mas, quando comparamos com a situação do país durante e logo após o fim do Apartheid, a diferença é admirável. A figura, as habilidades e principalmente a inteligência social de Mandela são, sem dúvidas, grandes responsáveis por esse processo. Uma verdadeira aula de consciência e influência social, de empatia e de gestão de relacionamentos, mas, principalmente, um mestre na comunicação.

O ex-presidente da África do Sul foi certamente um dos principais nomes da política no século XX. O século XXI ainda está em seu começo, mas nosso próximo personagem é uma figura polêmica e por vezes pode levantar dúvidas de onde estaria seu carisma.

Donald Trump sempre foi uma figura de destaque nos Estados Unidos. Desde seus empreendimentos imobiliários, passando por seu programa de TV *O aprendiz* e chegando até a carreira política, o atual presidente americano desperta o

fascínio das massas em todo o mundo. Mas como um bilionário excêntrico e *bon vivant* conquistou grande parte do eleitorado americano e se tornou o homem mais poderoso do mundo?

Trump teve a formidável habilidade de enxergar como ninguém a sociedade e o cenário político norte-americano, personificando o personagem perfeito para ganhar uma eleição como a de 2016. A trajetória política de Trump sempre foi errática, mudou de partido diversas vezes, integrando tanto o Partido Democrata quanto o Partido Republicano, e até mesmo o inexpressivo Partido Reformista. O ponto-chave da sua jornada aconteceu em 2015, quando ele anunciou que estava entrando nas prévias republicanas para a presidência.

O então pré-candidato começou as prévias desacreditado e até ridicularizado. Enfrentava nomes fortes e tradicionais como Jeb Bush, irmão e filho de ex-presidentes, e Marco Rubio, jovem estrela latina do partido. Entretanto, esses candidatos estavam enxergando um país que não existia mais, enquanto Trump teve a visão correta de todo o contexto. Trump entendeu que não precisava agradar o país inteiro, e sim regiões e grupos que seriam os fiéis da balança. Além disso, captou um ótimo modo de se conectar com esses nichos.

O personagem estava criado: o americano médio, sem papas na língua, que ataca incessantemente seus adversários, o *establishment* político e até mesmo aliados de seu partido. O republicano tradicional nos costumes e na economia interna, mas incorporando o discurso protecionista e antiglobalização que lhe garantiu o apoio de eleitores do “cinturão de ferro”, clássico território democrata. Por último, a cereja no bolo: os slogans que apelavam ao mesmo tempo para o saudosismo e para o patriotismo.

O contexto sociopolítico americano era extremamente complexo. Existiam sentimentos difusos de insatisfação e

revolta com diversas mudanças que a modernidade trouxe, podemos elencar como principais vetores desse sentimento três questões: (i) globalização vs. protecionismo; (ii) politicamente correto, e (iii) “*Deep State*” (o *establishment* político). Os três temas são sensíveis para boa parte dos americanos, mas ressoam especialmente bem naqueles que realmente decidem a eleição: os indecisos habitantes de estados sem preferência política clara, uma grande percepção do tabuleiro que só Trump teve.

A globalização, apesar de benéfica para a economia mundial, é prejudicial para determinados nichos, principalmente em países desenvolvidos. Trump identificou perfeitamente esses perdedores da globalização e mirou neles um discurso protecionista e nacionalista. O discurso pregava o aumento das tarifas para produtos de fora do país, o retorno de empresas e, conseqüentemente, empregos que haviam ido embora, e a manutenção daquelas que pretendiam debandar. Tudo isso brilhantemente sintetizado em dois slogans: “*Make America Great Again*” e “*America First*”. Essa retórica soou como música para os trabalhadores desalentados do setor industrial, tradicionais eleitores democratas por suas ligações sindicais, mas que votaram em massa na figura que prometia trazer os bons tempos de volta.

O avanço das pautas identitárias criou um efeito colateral, que é a esterilização do debate público por meio do politicamente correto exagerado, fenômeno este que muitas vezes descamba para uma censura subliminar. Muitos americanos se sentem incomodados com a situação, mas, por medo de serem julgados, guardam essa insatisfação para si mesmos. O fenômeno Trump foi como uma redenção para essas pessoas. Sua autenticidade e falta de filtro representavam tudo o que elas gostariam de expor, mas não podiam por medo de sanções sociais. A síntese disso sem dúvida alguma são os famosos apelidos que ele cunhou: “*Lyin’ Ted*” (Ted Mentiroso) para seu principal rival nas

prévias, “Crooked Hillary” (Hillary Corrupta) para sua oponente na eleição, e, o mais famoso, “Rocket Man” (Homem Foguete) para Kim Jong-un. O mais impressionante era a resiliência desse tipo de postura. Quanto mais ácidas e polêmicas as declarações eram, mais apoiadores ele ganhava, mesmo com a ferrenha oposição de boa parte da imprensa. Trump identificou um sentimento que estava no âmago de muitos e personalizou o porta-voz que essas pessoas desejavam. Foi um representante da “silent majority” (maioria silenciosa).

Por fim, muitos americanos têm a impressão de que, não importa em qual candidato votem, o resultado será sempre o mesmo, já que no final o “Deep State” é quem decide as coisas. Esse ator onipotente, o *establishment* político ou a máquina, seria uma congregação da elite econômica e da elite política em que tanto democratas quanto republicanos estariam envolvidos. Essa impressão causa sentimentos como impotência e desinteresse no processo político, o que em um país em que o voto não é obrigatório faz muita diferença. Trump adotou uma postura de independência, criticando com ferocidade nomes importantes da política, até mesmo de seu partido. Seus embates com Mitt Romney e John McCain, dois símbolos republicanos, reforçaram ainda mais sua imagem de *outsider*. Esse distanciamento das estruturas tradicionais da política criaram uma aura *anti-establishment*, catalisando esse sentimento em apoio para sua candidatura.

Com discurso e postura perfeitamente alinhados ao que pedia o momento, Trump conduziu todo o processo com inegável maestria conquistando as prévias republicanas e venceu a favoritíssima Hillary Clinton na disputa pela presidência. Ele pode ser uma figura controversa e polêmica e até mesmo distante do ideal de alguém sensível às emoções alheias como um Mandela, mas sua inteligência contextual, e com isso a capacidade de entender os anseios coletivos e de posicionar estrategicamente no cenário

demonstram a capacidade visionária que está ligada a inteligência do carisma.



HISTÓRIA
DO CARISMA



PARTE 1

Capítulo I

O papel do carisma na evolução da espécie humana

As coisas existem antes mesmo de serem nomeadas. Primeiro, nós as percebemos por meio de sensações e emoções e, com o passar do tempo, sentimos a necessidade de dar a elas significado e nomenclatura.

Pense nos cinco oceanos que formam a Terra. Essas imensas porções de água marinha sempre estiveram no planeta, mesmo quando eram os dinossauros que aqui dominavam. Mas a divisão dessas águas marinhas em cinco oceanos distintos só ocorreu no momento em que passamos a compreender o mundo tal qual ele é hoje; então, atribuímos nomes próprios a cada um deles.

Conceituar e nomear as coisas e os fenômenos do mundo os tornam mais materiais e, conseqüentemente, mais legítimos. Um turbilhão de fatos já ocorreu no curso da história da humanidade, mas poucos chegaram até nós, aos dias de hoje. Tal lacuna existe simplesmente porque muitas coisas jamais foram nomeadas ou, até mesmo, porque foram nomeadas tantas vezes ao longo dos séculos, por diferentes culturas, que não é mais possível saber se são, de fato, os mesmos fenômenos.

Um exemplo é a gravidade. Hoje sabemos que se trata de uma das forças naturais mais importantes para a manutenção da vida no planeta. Mas ela só foi descrita no século XVII, quando Isaac Newton decidiu descansar no pomar e, subitamente, viu uma maçã cair de uma macieira. Antes, o *Homo sapiens* passou milênios convivendo

diariamente com tal fenômeno fundamental – inclusive com relação direta sobre o caminhar de forma ereta –, sem que houvesse um termo específico para designá-lo.

Durante todo o processo do desenvolvimento da humanidade foi assim e, ainda hoje, a cada nova edição de dicionários, dezenas de novas palavras e conceitos são agregadas numa tentativa de suprir a necessidade de nomear aquilo que percebemos ou sentimos em algum momento.

Com o carisma também foi assim. A palavra (*khárisma*) surgiu na Grécia Antiga, por volta de 2.500 anos atrás. Descrevia um dom atribuído por graça divina, um tipo de vocação ou predestinação celestial, algo restrito a poucas pessoas. Contudo, a cronologia do conceito mostra como ele tem acompanhado a história do desenvolvimento das sociedades humanas, variando semanticamente de acordo com cada período e cultura e tornando-se vital para o aprimoramento das nossas habilidades sociais. Hoje, a palavra *carisma* descreve um fenômeno social muito mais amplo do que seu contexto original.

A capacidade de se comunicar de maneira infinita e, assim, estabelecer grandes níveis de cooperação, permitiu aos *sapiens* a formação de bandos maiores e mais estáveis – o que constituiu uma vantagem frente às outras espécies humanas da escala evolutiva, mais fortes e até mesmo com cérebros maiores. A comunicação permitiu o desenvolvimento de estratégias de organização social que garantiram a sobrevivência da espécie, ao mesmo tempo que consolidou uma relação de supremacia dos *sapiens* frente a outros hominídeos, como os neandertais.

Nosso sucesso enquanto espécie reside, em grande parte, às habilidades de interação, intercâmbio de grandes quantidades de informação e compartilhamento de mitos e crenças. Tudo isso permitiu que desenvolvêssemos criatividade e outras ferramentas sociais, inaugurando a cooperação em larga escala – uma aptidão nunca antes desenvolvida pela espécie humana.

Historicamente, desde quando o mundo era povoado por bandos de caçadores-coletores, era o integrante mais influente que se destacava e assumia posições de liderança. Não necessariamente o mais forte, mas aquele que despertava a confiança do grupo. Com bandos cada vez mais numerosos, é fácil perceber por que exercer uma liderança que usasse exclusivamente a força e a coerção para manter o poder não poderia prosperar diante de centenas de membros com vontades e opiniões distintas.

Ao longo do tempo, os líderes dos *sapiens* perceberam que, usando outros tipos de recursos mais sutis, sua influência no grupo estava preservada – e a cooperação, garantida. As habilidades de comunicação, de compartilhamento de crenças e informações e a capacidade de despertar a confiança do grupo demonstram que os chefes dos primeiros bandos usavam tais artimanhas para convencê-los a migrar, caçar ou fugir – decisões que, em muitos casos, se não fossem tomadas de maneira rápida e coletiva, poderiam representar um grande perigo à sobrevivência de todos do grupo.

Ao planejar uma caçada, os *sapiens* se organizavam coletivamente, obedecendo à estratégia determinada pelo líder do grupo. Assim, conseguiam animais maiores e recursos suficientes para alimentar comunidades que atingiam centenas de membros. O esforço individual para caçar um animal de pequeno porte, como um coelho, por exemplo, era melhor aplicado se unido à caçada coletiva de um rinoceronte – afinal, dessa forma, mais gente era alimentada com menos esforço individual.

Porém, para conseguir organizar tal empreitada, papéis de liderança precisavam ser assumidos por aqueles que sabiam conciliar necessidades coletivas com possibilidades reais e riscos envolvidos. Era preciso conhecer os melhores recursos e convencer os membros mais aptos do bando, elaborando a estratégia que garantisse refeição farta a todos.

Na medida em que outros membros reconheciam suas habilidades de comunicação e interação, a cooperação social se desenvolveu a passos largos e historicamente garantiu melhorias nas condições de vida dos bandos *sapiens*, da sobrevivência até a atual exclusividade de nossa espécie no planeta. Ao exercer uma liderança pautada pela influência e pela confiança em suas ações, os primeiros líderes *sapiens* demonstraram que as habilidades sociais amplamente reconhecidas por todos garantiam um poder sutil, que impulsionou a cooperação social e se consolidou como uma das formas mais antigas de autoridade já utilizadas pelo homem durante o percurso evolutivo.

Diferentemente dos *sapiens*, a organização social de outros bandos humanos, que não desenvolveram habilidades sociais e cognitivas como nós, era bastante rudimentar e limitada. Nesses outros grupos, não havia princípios de cooperação em larga escala, o que limitava, consideravelmente, a oferta de recursos (alimentos, água, instrumentos etc.) e a segurança de todos.

O líder era, invariavelmente, o mais forte – ou o mais temido. A ele todos se submetiam. Contra ele, ninguém ousava se indispor. No entanto, o fato de garantir a influência por meio da força impedia a submissão voluntária e comprometia a confiança dos demais, o que dificultava a cooperação social e os tornavam alvos fáceis dos *sapiens*.

O *Homo sapiens*, tal e qual consolidou-se no imaginário coletivo, era desde o início dotado de agressividade instintiva e ferocidade selvagem? Mesmo que alguns pesquisadores salientem que a força bruta sempre foi a principal forma de interação nas sociedades primitivas, a evolução dos bandos *sapiens* evidencia que a utilização do poder sutil, com base no consentimento e não apenas na violência, ofereceu inúmeras vantagens ao desenvolvimento das estruturas sociais humanas durante os últimos milênios.

Graças aos avanços de estudos científicos, arqueológicos, históricos e psicológicos, sabemos que habilidades

carismáticas foram ferramentas importantes para tornar a espécie *sapiens* a única do gênero humano a prosperar e, hoje em dia, habitar a Terra. Durante séculos, transformamos nosso hábitat em uma complexa rede de interações sociais, o que exigiu aperfeiçoamento constante de nossas habilidades de comunicação e organização social, tornando-nos os seres mais sociáveis da escala evolutiva.

Graças a esses recursos, conquistamos a supremacia de nossa espécie no mundo – e o topo da cadeia alimentar. Mas, sobretudo, aprendemos uma nova forma de liderar. A avançada organização social nos permitiu renunciar à violência instintiva da natureza, em nome do desenvolvimento de nossas estruturas mentais e habilidades sociais mais complexas, aprendendo novas formas de convivência em sociedade e novos mecanismos de distribuição de poder.

Ainda não havia o conceito de carisma, evidentemente. Nem sistemas de escrita haviam sido criados. Mas é inegável que a influência e as habilidades empregadas pelos *sapiens* estão presentes no que, hoje, reconhecemos como carismático. Ao que tudo indica, nossa herança carismática tem origem em nossa história evolutiva – principalmente no período de consolidação do *sapiens* como a única espécie humana a habitar o planeta.

Milhares de anos se passaram. As transformações ocorridas nas últimas décadas abalaram os padrões do comportamento humano. A globalização e as novas tecnologias encurtaram as distâncias, alterando radicalmente as dinâmicas do mundo contemporâneo e exigindo, cada vez mais, a capacidade de comunicação para além das fronteiras – sociais, culturais ou geográficas. Por outro lado, no plano individual, curiosamente, alguns padrões de comportamento ainda são muito semelhantes aos de chimpanzés ou de outros parentes evolutivos mais próximos. Isso nos mostra que, apesar de nosso desenvolvimento no plano tecnológico, algumas estruturas

mentais – emoções e instintos, além de certas capacidades cognitivas fundamentais – ainda são bastante parecidas com a de nossos primos da pré-história.

Hoje não precisamos mais nos preocupar com predadores, pois estamos no topo da cadeia alimentar. Mas precisamos enfrentar outros tipos de desafios contemporâneos, que exigem uma constante revisão dos melhores recursos. A linha do tempo da história nos mostra como pessoas carismáticas assumiram importantes posições de liderança, em diferentes esferas – política, religiosa, militar, empresarial –, por conseguirem despertar um efeito de encantamento, um magnetismo capaz de atrair, recrutar e mobilizar pessoas em torno de ideias, demonstrando uma incrível habilidade de inspirar e influenciar todos ao redor e, até mesmo, gerações futuras.

Em diferentes sociedades, líderes carismáticos adquiriram uma importância fundamental na história e na hierarquia social. No Brasil, por exemplo, Antônio Conselheiro foi um líder religioso que atraiu, por meio de convicções e discursos, milhares de pessoas – entre sertanejos, camponeses, indígenas e escravos recém-libertos – para um pequeno vilarejo no sertão da Bahia. Ali ocorreria um dos mais importantes episódios da história republicana brasileira, a Guerra de Canudos. Por sua vez, Mahatma Gandhi exerceu uma liderança carismática capaz de fazer com que pessoas dos quatro cantos do mundo se engajassem em sua causa pacifista pela independência da Índia.

Em algum momento da vida, todos nós já conhecemos alguém capaz de demonstrar uma incrível habilidade de atrair as pessoas, motivando-as a se engajar em suas ideias, a consentir e colaborar com suas propostas e opiniões. Assim o fizeram, em diferentes épocas e contextos, algumas das lideranças mundiais mais reconhecidas, como Dalai Lama, Martin Luther King, e até o ícone do empreendedorismo tecnológico, Steve Jobs. São pessoas capazes de fazer

multidões confiarem em suas palavras e seguirem suas ideias.

O carisma é, assim, uma das ferramentas mais estratégicas de poder que herdamos dos séculos de evolução da espécie. Apesar dos avanços tecnológicos e sociais, nossa estrutura interna de emoções e instintos funciona de modo muito semelhante ao que era na pré-história. Ou seja, por mais que nos consideremos a última geração no quesito racionalidade, ainda somos muito suscetíveis à influência dos carismáticos.

Capítulo 2

Linha do tempo: o carisma na humanidade

Período	Pré-História	Antiguidade	Idade Média	Modernidade	Idade Contemporânea
Anos atrás	70 mil a 5 mil	5 mil a 1,5 mil	1,5 mil a 500	500 a 200	200 até o presente
C O N T E X T O H I S T Ó R I C O	Revolução Cognitiva: Início da migração dos bandos <i>sapiens</i> pela África.	Primeiros reinos: Criação dos sistemas de escrita e do conceito de <i>khárisma</i> em grego.	Alta Idade Média: Expansão da Igreja Católica. Ascensão do feudalismo e das cruzadas.	Revolução Científica: Consolidação do Estado moderno. Ascensão do mercantilismo e do capitalismo.	Grandes Guerras: Max Weber define a liderança carismática como um tipo de autoridade política.
	Surgimento da linguagem ficcional.	Surgimento das religiões politeístas e do cristianismo.	Cartas de São Paulo aos Romanos: a palavra carisma é usada na bíblia para descrever os sete dons do Espírito Santo.	Expansão marítima e colonização da América.	Neocolonialismo, socialismo e nazismo.
	Compartilhamento de mitos e crenças.	Formação das cidades-estados e dos primeiros impérios.	Liderança carismática restrita à vocação eclesiástica por séculos.	Guerras religiosas, reforma protestante e contrarreforma.	Primeira Guerra Mundial
	Capacidade de cooperação social em larga escala.	Estratificação da sociedade em classes.	Baixa Idade Média: Origem do Renascimento.	Absolutismo, iluminismo, Revolução Francesa e Revolução Industrial.	Segunda Guerra Mundial
Sobrevivência de grupos com mais de 150 indivíduos orientados por um líder influente.	Primeiros líderes carismáticos.	Maquiavel: o carisma na política.	Era napoleônica: o carisma a serviço do imperador.	Globalização e avanços científicos.	
<i>O homo sapiens</i> se torna a única espécie humana a habitar o planeta.	Péricles/ Grécia Antiga; Alexandre, o grande/ Macedônia; Júlio César/ Império Romano.			Derrubadas dos mitos.	Hoje: carisma acessível a todos.
					Sociedade em rede: o carisma tem futuro?

Pré-história: Um bando de *Homo sapiens* e a liderança carismática

Há trinta mil anos começamos a jornada que nos levaria ao topo da cadeia alimentar. A partir da Revolução Cognitiva,^[1] a espécie humana desenvolveu habilidades sociais fundamentais para a sobrevivência no planeta, como as capacidades de transmitir grandes quantidades de informações, criar narrativas e compartilhar mitos e crenças em comum. Além disso, as habilidades de comunicação e cooperação social permitiram algo inédito, a existência de grupos com mais de 150 indivíduos vivendo pacífica e coletivamente.

Começamos nosso percurso analisando o carisma sob uma perspectiva evolutiva, ou seja, reconstruindo os problemas com os quais nossos ancestrais se deparavam em ambientes primitivos. Por um bom tempo, a cooperação efetiva entre os humanos dependia de alguém que conseguisse articular o maior número de pessoas em busca de um objetivo comum. Podemos dizer que aquilo que entendemos hoje como carisma é a evolução da capacidade de mobilizar muitas pessoas para resolver desafios de coordenação social que exigem a ação coletiva urgente dos membros de um grupo.^[2]

A perspectiva evolutiva fornece uma base teórica para entender a relação entre líder e seguidores como resultado fundamental de repetidas pressões para tomar decisões importantes em situações que requeriam a coordenação do grupo – caça, guerra e movimentos migratórios.^[3] Esses importantes desafios, em ambientes ancestrais, moldaram nossa psicologia para sempre.

O ser humano percebeu os benefícios de uma coordenação em grande escala rápida e bem-sucedida. Quando isso ocorreu, as interações humanas se transformaram de modo irreversível. A influência que algumas lideranças passaram a exercer em seus bandos, especialmente em momentos

críticos de guerra e escassez, foi crucial para a supremacia dos *sapiens*. Os mecanismos de cooperação social, mediados pelo membro mais influente do grupo, permitiram que o ser humano ancestral alcançasse a coordenação coletiva necessária para realizar uma transição fundamental: a de sociedade caçadora-coletora para a atual civilização global.

Líderes com habilidades carismáticas funcionaram como pontos focais no processo de cooperação social. Graças a eles, indivíduos e grupos podiam se identificar e se alinhar com os objetivos comunitários, fortalecendo o senso de uma identidade compartilhada.^[4] Quando ainda vivíamos em grupos nômades, alguns membros assumiam a importante função de explicar e convencer os demais a migrarem para outras regiões, por diversos motivos, seja por uma oferta maior de alimentos, para escapar de catástrofes naturais como tempestades e nevascas, ou ainda por vontade divina ou crenças em determinados mitos. Principalmente nesses últimos casos, era preciso que o líder fosse bom comunicador e exímio contador de histórias – afinal, era a confiança em suas palavras que levava o bando a segui-lo.

Nesses casos, uma das táticas era invocar a crença e o respeito às divindades. Elas legitimavam a visão do líder. Se a previsão de uma tempestade não fosse motivação o suficiente para mobilizar uma migração, tais líderes eram sagazes: logo explicavam que, na verdade, essa mudança vinha da vontade de alguma divindade e, em caso de recusa, teriam de enfrentar a ira dos deuses. Além de ser efetivo, isso fortalecia a identidade coletiva do bando, já que era uma forma de reforçar as crenças e os valores em comum.

O desenvolvimento de habilidades sociais somado à cooperação entre os membros e à organização de bandos cada vez maiores muniram o *Homo sapiens* de estratégias contra grupos rivais muito mais úteis do que massa muscular, tamanho de cérebros ou ferramentas de pedra. A supremacia da espécie *sapiens* no mundo pode ser entendida, em grande parte, como a primeira vitória das estratégias de poder sutil

frente às grandes envergaduras físicas e aos crânios gigantes dos grupos rivais.

Apesar de bons lutadores e resistentes a temperaturas e hábitat extremos, os neandertais, por exemplo, não eram tão bons estrategistas como os *sapiens*, e não podiam contar com uma cooperação em larga escala – não tinham desenvolvido um nível de organização social suficiente para isso. O “cada um por si” era a única opção de combate para eles. Isso nos permite entender melhor os motivos para a supremacia da espécie *sapiens*.

A partir da perspectiva evolutiva, conseguimos enxergar como o *Homo sapiens* foi se transformando, gradualmente, até chegar ao que somos. A atuação dos líderes é uma grande referência, porque demonstra como, mesmo em tempos remotos, as habilidades sociais de influenciar e gerar cooperação já eram recursos fundamentais para a manutenção do poder.

É por isso que a história é uma via de mão dupla: ao passo que vislumbramos séculos de evolução de nossa espécie, concluímos que somos estruturalmente semelhantes aos parentes evolutivos mais distantes. O que funcionava bem em eras ancestrais talvez ainda tenha efeito em nós.

A ideia do carisma não existia em nenhum lugar da pré-história. Contudo, é possível se basear na ciência contemporânea para esquadriñar nosso passado e descobrir que algumas das características que reconhecemos em pessoas carismáticas já estavam presentes em lideranças primitivas. Se estamos em busca de um DNA do carisma na espécie humana, com certeza o ponto de partida é o *Homo sapiens* em sua versão ancestral.

Quando tão somente a força não era mais suficiente para garantir o poder, os *sapiens* refinaram as habilidades sociais e reinventaram formas de liderar: descobriram o fértil terreno da influência social, o pote de ouro da manutenção do poder. Desde então, temos visto que a liderança carismática exerce uma influência tão poderosa, que permite aos grupos

coordenarem melhor as respostas a uma série de situações, além de aumentar a confiança coletiva de que a cooperação resultará em soluções benéficas para todos.

A partir do momento em que nos tornamos a espécie humana mais sociável da Terra, o mundo não foi mais o mesmo. Descobrimos novas habilidades e, com isso, formas de poder mais sutis e estratégicas. A cada transformação histórica, o carisma também evoluiu – acompanhando o desenvolvimento das sociedades.

Antiguidade: Péricles e o carisma na democracia ateniense

O conceito de carisma (*khárisma*) foi estabelecido pela primeira vez em grego, a partir da invenção de um dos pioneiros sistemas de escrita completos. Por definição, “dom, favor ou presente divino”, uma qualidade de encanto extraordinário, de magnetismo e de presença que torna a pessoa capaz de inspirar os outros com entusiasmo e devoção.^[5] A palavra é formada pelo prefixo *kharis* que significa charme, beleza ou atração.^[6]

Na Grécia Antiga, o carisma estava diretamente associado à retórica, à capacidade de produzir belos discursos – porque os melhores oradores governavam o povo. Como dizia o teólogo François Fénelon: em Atenas, tudo dependia do povo e o povo dependia da palavra; então conquistar a palavra era conquistar o poder. A valorização da oratória como processo de legitimação do melhor discurso representava a admiração da democracia ateniense pela retórica, na qual se realizava um tipo de debate entre ideias. Aquele que soubesse argumentar melhor e de forma mais clara conquistava as graças do público.

Os políticos à espera de reconhecimento popular deveriam aprender a, em primeiro lugar, expressar-se de forma envolvente com o público, evitando os discursos cansativos

ou repetitivos. Não por acaso, os grandes líderes políticos da Grécia Antiga se caracterizavam pela facilidade de discursar diante de grandes plateias, o que era tido como uma das principais habilidades carismáticas.

Datam de 400 a.C., quando Péricles governou Atenas, os primeiros registros do conceito. Péricles, aliás, ainda hoje é lembrado pelo seu carisma para liderar e convencer, conduzindo a multidão em vez de ser conduzido por ela.^[7] Ele viveu durante a Era de Ouro de Atenas – mais especificamente, durante o período entre as guerras persas e do Peloponeso. Filho de Xantipo, um político, e de Agarista, pertencente à nobre e poderosa família dos Alcmeônidas, Péricles estudou música e filosofia, tinha ótima retórica e uma notável calma emocional diante dos problemas. Esse conjunto de predicados fez dele um excelente estadista.

Na época, era costume ateniense eleger alguém de sabedoria comprovada e reputação eminente para proferir o discurso fúnebre em homenagem aos mortos na guerra, na cerimônia de sepultamento. Péricles, o grande general que comandou Atenas na guerra contra Esparta, admirado por suas vitórias militares e tendo reconhecida sua grande habilidade oratória, foi escolhido para homenagear os guerreiros mortos na primeira batalha da guerra do Peloponeso.

O governante garantiu uma maior participação do povo nas decisões políticas e, por isso, ficou conhecido como um dos principais líderes democráticos de Atenas. Tucídides, autor de *História da guerra do Peloponeso* e admirador declarado de Péricles, afirmou que Atenas era “nominalmente uma democracia, porém de fato era governada por seu primeiro cidadão”, dando a entender que Péricles usava suas habilidades políticas para liderar, convencer e, por vezes, manipular.

Conta-se que seu oponente político Arquidamo, rei de Esparta, teria perguntado quem entre ele e Péricles era o melhor guerreiro. Tucídides^[8] respondeu, sem hesitação, que

Péricles era melhor, porque, mesmo quando acabava derrotado, conseguia convencer o público de que havia vencido. Isso nos dá mais um indício do alcance de seu poder de atrair as massas e de sua oratória, habilidades então consideradas carismáticas.

Especialistas em história da Grécia^[9] afirmam que Péricles adotou “um modo elevado de discurso, diferente dos truques vulgares e vis dos oradores de massa” e, segundo o historiador grego Diodoro Sículo, ele “superava todos seus concidadãos na habilidade da oratória”.^[10] De acordo com o filósofo Plutarco, Péricles evitava usar truques e artifícios em seus discursos, ao contrário de outros políticos, como Demóstenes, e sempre falava de maneira calma e tranquila.
^[11]

No bojo da democracia ateniense, a principal característica do carisma era identificada na retórica, ou seja, na habilidade de proferir discursos que mobilizassem a população. O carisma se limitava a determinadas habilidades pessoais que, quando dominadas, destacavam o carismático das multidões – e normalmente o conduziam ao púlpito, um convite à carreira política.

Péricles morreu em 429 a.C., vítima de uma epidemia que se alastrava na região, mas seu carisma o tornou a maior personalidade política do século V a.C. Seu legado, como a acrópole grega e diversas obras artísticas do período da Era de Ouro, o transformou em uma figura histórica nunca esquecida.

Alexandre, o Grande, e o carisma do Imperador

Eu nunca temeria um grupo de leões conduzidos por uma ovelha, mas eu temeria um bando de ovelhas conduzidos por um leão.

Alexandre, o Grande

Naquele momento da história mundial, as sociedades se organizavam em sistemas estabelecidos, basicamente, a partir do respeito máximo a um líder e pela crença nos pilares indissociáveis da religião e da rígida hierarquia social.

Séculos de experiências em regimes absolutistas e bem menos flexíveis do que os que conhecemos hoje, consolidaram as bases necessárias para o surgimento dos impérios. O imperador era visto como divindade e ocupava uma posição tão sagrada quanto – senão mais do que – a da própria carreira religiosa.

É por isso que a organização social e política do mundo antigo só pode ser compreendida por meio da perspectiva de um mundo encantado, ou seja, no qual valores morais, sistema político e econômico, crenças e rituais religiosos estavam todos plenamente integrados ao sentido da vida, implicando diretamente na cultura e na visão de mundo de cada povo.

Isso significa que, ao contrário do que ocorre hoje, não havia um limite definido entre público e privado, Estado e religião, trabalho e família. Esses eram pilares indissociáveis, já que todos acreditavam e desejavam ser regidos pelo divino em suas vidas, tanto na figura do Deus, quanto na figura do imperador, que tinha qualidades sagradas e era reconhecido como o deus do império.

Se nos debruçarmos sobre o perfil dos líderes da Antiguidade, perceberemos como sob eles recaía o manto do sagrado, do sobrenatural – o que lhes conferia ares de superioridade para além do homem comum, muitas vezes justificando suas habilidades excepcionais e, até mesmo, uma ascendência divina, como legitimação da posição de poder frente à sociedade. Para ser líder era preciso ser vocacionado, ou seja, escolhido pelos deuses; apenas carisma não era suficiente.

Dentre tantas figuras que bem se encaixam nesse perfil, é Alexandre, o Grande, quem melhor representa a relação entre os caracteres excepcional e divino atribuídos aos líderes da

Antiguidade. Responsável pela transformação do reino da Macedônia em império, com 1 milhão de quilômetros quadrados conquistados antes dos 33 anos de idade, seu carisma com os soldados e suas incríveis estratégias militares gravaram seu nome na história. Sua imagem, poderosa e admirada, se tornou mitológica e atemporal.

Alexandre assumiu o trono da Macedônia aos 20 anos, quando seu pai morreu. Era cheio de virtudes: tinha uma criatividade desenfreada e uma energia apaixonada, conforme revelam historiadores da época. Há quem diga que sua presença era marcante e irradiava força – e que, apesar da pequena estatura, seu porte físico se destacava em meio aos demais.

Plutarco narra que Alexandre era descendente de Hércules – aquele que, na mitologia grega, é reconhecido como filho do deus Zeus com a mortal Alcmena. Isso serviu como uma boa propaganda do governante para os gregos, que passaram a enxergá-lo de modo divinizado. Também contava pontos a favor dele o fato de ter tido como mentor e precursor Aristóteles, renomado filósofo formado pela Academia de Platão.

Em 334 a.C. Alexandre liderou um exército constituído por milhares de gregos e macedônios e atravessou a Ásia Menor. Além dos soldados, também levou sábios da época para estudar a fauna e flora da região, o que denota seu espírito curioso e desbravador. A campanha resultou na conquista do litoral da Ásia Menor, na marcha contra a Síria e na vitória frente ao exército persa na batalha de Isso. Alexandre também dominou Tiro, cidade portuária que era considerada incontestável até então. Para tais sucessos, o líder mesclou conhecimentos militares com habilidades sociais.

Depois disso, o exército alexandrino avançou para o Egito. Lá não houve resistência. Para os egípcios, Alexandre foi visto como libertador, porque os havia livrado do domínio persa. Sacerdotes manifestaram gratidão: fizeram de Alexandre um novo faraó – na sociedade do Egito daquela

época, faraós eram considerados deuses. Foi fundada Alexandria, que acabaria conhecida como a cidade de uma das maiores e mais incríveis bibliotecas da Antiguidade.

A ambição de Alexandre não tinha limites. Não bastassem as conquistas já realizadas, ele decidiu invadir a Ásia Central, atravessando o que hoje é o Afeganistão em direção ao norte da Índia. E mesmo que seus soldados tenham demonstrado certas resistências quanto às suas vontades, o imperador soube usar o carisma para persuadi-los com destreza e maestria em diversos episódios. Era preciso apresentar novos e convincentes motivos para que os soldados não esmorecessem: muito mais do que a prometida glória, a pilhagem constante e a rivalidade com povos tachados de inimigos.

Há relatos^[12] que mostram Alexandre ressaltando a fragilidade das conquistas por eles empreendidas, de modo a motivá-los a voltar a campo. Seus argumentos foram capazes de persuadi-los a ponto de os guerreiros darem a Alexandre o poder de os conduzir por onde desejasse.^[13] Isso é ainda mais admirável quando recordamos que o exército marchava dezenas de milhares de quilômetros a pé.

Alexandre criou um império que se estendia da Grécia ao rio Indo, atualmente Paquistão. Também contribuiu para a difusão da cultura grega na Ásia. Essas conquistas aproximaram Ocidente e Oriente, resultando em uma nova cultura, a helenística, justamente a mistura de saberes ocidentais e orientais.

Em grande parte, esse processo foi estimulado pelo próprio Alexandre, que, além de ter sido um entusiasta em relação à religião e à cultura dos povos conquistados, incentivava que os homens do seu exército se casassem com mulheres orientais. Depois de derrotar os persas, ele próprio deu o exemplo: começou a usar vestimentas típicas da região e casou-se com três princesas locais para que o povo recém-conquistado passasse a confiar nele como líder e se sentisse

mais à vontade sob seu domínio, evitando, assim, casos de rebeldia e conflitos.

Durante os séculos XVI e XVII d.C., Alexandre, o Grande, foi o personagem histórico mais representado nas artes visuais europeias, retratado com mais frequência do que qualquer outro líder militar e político que a literatura e a história tenham sinalizado como determinantes para a formação da Europa. A figura de Alexandre personificou as qualidades atribuídas às lideranças políticas, desde o final da Idade Média, para a imagem que viria a ser consolidada sobre o rei ideal.

Ele foi um grande líder carismático porque representava boa parte das características do carisma em sua época: tinha ascendência mitológica, foi comparado a um deus, tinha boa formação intelectual, era estrategista reconhecido e contava com incrível capacidade de comunicação e empatia com os soldados – muitas vezes, era esse relacionamento o principal combustível de suas vitórias.

Alexandre era capaz de atrair muitas pessoas para seu lado por conta da visão estratégica. Ele representava um chamado à grandeza, um olhar para conquistas. Era difícil resistir a tal sedução e, por causa de sua personalidade carismática, ele conseguia encantar a todos. Tais características faziam com que até os inimigos o respeitassem.

Mas isso não seria suficiente para que Alexandre conquistasse tudo o que conquistou. O que o tornou mais bem-sucedido do que outros líderes carismáticos foi a capacidade de dimensionar rapidamente uma situação, perceber o problema subjacente e formular uma solução efetiva. Quando as coisas dão errado, muitas vezes é fácil desperdiçar energia e recursos preciosos concentrando-se em questões secundárias. Ele tinha a habilidade de distinguir a raiz de uma questão específica – e não se distraía com pontos irrelevantes, aqueles geralmente mais visíveis.

Todo o conjunto de predicados fazia de Alexandre um homem admirado, respeitado e, até mesmo, divinizado. Alexandre foi um líder carismático porque cumpria os requisitos do carisma em sua época: era um governante escolhido pelos deuses.

Teve uma vida curta. Conseqüentemente, seu governo não passou de uma década. Mas sua figura acabou servindo de inspiração para outros líderes militares e políticos. Especialmente em Roma, exerceu forte influência sobre os governantes. Pelo menos três dos reis romanos, Marco Antônio, Otávio Augusto e Júlio César, peregrinaram até seu túmulo em busca de sorte e sucesso.

Júlio César, o general romano que fundamentou as bases para o que viria a ser o Império Romano, conhecido pelo lema “vim, vi e venci”, foi um dos maiores admiradores de Alexandre. Procurou seguir seus passos, utilizando carisma e estratégias militares para conquistar prestígio e consolidar um império que perdurou por mais de oito séculos, o mais longo e um dos mais extensos até hoje. Gravou, assim, seu nome na história.

Império Romano e Idade Média: ascensão do cristianismo

Cerca de dois mil anos atrás, no Império Romano, a palavra *carisma* foi introduzida ao idioma latino (*charisma*). Passou a ter um sentido religioso fortemente ligado à Igreja, descrevendo vários dons especiais atribuídos por Deus – não apenas a oratória ou a capacidade de governar, como antigamente. Na bíblia, o termo foi usado em duas cartas de São Paulo^[14] para descrever os sete dons do Espírito Santo. Entre os dons carismáticos estavam sabedoria, piedade, entendimento, ciência e temor de Deus.

Na epístola aos coríntios, por exemplo, Paulo descreve carisma como privilégio de natureza espiritual, que se

manifesta por meio da profecia, de poderes curativos e da capacidade de falar diferentes línguas. Para o cristianismo, isso tudo só poderia ser obra divina – assim, a palavra recebeu alguns contornos de mistério.

Não há dúvidas que o maior exemplo de carisma para o cristianismo é a figura de Jesus Cristo. Desde o nascimento, concebido a partir do carisma de Maria, ou seja, de um dom divino – já que ela engravidou do Espírito Santo – até a trajetória repleta de situações fantásticas, de cura de pessoas cegas à multiplicação de alimentos, Jesus protagonizou eventos que só poderiam ser operados por intervenção de Deus. Não é por acaso que sua figura ainda hoje encanta e atrai a fé e a crença de multidões ao redor do mundo.

Contudo o culto a um plebeu com dons carismáticos desagradou ao Império Romano. Para os romanos, afinal, apenas o imperador era o representante de Deus na Terra. Traidores do governo deveriam ser punidos. Jesus foi crucificado, os primeiros cristãos foram perseguidos, torturados, incendiados vivos ou dados a leões em arenas romanas. Tudo para enfraquecer a religião que se formava.

Mas o cristianismo seguiu ganhando mais adeptos pelos séculos seguintes, até que Roma percebeu: seria mais conveniente se aproximar, em vez de combater. Então, em 313 d.C., o próprio imperador Constantino se converteu à nova religião e permitiu seus cultos – abrindo as portas para que a Igreja Católica se tornasse a religião oficial de Roma.

Desde então, a palavra *carisma* passou a representar a base da organização eclesiástica do próprio catolicismo. O significado era claro: os vários papéis desempenhados pelos membros, do sacerdócio ao papado, eram determinados por vontade divina – e não por um conjunto de regras ou procedimentos concebidos pelo homem.

A Igreja desempenhava papel central em todas as esferas da vida. Seus integrantes eram considerados os mais importantes e influentes da comunidade. Estavam no topo da pirâmide social. A sociedade era dividida em clero, nobreza e

servos – uma representação da Santíssima Trindade que refletia a influência religiosa daquele período. A religião dominava tudo, inclusive a política. Quem fazia parte dos quadros da Igreja tinha diversos privilégios.

Por conta disso, a carreira religiosa era buscada não apenas por escolha espiritual, mas por questões financeira e política. Cientes da vantagem que detinham em relação aos demais, os membros do clero buscaram restringir o acesso a seus quadros. E a melhor maneira de fazer isso era dizer que apenas uma minoria de pessoas, escolhidas por Deus, poderia tomar parte da instituição.

Uma minoria privilegiada, premiada na loteria divina, nascia com alguns dons carismáticos especiais que os diferenciavam dos outros. Difundiu-se a ideia de que carisma era uma vocação inata, ou seja, acessível apenas para aqueles que já nasciam com ele. Curiosamente, muitas dessas pessoas vocacionadas que conseguiam entrar nas fileiras do clero faziam parte de famílias importantes, ou então eram muito generosas em suas “doações” financeiras à Igreja.

A formação e ascensão do Império Romano na Antiguidade, a expansão triunfante do cristianismo no mundo e o papel que a Igreja representou nisso tudo tornam mais compreensível o porquê de o conceito de carisma ter sido recoberto com um manto sagrado tão marcante ligado à ideia de dons atribuídos por Deus. Essa contaminação semântica persiste até a atualidade.

Por um bom tempo se concordou que apenas os membros da Igreja recebiam dons de Deus. Mesmo que você pintasse quadros fantásticos ou tocasse diversos instrumentos musicais na infância, não seria considerado uma criança dotada. O único dom que existia era ser escolhido por Deus para seguir a vida religiosa – logo, apenas clérigos tinham vocação.

O uso da palavra *carisma* era restrita aos círculos da Igreja. Nenhum político ou personalidade dessa época podia ser considerado carismático. Somente quando se acenderam as

luzes do Renascimento é que o carisma começou a soltar as amarras que o prendiam à Igreja e à noção de sagrado e voltou aos círculos sociais e políticos.

Renascimento e modernidade: o carisma do príncipe e a ascensão de Napoleão Bonaparte

Com todos os méritos, o livro *O príncipe*, de Maquiavel, escrito em 1513 e publicado pela primeira vez em 1532, é considerado a pedra fundadora da atual ciência política. O autor viveu durante o período do Renascimento europeu e, em sua obra, podemos perceber a mudança da atitude contemplativa, típica da Idade Média, para o comportamento que valoriza a ação, o protagonismo do indivíduo, o conhecimento e a liberdade, valores típicos da modernidade.

O Renascimento é um período histórico que representa um momento importante na evolução da percepção do carisma. Pela primeira vez, depois de muito tempo, a tradição religiosa começou a perder força e a humanidade mudou sua referência de mundo. Se antes o sagrado estava por trás de tudo e o mundo girava em torno de Deus – o teocentrismo –, no Renascimento a humanidade deixou de ser mero rebanho de pecadores e adotou uma leitura secularizada acerca do mundo, até então dogmatizado pela forte influência da Igreja na Idade Média. A humanidade passou a ser o centro do universo – eis o antropocentrismo. O protagonismo transferiu-se de Deus para o homem, e tudo aquilo que antes dependia da vontade divina para se realizar, como o carisma, passou a estar acessível a todos os indivíduos, mediante esforço pessoal.

A verdade não estava mais vinculada à religião, e sim à razão – que, para os renascentistas, era capaz de explicar toda a realidade empiricamente. O homem passou a ter uma visão racional acerca da realidade e, na ausência de um transcendente divino, o que nos restou foram indivíduos

falíveis e frágeis. Isso foi articulado por Maquiavel ao desmistificar o ser humano e retirar seu encantamento, descrevendo-o como ele é, em vez de como deveria ser.

Ao romper com a tradição religiosa, o carisma – pelo menos filosoficamente – trocou seu aspecto divino e místico para uma visão realista. Entra em cena o dilema do poder de ser armado *versus* o poder de ser temido. Se antes o encantamento do líder estava ligado a dons divinos, desprovido de tais poderes o príncipe precisa ser prático e usar as ferramentas de quem comanda.

Por conta do pioneirismo, dois conceitos fundamentais da obra de Maquiavel merecem atenção: *virtù* e *fortuna*. Eles estão na base do pensamento da política de forma prática, pragmática e realista, por meio da expressão “verdade efetiva das coisas”, ao contrário do pensamento medieval, em que se abordava o poder a partir de análises religiosas ou morais.

Fortuna diz respeito às circunstâncias, ao tempo presente e às necessidades do contexto: a sorte individual. É, para o filósofo, a ordem das coisas em todas as dimensões da realidade que influenciam a política. A *virtù* é a capacidade do príncipe de controlar as ocasiões e acontecimentos do seu governo, das questões políticas. O governante com grande *virtù* constrói uma estratégia eficaz capaz de superar as dificuldades impostas pela imprevisibilidade da história. Assim, o político com grande *virtù* observa na *fortuna* a probabilidade de construção de uma estratégia para controlar e alcançar determinada finalidade, agindo frente a uma circunstância específica, percebendo os limites e explorando as possibilidades.

Segundo Maquiavel, a história mostra como o talento de alguns líderes foi capaz de extrair das circunstâncias, isto é, dos momentos propícios fornecidos pelo acaso, uma orientação para a iniciativa, perseguindo-a implacavelmente: Ciro, Rômulo e Teseu criaram grandes e duradouras instituições porque, acolhidos pela *fortuna*, tiveram *virtù* para

antecipar-se ao tempo – e firmeza para realizar novas obras na oportunidade exata.

Talvez nenhuma outra figura moderna personifique melhor o pensamento político de Maquiavel quanto Napoleão, apesar dos quase três séculos que os separaram. Conhecido como um dos maiores estrategistas de todos os tempos, Napoleão era dotado de grande espírito de liderança e tinha muita facilidade para empolgar seu exército e os franceses com promessas de glória e riqueza.

Após carreira militar meteórica e anos acompanhando as tropas fora da França, Napoleão retornou a Paris em 1799 e encontrou o país à beira de uma guerra civil, após a Revolução Francesa. Aclamado pelo povo como herói nacional por suas conquistas militares, em 9 de novembro daquele ano Napoleão soube se aproveitar das circunstâncias e promoveu um golpe de Estado que ficou conhecido como o Golpe de 18 Brumário.

Reproduzindo o pensamento político maquiavélico, Napoleão chegou a refletir sobre o papel da *virtù* e da *fortuna* na vida dos grandes homens: “Não existem grandes ações sucessivas que sejam obras do acaso e da sorte. Elas sempre decorrem do cálculo e do gênio. Raramente vemos os grandes homens fracassarem em suas empresas mais perigosas. Vejam Alexandre, César, Aníbal, o Grande Gustavo e outros: eles sempre têm êxito. Será porque têm grande sorte que se tornam grandes homens? Não, mas porque, sendo grandes homens, souberam controlar a sua sorte. Quando estudamos as instâncias de seus sucessos, ficamos surpresos de ver que eles fizeram de tudo para obtê-los”.^[15]

Sabendo controlar a *fortuna*, sua grande sorte, Napoleão não via mais obstáculos para o sucesso. Graças a um referendo estabelecido pelo senado em nome da república, ele se fez imperador, autocoroando-se diante do papa Pio VII. No dia 2 de dezembro de 1804, se tornou Napoleão I, o imperador da França.

A pioneira autocoroação de Napoleão não é um simples detalhe. Está recheada de uma enorme significância. Até então, de acordo com rituais de coroação, o imperador ajoelhava-se frente ao representante máximo da Igreja, o papa, que colocava em sua cabeça a coroa, demonstrando assim a superioridade do poder religioso sobre o poder dos homens. Porém, em vez de se ajoelhar frente ao líder religioso, o imperador francês, primeiramente, coroou a esposa, imperatriz Josefina e, em seguida, tomou a coroa das mãos do papa e a colocou em sua própria cabeça.

Era a quebra de um protocolo iniciado com Carlos Magno. Representou a diminuição da influência e do poder da Igreja. Se durante a Idade Média o cristianismo se fortalecia, religião e política andavam de mãos dadas – e as coroações papais refletiam essa união –, a partir da atitude de Napoleão teve início o processo que culminou na separação entre Igreja e Estado.

Mais que isso, o ato fez dele o primeiro líder carismático da modernidade. Naquele dia não foi apenas um novo imperador que saiu coroadado, mas sim uma nova personalidade: não mais submetida à vontade divina. Napoleão demonstrou que era um político de *virtù*, ou seja, capaz de chegar ao poder por esforço próprio, superando inúmeros obstáculos, não apenas por intermédio religioso.

Maquiavel lembra que o carisma da virtude era uma forma de manter paz e estabilidade do principado: “O carisma da *virtù* é próprio daquele que se conforma à natureza do seu tempo, aprende-lhe o sentido e se capacita a realizar, na prática, a necessidade latente nas circunstâncias”.[16] Os indivíduos que o têm apostam na força transformadora da ação, e não esperam as providências divinas para atingir as metas.

Para o filósofo, tal carisma conjuga vários atributos: a ousadia, temperada pela prudência; o espírito inovador; o saber julgar e decidir; a astúcia; a capacidade de perceber para onde os ventos estão soprando; e o rumo que tomará a

partir dos acontecimentos. O carisma do político se expressa em sua capacidade de conquistar e conservar o poder, garantindo ao povo que é capaz de liderar, com estabilidade e progresso.^[17]

Um dos motivos de Napoleão ter adquirido grande carisma foi, justamente, por ter demonstrado ousadia e, como diria Maquiavel, coragem, igual à de um leão. Não à toa, ele estava fardado e armado com espada no ato da coroação, demonstrando que, em última instância, tinha disposição para usá-la. Seu carisma também ficava evidente nos discursos nos campos de batalha. Habilidoso orador, apesar do carregado sotaque corso,^[18] Napoleão conseguia simplificar as mensagens, comunicando objetivos, mensagens e processos de maneira clara. Ele também era bom em motivar os soldados, deixando-os com a sensação de invencíveis – o que certamente o ajudou no sucesso de suas batalhas, quando acumulou apenas três derrotas.

Como governante, fez da França a maior potência do continente. Chegou ao controle de quase toda a Europa central. Tido por alguns como vaidoso e arrogante, Napoleão também sabia usar o carisma para se dirigir aos franceses. Em um discurso proferido em 1807 sobre a situação do império, ele disse: “Em tudo o que fiz, tive em vista unicamente a felicidade dos meus povos, mais importantes para mim do que a minha própria glória”. As palavras ressoaram no salão do Palácio Bourbon e, segundo relatos, foram recebidas com muita emoção pelos presentes, que aplaudiram intensamente.

A trajetória de vida de Napoleão deu origem ao bonapartismo, ideologia política que cultua sua imagem. Isso não foi ao acaso, visto que o político e militar francês criou inúmeros monumentos, obras de arte, moedas, espetáculos e símbolos que atestaram sua grandeza e heroísmo.

Em 1815, após ser derrotado pelo Exército Real francês, Napoleão foi condenado a viver exilado na ilha de Elba. No entanto, conseguiu escapar e retornou à França, vencido, sem

poder nem dinheiro. Mas ele sempre foi estrategista, e conhecia muito bem a cultura política de seu país. Com o carisma, única coisa que lhe restava, começou sua luta para reconquistar o poder, oferecendo às multidões suas visões de um país livre de uma classe política dominante e, há muito tempo, odiada. Napoleão sabia exatamente o que faria o povo apoiá-lo, por isso, conseguiu montar um pequeno exército e reclamou o trono.

A corte francesa mandou combatentes para lutar contra as pretensões políticas do militar. E o improvável aconteceu. Quando as tropas se encontraram, Napoleão se dirigiu aos adversários e disse que, caso eles quisessem matar o imperador, que seguissem em frente. Os soldados inimigos logo gritaram “vida longa ao imperador” e, juntamente com seu marechal, viraram a casaca e seguiram Napoleão rumo a Paris.

Apesar de ter morrido exilado pelos britânicos, na ilha de Santa Helena, em 1821, para onde foi enviado após a histórica derrota em Waterloo, Napoleão nunca foi esquecido pelos franceses. Em 1840, o repatriamento dos restos mortais do imperador para o território francês, episódio conhecido como “o retorno das cinzas”, movimentou todo o país.

Organizado pelo rei Luís Filipe, o cortejo de seus restos mortais até Paris foi acompanhado por milhares de pessoas. A cerimônia entrou para a história como a consagração de Napoleão a herói nacional e personagem histórico, reverenciado e estimado como símbolo de orgulho francês.

Por suas admiradas estratégias políticas e militares, Napoleão conduziu um exército de Portugal ao Egito, redesenhou o mapa do mundo e ergueu um império. Imperador e símbolo da França, não é surpresa que até os dias atuais ele seja reconhecido como uma das pessoas mais carismáticas de todos os tempos, e o principal personagem histórico da transição da Idade Moderna para a Idade Contemporânea.

Idade Contemporânea: Max Weber e o carisma em um mundo desencantado

No início do século XX, o sociólogo alemão Max Weber concluiu o trabalho iniciado por Maquiavel quatro séculos antes: laicizou o carisma, ou seja, expandiu os horizontes dos usos da palavra para além da influência religiosa que a acompanhou por séculos. Até então utilizada com um significado essencialmente sagrado, o termo teve seu conceito expandido da religião para a política, sendo definido como um dos tipos de liderança.^[19]

Analisando figuras consideradas carismáticas até então, especialmente líderes religiosos, Weber definiu o carisma como a qualidade de uma personalidade ser reconhecida como possuidora de um poder excepcional, ou até mesmo sobre-humano. Apesar de afastar a palavra do sentido sacro, o carisma ainda continuou conservando alguns traços religiosos, porque os atributos carismáticos não poderiam estar disponíveis a qualquer um, mas eram vistos como de origem divina ou exemplar.

Ainda que tenha demonstrado a importância da personalidade carismática individual, Weber foi o primeiro a perceber que o carisma funciona de maneira relacional, ou seja, que só existe em uma relação e só é válido quando reconhecido por aqueles sujeitos a ele. O foco da análise passou a ser, então, não a natureza elementar do carisma, mas sua existência enquanto relação entre líder e seguidores. O líder carismático é sempre o produto de seus seguidores, isto é, a autoridade carismática está enraizada no sistema de crenças dos seguidores, e não em alguma característica transcendental do líder.

Pensar o carisma como relação entre líderes e seguidores, e não apenas como qualidades de uma personalidade individual, foi uma das principais contribuições de Weber para a discussão. Assim, para ele, o carisma não se origina

somente do indivíduo, mas também do grupo em que este indivíduo está inserido. Por isso mesmo, pode ser instável e transitório. Na perspectiva weberiana, o carisma depende não apenas de desempenhos individuais, mas principalmente de projeções coletivas, em que o grupo elege um indivíduo para liderá-lo e, assim, atribui carisma à pessoa, submetendo-se voluntariamente às suas ordens.

A teoria de Weber sugeriu que a ascensão de líderes carismáticos era frequentemente associada a mudanças sociais rápidas e radicais. Por isso, muitos pesquisadores procuram estabelecer um vínculo entre as atribuições de carisma a um líder e fatores mais amplos no nível social, como a percepção de crises internas ou ameaças externas, exemplos de ataques terroristas ou recessão econômica.

O afastamento da palavra *carisma* da esfera religiosa se enquadra em um processo histórico maior, descrito por Weber como o “desencantamento de mundo”. No Ocidente, o desencantamento de mundo se aproxima da racionalização, o processo no qual as ações sociais se baseiam cada vez mais no cálculo, em vez de motivações morais, emocionais, do costume ou da tradição. A humanidade saiu de um mundo ancorado no sagrado e rodeado pela magia, e entrou em um mundo onde a razão e o cálculo são quem dão as cartas.

Tudo que pertencia apenas aos deuses, aos seres míticos e encantados, desceu à terra. Aquilo que estava restrito a poucas pessoas, de repente, ficou acessível a todos. Alguns atributos, que até então dependiam da loteria celeste, como o carisma, perderam sua aura sagrada e foram profanados. Não dependem mais de forças sobre-humanas, mas podem ser adquiridos e desenvolvidos por pessoas dotadas de razão, simplesmente meros mortais. O carisma passa a ser, então, mais terrestre que divino, mais profano que sagrado. Os líderes carismáticos não são mais representantes de Deus na Terra. Ao sair da religião e entrar na política, o carisma foi personificado; os seguidores se tornaram eleitores.

Políticos considerados carismáticos, então, são aqueles que sabem fazer o uso, racional e calculista, dos meios, das imagens e da aparência de um líder carismático clássico. Acabam criando e promovendo uma personalidade cujas qualidades facilitam a identificação com o eleitorado, estabelecendo uma ligação emocional com as pessoas e aparentando, então, ser alguém extraordinário.

Apesar de Weber ter escrito sua teoria sobre a autoridade carismática antes de Hitler chegar ao poder na Alemanha, o líder nazista é um ótimo exemplo para entender como o carisma funciona na prática. Um ouvinte do discurso feito em uma cervejaria em Munique diria que Hitler transmitia um carisma tão forte e falava com tanta convicção que as pessoas acreditavam em qualquer coisa que saísse de sua boca. Mas não podemos nos esquecer do caráter relacional do carisma, ou seja, aqueles que reconheciam carisma em Hitler eram os apoiadores do nazismo que já estavam predispostos, por suas próprias personalidades e visão política, a atribuir esse carisma a seu líder.

Quando o público não estava predisposto a aceitar tais ideias absurdas, os ouvintes não percebiam qualquer carisma em Hitler. Um membro da social-democracia alemã, que presenciou um discurso do líder nazista na mesma cervejaria, não se convenceu com as ideias defendidas e os argumentos repulsivos, e a impressão que teve foi que Hitler agia de maneira extremamente demagógica. O mesmo discurso, as mesmas ideias e o mesmo lugar, só que para plateias diferentes. O resultado? Para alguns, um líder carismático que saberia conduzir a Alemanha. Para outros, um desequilibrado que gritava ideias políticas simples e vulgares. De fato, Weber acertou ao ressaltar o caráter relacional do fenômeno.

Sem as amarras do sentido religioso do termo, o século XX assistiu ao surgimento de líderes carismáticos como nunca na história, para o bem e para o mal. Ditadores e déspotas, considerados carismáticos por seus seguidores, produziram

milhares de mortes e destruição. Por outro lado, alguns líderes souberam usar o carisma para conduzir processos de emancipação política, promover a liberdade e levar esperança a milhares de pessoas.

Mesmo com a proximidade, o véu de mistério que encobre o fenômeno ainda persiste. O carisma é complexo. Depende de tantas variáveis que, não raro, provoca resultados improváveis. Fato é que é sempre um atributo perseguido, cada vez mais, não apenas por líderes, mas por todos aqueles que querem impactar suas vidas, seja melhorando relacionamentos pessoais e amorosos, aumentando as vendas ou, simplesmente, fazendo-se notado por todos.

“É possível desenvolver o carisma ou é apenas uma qualidade que nasce com a pessoa?” surge como a pergunta recorrente. É como um questionamento natural e básico na busca do entendimento desse predicado. E também está calcado na falta de estudos e análises ao longo da história sobre o fenômeno.

Século XXI: o avanço científico e a derrubada dos mitos

Apesar da popularidade do termo, ainda não há definição clara do que é a qualidade do carisma. Essa dificuldade vem, em parte, dos múltiplos significados da palavra ao longo da história.

Com a explosão dos manuais de autoajuda repletos de fórmulas mágicas para se alcançar o sucesso, diversos autores abordam o carisma como um dom – para descrever determinadas habilidades inatas que somente aqueles com predisposição genética e psicológica para a liderança poderiam vir a desenvolver um dia.

Tal definição leva em consideração os resquícios da velha abordagem medieval, quando o carisma era uma característica inacessível para a maior parte da população. O

avanço científico do século XXI já comprovou que o carisma é produto de uma relação social estabelecida entre líderes e seguidores, a partir da qual certas habilidades individuais são valorizadas por um grupo – que reconhece e elege um representante que transpareça liderança, confiança e segurança. Cada vez mais pesquisas demonstram que não há determinados atributos inatos. E é o caso do carisma, visto e entendido como fenômeno relacional, que necessariamente acontece no plano social e depende não apenas das habilidades exclusivas de um único indivíduo, mas da aprovação social do grupo.

Enquanto a população mundial continua a crescer em proporções inéditas, a susceptibilidade a líderes carismáticos não mostra sinais de fraqueza, dos Estados Unidos ao Brasil, da Europa à África. Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, persiste a atenção sobre como alguns indivíduos conseguem exercer uma influência tão extraordinária sobre os demais.

Neurolinguística, psicologia social e comportamental, neurociência, marketing e outras áreas de conhecimento vêm contribuindo para explicitar o funcionamento desse fenômeno. Pesquisas multidisciplinares têm levantado questões importantes sobre o tema. Há interesse em descobrir como adquirir consciência e ter controle sobre carisma, além, é claro de quais são os limites dessa característica. Também não se sabe até onde podemos chegar com essa ferramenta que herdamos dos séculos de evolução de nossa espécie. Graças à contribuição científica, foi possível superar algumas barreiras para entender o carisma hoje e, sem ela, seria impossível desmistificar esse fenômeno.

Hoje: o carisma ao alcance de todos

A partir dessa bagagem consolidada, entendo que o carisma não deve mais ser compreendido como um dom inato, restrito a determinadas lideranças ou entidades religiosas.

Mas, sim, como um conjunto de diferentes competências, que podem ser aprendidas, e habilidades de diferentes naturezas, que podem ser treinadas e aplicadas em contextos variados, a partir dos objetivos pessoais e de cada situação.

Tal compreensão sintetiza as conclusões obtidas por pesquisas de ciências cognitivas e comportamentais nas últimas décadas. E nos permite afirmar que todos os seres humanos têm potencial para desenvolver seu carisma, apesar de essa ideia ainda ter sido pouco explorada pela literatura.

A principal contribuição desta nova abordagem científica reside no fato de que o carisma pode ser treinado, aprendido e acionado em determinadas situações, afastando de vez o ar sobrenatural da questão.^[20] A derrubada desse mito, talvez o maior que já envolveu o carisma, libertou o conceito de um grande fardo semântico carregado nos últimos dois milênios – um fator limitante da compreensão do fenômeno.

Capítulo 3

As faces (in)visíveis do poder

A linha do tempo do carisma mostra certas regularidades. Ao apresentar o desenvolvimento desse fenômeno de uma maneira completamente nova, desde os primeiros bandos *sapiens*, passando pelos imperadores e pelo clero, chegando aos líderes do século XX e XXI, notamos que o carisma sempre esteve presente nos mais altos círculos do poder. E não é para menos.

Na história mundial, não faltam exemplos de como grandes feitos e personalidades poderosas só se consolidaram a partir da relação de empatia, respeito e submissão entre os mais memoráveis líderes e seus seguidores. Essa inter-relação pode ser compreendida melhor depois de uma definição: o que é poder?

Poder não são os atributos que o evidenciam, ou seja, não são dinheiro, armas, equipamentos ou recursos. Poder significa conseguir o que se deseja (os fins), não significa dispor de recursos para tal (os meios). Segundo qualquer dicionário, poder é a capacidade de fazer coisas, habilidade de alcançar metas e desejos, de afetar o comportamento dos outros para obter os resultados desejados.

Ou seja, poder diz respeito a resultados, mas existem diversas maneiras de conseguir o que desejamos: desde coagir pessoas com ameaças ou induzi-las com subornos até convencê-las e atraí-las.

Das diversas maneiras de conseguir o que queremos, a mais trivial e popular é usar comando e coerção. Mas se trata de uma abordagem simplista. Exercer poder é melhor

compreendido pela capacidade de mandar alguém fazer algo de maneira diferente do que ele já faria.

Por exemplo: imagine que você diga para alguém correr e, imediatamente, a pessoa saia em disparada. Aparentemente, é um claro teste de poder. Contudo as coisas podem não ser tão simples. Basta supor que a pessoa que recebeu a ordem seja um corredor profissional, ou seja, alguém que constantemente corra. Nesse caso, você não estaria exercendo poder, afinal aquilo que foi ordenado é parte da rotina dela – e não comprova sua capacidade de induzir os outros a fazerem aquilo que você quer. Por isso, para medirmos o poder em termos da capacidade de alterar o comportamento do outro, temos primeiro de conhecer suas preferências iniciais.

Tal ideia pode soar confusa. É por isso que muitos se voltam para uma definição de poder limitada, compreendendo-o simplesmente como a posse de recursos que podem influenciar os resultados.

Definir poder como recursos – ou a posse deles – é atraente porque o torna próximo das pessoas, tornando-o tangível e mensurável. Porém, tal definição carrega problemas. Acreditar que o poder se resume ao controle de recursos é ignorar o fato de que aqueles que possuem os melhores recursos nem sempre vencem ou conseguem o que desejam. Uma boa ilustração para isso é a Guerra do Vietnã. No episódio, os Estados Unidos, a maior potência do mundo, a mais rica e com o maior exército, foram derrotados pelo exército guerrilheiro de um país economicamente irrisório. O mesmo ocorre num jogo de pôquer, quando nem sempre as melhores cartas significam a vitória. Ou no caso de um mafioso milionário viajando em seu jato particular, com malas de dinheiro – se ele sofre um acidente aéreo e cai em uma ilha deserta, verá que suas cédulas são inúteis para caçar ou se alimentar.

Cada recurso tem um papel na conquista de nossos objetivos e, dependendo do contexto, os recursos perdem

utilidade ou até mesmo os objetivos precisam ser readequados ao novo ambiente. Confundir meios (recursos ou ferramentas) com fins (alcançar determinado objetivo) é perigoso para aqueles que desejam conquistar e manter o poder.

Mesmo que funcionem muito bem em determinados momentos e com determinadas pessoas, certas ferramentas de poder podem ser irrelevantes em outras interações e contextos. Em um contexto de conflito assimétrico, como no combate ao terrorismo internacional, possuir mais recursos como porta-aviões não é diferencial determinante para alcançar o objetivo de derrotar o inimigo. Já o mesmo porta-aviões no contexto das disputas marítimas, como no do Mar do Sul da China ou em um possível confronto militar com uma potência asiática, pode se tornar uma ferramenta de poder de extremo diferencial na conquista da vitória.

Entender a distinção entre meios e fins nos permite visualizar com clareza quais são os recursos disponíveis e em quais contextos eles são efetivos. Do ponto de vista do exercício do poder, desenvolver a capacidade de converter recursos em resultados é essencial para o sucesso.

Essa capacidade também é conhecida como estratégia – a ponte que conecta meios aos fins. A visão estratégica nos permite adquirir e usar os melhores recursos para cada situação ou contexto. Estratégia pressupõe uma capacidade contextual de perceber a mudança do tabuleiro e as limitações de certos recursos ou habilidades em cada ambiente.

Quando definimos poder como a capacidade de conseguir aquilo que desejamos, fica mais fácil entender que determinados recursos ou atributos são mais apropriados conforme o objetivo desejado. É possível fazer seu filho estudar para as provas por meio de castigos, recompensas ou convencimento. Qual desses meios é o mais efetivo para o intuito de fazê-lo estudar? Talvez os três produzam resultados semelhantes, porém com efeitos colaterais e

durabilidades diferentes. Castigos e recompensas trarão efeitos imediatos, mas são efetivos somente no curto prazo; já o convencimento é mais difícil de ser incorporado inicialmente, porém é mais sólido no longo prazo.

Na maior parte das vezes, saber usar poder significa também compreender os limites de cada recurso disponível. Convencer um jovem na faculdade a estudar para as provas pode ser muito difícil. Por outro lado, convencer uma criança ensinando os valores e hábitos da importância e gosto pela leitura e estudo é mais fácil. Jamais devemos pensar no poder como um fenômeno estático e rígido com uma única forma de conseguir o que queremos, porque uma determinada forma pode se mostrar inútil – dependendo da pessoa, do ambiente ou espaço de tempo.

Há mais de quatrocentos anos, Nicolau Maquiavel já recomendava ao príncipe que era mais importante ser temido do que ser amado. Mas é possível imaginar milhões de situações e contextos nos quais somente o medo não trará os resultados desejados. Ganhar corações e mentes sempre foi muito importante, e ainda mais na Era da Informação.

A informação, por exemplo, é uma ferramenta de poder que ganhou muita importância e relevância nos últimos anos, resultado de uma época em que a tecnologia está difundindo informações a toda velocidade. Em um mundo de acesso infundável a informações, aqueles que conseguem dar sentido a essa imensidão de dados construindo uma boa história ou narrativa possuem vantagem de poder em relação aos demais. O desafio para líderes, ou aqueles que querem usar melhor seu poder, está na necessidade de incorporar as dimensões mais brandas do poder em suas estratégias, além do já conhecido poder de comando.

Entender como as pessoas se comportam na ausência de comandos é difícil. Muitas vezes, podemos afetar o comportamento delas para obter os resultados que queremos, mas sem comandá-las explicitamente. Se você convencer as pessoas de que seus objetivos são legítimos,

coerentes e atraentes, talvez possa persuadi-las a fazer algo sem usar ameaças ou incentivos.

É possível obter resultados desejados sem possuir grandes recursos ou sem lançar mão de força bruta. Os jovens que abandonam suas casas para lutar junto ao grupo terrorista ISIS (Estado Islâmico) não o fazem por dinheiro nem ameaças. Eles acreditam na legitimidade e na possibilidade de um califado islâmico. Há um pragmatismo de convicções. O poder é um fenômeno ainda mais dinâmico diante da complexidade contemporânea – questões transnacionais como terrorismo, crime internacional, mudanças climáticas e propagação de doenças infecciosas; ou mesmo razões triviais, como horas perdidas no trânsito em uma grande cidade.

Questões atuais exigem que o poder seja repensado em diferentes dimensões, não apenas como capacidade de coerção ou posse de melhores recursos, mas como instrumento de convencimento e conquista da confiança, levando as pessoas a ações coletivas de forma espontânea.

Muitos líderes militares, políticos e empresariais ainda não dominam as diferentes dimensões do poder. Permanecem concentrando energia no uso do poder bruto e coercitivo, nos quais autoridade e hierarquia são mais importantes que convencimento e atração. Confundem o necessário com o suficiente – mas o contexto atual é muito mais complexo, rápido e dinâmico do que há cem anos.

O poder tornou-se um jogo de xadrez tridimensional, no qual só se pode ganhar valendo-se das diferentes dimensões. Contudo, muitos ainda o encaram como um jogo de xadrez unidimensional – no longo prazo, isso os levará à derrota, uma vez que a obtenção de resultados favoráveis no mundo globalizado de hoje depende, em grande parte, da capacidade de influenciar positivamente o comportamento e o interesse dos outros, exercendo o que ficou conhecido como *soft power*, a dimensão mais sutil do poder.

Soft power: carisma e o poder da atração

Transformações sociais, políticas e tecnológicas impostas pela vida contemporânea estão modificando as relações humanas, principalmente dinâmicas de trabalho e interações sociais. No século XXI, estruturas fixas e rígidas são substituídas por novas configurações culturais, que carregam em si princípios democráticos e prezam, cada vez mais, pela capacidade de dialogar e produzir empatia.

O carisma é chave fundamental de adequação às novas demandas da realidade, até mesmo em esferas onde o poder coercitivo era hegemônico – como guerras e conflitos armados, âmbitos nos quais o puro antagonismo não é mais discurso aceito. O surgimento de novas demandas implica na elaboração de diferentes tipos de estratégia.

Então o carisma é compreendido como uma importante dimensão estratégica do *soft power* – deixa de ser impositivo; torna-se agradável, convence e leva o outro a gostar e a querer concordar com você. Tal conceito foi difundido por Joseph Nye,^[21] um dos principais pensadores do campo das relações internacionais e da política, para diferenciar o poder pela via do convencimento da atração do poder pela via da força e da coerção – este chamado por ele de *hard power*.

Nye vai além. Ele descreve ainda outro tipo de poder estratégico: o *smart power* – a capacidade de avaliar estrategicamente quando devemos usar o *soft* ou o *hard power*, considerando os objetivos envolvidos e o contexto. Afinal, assim como convencer o filho a estudar pode ser feito de diferentes maneiras, faz parte do pensamento estratégico saber quais são as mais eficientes ferramentas de acordo com a situação. Para os líderes, isso é importantíssimo, pois liderança e poder estão intrinsecamente entrelaçados, de modo que a liderança eficaz requer uma mistura de habilidades de poder *soft* e *hard* – em outras palavras, o pleno domínio do *smart power*.

O *hard power* ainda é predominante em muitos contextos, como instituições militares e conflitos geopolíticos. Porém, cada vez mais, hoje em dia, o *soft power* vem sendo reconhecido como uma ferramenta importante na resolução de diferentes desafios apresentados pelo mundo contemporâneo. Vale ressaltar que, geralmente, convencimento e atração são menos custosos e mais efetivos, principalmente porque reduzem resistências e conduzem à submissão voluntária.

Estudos indicam que, no mercado de trabalho, pessoas carismáticas recebem avaliações de desempenho mais elevadas e são consideradas mais eficazes, tanto por superiores quanto por subordinados.^[22] Há pesquisas comprovando ainda que aqueles considerados carismáticos apresentam um nível maior de estímulos no organismo – e suas células ativam um mecanismo operacional de crescimento, recebendo e emitindo mais biofótons, uma luz ultraleve que emana de todos os seres vivos e está ligada à produção endógena de estados excitados dentro do organismo. Assim, carismáticos acessam um estado no qual o tempo parece diminuir e os pensamentos surgem de modo claro, sem esforço; é isso que os torna mais criativos, imaginativos, flexíveis e inovadores.^[23]

Em tempos atuais, portanto, o carisma é um dos tipos de poder suave. Prescinde da força bruta e exerce impressionante efeito nos outros – que são imediatamente impelidos a acreditar, respeitar, confiar e seguir ideias, valores e visão de quem conseguiu cativar a atenção e conquistar sua confiança. Trata-se de um poder estratégico, capaz de cativar corações e mentes. Como diria Mahatma Gandhi, um dos grandes líderes carismáticos da história da humanidade, “de uma forma suave, você pode sacudir o mundo”.

O lado sombrio do carisma: limites e uso antiético do poder

Reconhecido como um dos subtipos do poder de atração, o carisma comumente está associado a uma sensação de encantamento – tanto no que tange a seus efeitos sobre os outros quanto no destaque da própria pessoa carismática.

É tênue a linha que distingue a importância das ferramentas do carisma dos riscos que o fenômeno implica. Afinal, estamos falando de poder – não podemos esquecer que quem o exerce são seres humanos, movidos ora pela razão, ora pela emoção.

Será que quem está no comando tem um projeto de poder baseado em uma visão estratégica e na demanda das sociedades ou, simplesmente, um projeto pessoal de poder pautado por ego, medos ou paranoias? Isso abre espaço para a insurgência de novos líderes democráticos, ao passo que cria oportunidades para demagogos se aproveitarem da confiança das pessoas. O que pode ocorrer por fama e *status*, geralmente em períodos de crises políticas e financeiras, quando ficamos mais suscetíveis à influência de quem pareça poder nos tirar da situação-problema.

Apesar de diversos testes comprovarem a eficácia da liderança carismática em diferentes contextos sociais, são bons os motivos para nos atentarmos a algumas consequências negativas do carisma. É preciso saber quando devemos resistir ao seu lado perverso.

O carisma não é uma panaceia

O carisma não é o Santo Graal do poder. Tê-lo não garante a conquista de tudo o que se quer. Até agora, refletimos sobre os tipos de poder e, sendo o carisma um desses subtipos, é evidente que ele potencializa seu valor estratégico, na medida em que é utilizado exatamente para tal finalidade.

Um poder estratégico só é realmente bem-sucedido se apresenta utilidade bem definida, com foco antecipado em objetivos e desafios e consciência dos melhores recursos para isso.

Antes de sair por aí aplicando ferramentas do carisma em qualquer momento, é fundamental estabelecer um raciocínio estratégico. E, diante de cada situação, definir: O que quero conquistar? Como as ferramentas do carisma podem me auxiliar? Em quais situações e contextos pretendo colocá-lo em prática? Quando devo deixar de utilizá-lo?

A primeira conclusão é fundamental: nem sempre o carisma é a melhor ferramenta. É importante ter isso claro. O carisma não é uma panaceia, um poder inabalável que está acima de todos.

Ele é, sim, uma face muito importante do poder de atração. E pode proporcionar vantagens na vida, desde que se tenha clareza sobre sua natureza e seus limites – além de domínio de competências e habilidades sociais.

O carisma é viciante

Saber entender os limites do carisma é fundamental para que não se caia em seus feitiços e encantos. Afinal, nosso cérebro não precisa de mais do que alguns segundos para processar a sensação de vitória ou vantagem e liberar endorfina no organismo, aumentando o bem-estar e desencadeando prazer.

Quando conseguimos fechar uma grande negociação ou cooptar mais voluntários para causas e projetos, o corpo se esbalda em uma piscina de bem-estar. Sentimos satisfação por conseguir o que almejávamos e, em seguida, desfrutamos dos efeitos psicológicos do sucesso. Por isso o carisma é viciante. Quanto mais dominamos suas ferramentas, mais e mais queremos aplicá-las. Porque, ao perceber as alterações nos níveis de endorfina, ansiamos logo por novas doses de bem-estar. É preciso ficar atento

aos limites que separam os melhores recursos do carisma de seus maiores perigos.

Líderes capazes de encantar seguidores tornam-se viciados em adulação. Após o efeito da lua de mel, eles continuam ansiando por altos índices de aprovação, o que os distrai dos objetivos reais. Os seguidores, por outro lado, tornam-se viciados no carisma do líder, reforçando exibições de populismo que, não raro, beiram a demagogia. O resultado é uma dependência recíproca que encoraja ambas as partes a distorcer a realidade para prolongar o prazer.^[24]

A história é cheia de exemplos de como alguns líderes carismáticos permaneceram iludidos, mesmo depois de seus seguidores acordarem. Tony Blair, por exemplo, sempre pensará que a invasão do Iraque foi um triunfo moral, e Saddam Hussein estava absolutamente convencido de que tinha servido a seu país com dignidade e integridade. Mas pergunte à maioria das pessoas na Grã-Bretanha ou no Iraque o que elas pensam, e você vai ouvir uma história muito diferente, provavelmente porque quando estamos viciados – não importa exatamente no quê – deixamos de pensar por conta própria e enxergamos só o que queremos ver.

O grande problema do vício em carisma é a inversão do seu controle. Por isso é importante que, ao incorporar e colocar em prática as principais habilidades carismáticas, você se mantenha consciente e permaneça com o domínio do uso dessa ferramenta de poder. Lembre-se: quem está no controle é sempre você, com os melhores recursos pessoais, a serem utilizados de acordo com cada situação e objetivo.

O carisma também pode ser usado para o mal

A última das premissas do lado obscuro do carisma é, talvez, a mais sombria e perigosa. Com o passar dos séculos, a humanidade adquiriu tristes experiências com regimes

totalitários de abuso e de uso antiético de poder. Hitler, Mussolini, Mao e Stálin são exemplos de ditadores que souberam usar o carisma para conquistar uma posição de liderança e a consequente confiança dos seguidores, consolidando impérios de sangue em nome de suas causas: raça pura, país unificado ou sociedade sem classes.

Talvez soe estranho pensar que muitas pessoas – e nações inteiras – já confiaram na palavra desses dirigentes. Mais que isso, concordaram e colocaram em prática aspectos das ideologias de seus líderes, cujos resultados foram os regimes mais destruidores já inventados, como o nazismo, o fascismo e o stalinismo.

Não sejamos ingênuos ao avaliar os alcances do carisma. Trata-se de um fenômeno que conecta o que há de mais profundo em cada pessoa de seu contexto social e lança luz sobre os abismos de possibilidade que se abrem em cada interação ou comunicação entre sujeitos. Nesse cenário são potencializadas as intenções que estão por trás do plano social e que, por isso, podem tanto ser as mais positivas como as mais negativas e antiéticas.

O carisma tem uma composição necessariamente relacional, porque reúne tanto habilidades pessoais quanto sociais e contextuais. Por isso podemos nos deparar com o lado obscuro dele – que disfarça as reais intenções negativas por meio de armadilhas sociais e recursos de retórica, influência e persuasão.

Ensinar o poder do carisma requer responsabilidade e atenção. É importante alertar não somente os interessados nas habilidades carismáticas, mas também todos nós seduzidos pelo encanto carismático. Quanto mais conscientes as pessoas forem do poder, das técnicas e dos usos do artifício, mais mecanismos teremos para resistir aos seus meandros nocivos.

Prefiro destacar o surgimento de novos líderes democráticos que sabem usar o carisma em prol da população, e não apenas para conquistar a posição de

liderança e, então, utilizá-la para cumprir um projeto pessoal de poder.

Precisamos de líderes, tanto em esferas locais como mundiais, que consigam conectar seu carisma com o plano coletivo, dedicando a devida importância, assim como as contrapartidas necessárias, para atender às demandas dos seguidores, mantendo-os felizes e satisfeitos com a liderança, a partir de premissas democráticas e liberais, compatíveis com as dinâmicas do mundo atual.

Capítulo 4

Um interruptor mental

A compreensão sobre o carisma mudou muito nos últimos anos, principalmente ao expandir sua aplicação para diversas esferas da vida em sociedade – questões familiares e amorosas, comerciais e empresariais, nos cenários político e religioso. Ao longo desse processo, felizmente muitos mitos sobre o carisma ficaram para trás.

Atualmente, sabemos que o carisma não é inato nem necessariamente um dom divino. Também não é exclusivo das elites políticas e religiosas e, muito menos, depende apenas da personalidade de cada indivíduo. Por ser fruto de relações e interações entre os indivíduos, o carisma é um fenômeno que se realiza exclusivamente no plano social e, por isso, é fortemente constituído de um DNA relacional – só existe diante de um ou mais ouvintes e dentro de um contexto específico, com as particularidades do ambiente.

Imagine um político qualquer que tenha sido eleito no ápice de seu carisma, publicamente reconhecido e adorado por todos – exemplos não faltam na história política. Alguns anos depois, contudo, ele se envolveu em algum escândalo que abalou sua imagem pública, perdendo grande parte da influência social que até então exercia sem grandes dificuldades.

O carisma é uma ferramenta de poder, como muitas outras. Não está acima das virtudes e habilidades que pavimentam o caminho para o sucesso. Uma pessoa desvirtuada, maldosa ou mau-caráter pode vencer batalhas graças ao carisma, mas isso não vai salvá-la de ser derrotada pelas próprias deficiências graves. Ou seja, além

de o carisma não ser a única peça do quebra-cabeça das ferramentas de poder disponíveis, ele também não é inabalável; relacional, está constantemente suscetível a fatores que podem abalar a percepção social, principalmente em se tratando de figuras públicas.

Uma das principais implicações de tal dedução é que as pessoas não são – e não teriam como ser – carismáticas o tempo todo. Essa característica aparece por tempo limitado, de acordo com cada situação, objetivo e interlocutores envolvidos. É como se o carisma fosse um grande interruptor mental, que conseguimos ligar e desligar segundo nossas intenções. Como os recursos de iluminação, que podem tanto ser utilizados para enaltecer algumas qualidades – como o foco de luz utilizado pelos museus para destacar uma peça ou detalhe precioso de seu acervo –, quanto para disfarçar, como a luz baixa periférica, empregada no teatro para camuflar imperfeições do cenário. O problema é que, às vezes, os visitantes do museu estão interessados apenas em apreciar as esculturas e não querem ver os quadros que nós decidimos iluminar. Como se trata de um fenômeno relacional, é preciso estar atento à essência daqueles para os quais queremos direcionar nosso carisma.

Marilyn Monroe, um dos maiores ícones carismáticos, sabia fazer muito bem isso. A estrela de Hollywood e símbolo social conseguia, como ninguém, ligar e desligar seu carisma. Com isso, era capaz de deixar o presidente dos Estados Unidos e o resto do mundo a seus pés. Pode até parecer impossível, mas certo dia, no auge da sua carreira, enquanto era fotografada na maior e mais movimentada estação de metrô de Nova York, ninguém reconhecia a famosa atriz de cinema. Era um dia normal de trabalho, a plataforma estava cheia de gente e mesmo assim ela não era notada.

Bastante surpreso, o editor de uma célebre revista que acompanhava o ensaio perguntou à atriz se era normal ela passar despercebida pelos lugares. Ela respondeu que sim,

acontecia com frequência. Quando ela não estava no palco, deixava de ser Marilyn Monroe; tornava a ser Norma Jean Baker. Curioso, o jornalista quis saber qual era a diferença entre as duas. Marilyn sorriu. Confessou que, quando estava fora de cena, não tinha a obrigação de atrair a atenção do público.

Na saída do metrô, o editor continuava sem entender por que ninguém enxergava Marilyn Monroe ao seu lado, então ela o provocou: “Você quer que ela apareça?” e, sem muito esforço, nas calçadas lotadas de Nova York, ela soltou os cabelos e posou para uma foto. Naquele instante, ativou seu interruptor cerebral carismático. As pessoas começaram a se aglomerar ao seu redor, admirados com sua beleza e paralisados pela sua presença. Logo, a atriz estava distribuindo autógrafos.

Nós ativamos nosso interruptor mental mais vezes do que imaginamos. Quase sempre não temos consciência disso. Com a ferramenta do carisma também conseguimos usar algumas de nossas habilidades para destacar pontos positivos e disfarçar pequenas – ou grandes – imperfeições, causando boa impressão em nossas interações sociais.

É preciso esclarecer que desenvolver a consciência e o controle sobre o carisma não é tarefa fácil, que possa ser simplificada em poucos princípios e dicas motivacionais, como a grande maioria dos livros sobre o tema tem feito. Muitos reduzem o carisma a simplórias dicas comportamentais ou supostas características genéricas, como extroversão. O problema de tais abordagens reside no fortalecimento da tese de que o carisma é um dom inato – uma vez que tais pequenas mudanças de comportamento não produzem o efeito carismático efetivo.

Aprecio outro caminho. Deixo clara a complexidade do fenômeno e procuro demonstrar como até mesmo os mais respeitados líderes carismáticos aperfeiçoaram o percurso de suas vidas para desenvolver as principais habilidades e, só então, atingir postos de prestígio.

É o caso de Gandhi. Aquele homem que discursava para multidões pregando a não-violência – e se tornou o maior representante da independência indiana – foi um jovem advogado que mal conseguia se sustentar. Quando finalmente obteve um caso para argumentar, ficou-se paralisado na frente do tribunal, sem conseguir pensar em uma única pergunta.

Isso não significa que o carisma não esteja ao alcance de todos. Apenas que devemos ter cautela com fórmulas mágicas. No fundo, desenvolver o carisma é parte de um processo de autoconhecimento e necessita constante aperfeiçoamento. Por meio do desenvolvimento de competências específicas e do treino frequente de habilidades, é possível construir as bases necessárias para o domínio do carisma – aumentando o seu repertório de ferramentas estratégicas de poder e a projeção desse efeito sobre os outros.

Capítulo 5

Inteligência carismática: uma perspectiva científica do carisma

Imaginar um interruptor cerebral para ativar o carisma dá a ideia de um estado mental carismático, ou seja, um plano no qual se acessa um conjunto de diferentes competências e inteligências cognitivamente, a partir de algumas habilidades específicas que podem ser aprendidas e treinadas por qualquer pessoa.

Não é bem assim. Há diversos contextos, experiências e perfis, inerentes a cada indivíduo, que funcionam como pilares para influenciar e distinguir esse momento de conexão. E, na prática, esse *modus operandi* ocorre naturalmente.

Importante ressaltar que não existem pessoas carismáticas, mas sim pessoas que são carismáticas em determinadas situações e circunstâncias. Pessoas carismáticas são aquelas que ativam seu interruptor e se conectam com o estado mental carismático de forma muito natural e espontânea, sobressaindo-se em ambientes sociais e diante de todos os outros. Nessas situações, as pessoas acessam suas principais inteligências e põem em prática habilidades intrapessoais, sociais e culturais – conforme cada interação exige em particular e, por isso, são percebidas com qualidades associadas ao carisma.

Ilustram bem essa situação aqueles momentos em que determinada pessoa rouba a cena – seja por um gesto de educação e gentileza, seja pela presença estonteante ou um

discurso convincente – impactando fortemente todos ao redor.

Como acessar tal estado mental? Não é possível resumir em uma receitinha simples. Trata-se do domínio do plano cognitivo, ou seja, aquele espaço onde todo conhecimento é armazenado na mente, reunindo competências de diferentes áreas, agrupadas em tipos de inteligências específicas.

O plano cognitivo diz respeito a uma função psicológica que permite um conjunto de habilidades cerebrais e mentais necessárias para a obtenção de conhecimento de mundo. Tais habilidades envolvem pensamento, raciocínio, abstração, linguagem, memória, atenção, criatividade, capacidade de resolução de problemas e outras competências fundamentais para ativar o carisma. Inteligência carismática é como nomeio o conjunto das principais competências e habilidades do carisma.

Trata-se de um conceito enquadrado na atual discussão da psicologia contemporânea. Encontra paralelos na maneira de definir a inteligência de modo que não se limite à inteligência analítica, ao Q.I. (Quociente de Inteligência). Em 1996, a Sociedade Americana de Psicologia constituiu uma força-tarefa para elaborar um estudo – “Inteligência: conhecimentos e incógnitas” –, em clara tentativa de se chegar a uma definição do conceito. Os pesquisadores concluíram que é mito pensar a inteligência como algo único e universal.

O Q.I., na verdade, mede apenas um dos tipos de inteligência. O termo precisa dar conta de um grupo complexo de fenômenos. Uma das teorias mais conhecidas nesse campo é a do psicólogo e pesquisador americano Howard Gardner. Ele considera que há as inteligências linguística, musical, lógica-matemática, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal e naturalista. Psicólogo da Universidade de Harvard, o pesquisador chegou à conclusão de que todos os indivíduos normais, ou seja, sem nenhuma anomalia neurológica ou cognitiva, são capazes de atuar em,

pelo menos, sete áreas diferentes – ativando áreas intelectuais distintas.

Gardner sugere que não existem habilidades gerais e universais. Ao questionar a visão de uma inteligência singular, ele desenvolveu uma teoria de inteligências múltiplas – que veio a agregar ao conceito a definição de inteligência como habilidade para resolver problemas ou criar produtos significativos, em um ou mais ambientes culturais.

O psicólogo apresenta uma alternativa para o conceito de inteligência como capacidade inata, geral e única, que permitiria aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação. As inteligências são múltiplas. São inúmeras as situações de necessidade de solucionar problemas. Portanto, competências e habilidades variam de acordo com cada local, cultura e com as regras sociais envolvidas.

Mesmo que sua pesquisa tenha restringido a sete as inteligências, seu trabalho abriu caminho para que novos estudos viessem confirmar que há ainda outros tipos: emocional, intrapessoal, criativa, colaborativa etc. A maneira como nossa estrutura mental opera ainda parece nos surpreender.

Tal salto científico deixou um mito para trás: não há pessoas que são ou não são inteligentes. Há pessoas que se tornam mais ou menos inteligentes conforme são expostas aos fatores do contexto em que vivem, ao ambiente cultural e às relações sociais. Em outras palavras, você não nasce inteligente, vai adquirindo competências e novas habilidades que o tornam inteligente quando necessário.

O mesmo ocorre com o carisma. Depois de muitas pesquisas, leituras, debates e reflexões, pontos de convergência e divergência entre a literatura especializada, percebi que, assim como a inteligência, não há como definir o carisma de forma singular e universal. Afinal, não há carisma que tenha durado eternamente. E, historicamente, o

carisma tem sido importante ferramenta de resolução de problemas.

Falta, contudo, uma análise relacional do fenômeno. Em minha busca, cheguei às competências e habilidades específicas de três inteligências já conhecidas – emocional, social e contextual – como pilares fundamentais do carisma. Tal tríade sustenta o estado mental carismático. Quanto melhor são manejadas essas inteligências, maior é o domínio da inteligência carismática. Domínio maior, nesse caso, não significa hierarquicamente superior, mas sim que a inteligência carismática envolve e se relaciona com habilidades de outras áreas e inteligências distintas, ativando o estado mental carismático: você, o social (o outro) e a cultura (contexto).

Ninguém nasce com carisma no DNA. É com o desenvolvimento de novas competências e inteligências, ao longo da vida, que nos tornamos mais ou menos carismáticos, de acordo com fatores e circunstâncias a que somos submetidos e com a consciência do eu e do outro. Carisma se aprende? Sim, se compreendermos a inteligência carismática como uma estrutura presente na mente, que pode ser desenvolvida a partir de competências específicas.

O primeiro ponto importante é entender o estado mental carismático como uma inteligência, ou seja, uma faculdade mental presente e com potencial de desenvolvimento em todos os humanos, em diferentes graus, dependendo dos níveis de estímulo e das aptidões individuais. Se somos estimulados desde pequenos, pela família ou pelos professores, a tocar instrumentos musicais, é muito provável que desenvolvamos competências relativas à inteligência musical.

É preciso ressaltar, contudo, que não temos acesso direto às inteligências que residem no plano cognitivo – cujo processo, geralmente, é automático e inconsciente. Por isso não é comum pensarmos e organizarmos a forma como pensamos. Seria o pensar sobre o pensar. Eventualmente,

tomamos consciência sobre elas quando adquirimos novas competências e ficamos surpresos por até então não termos nos dado conta disso.

Durante toda a vida, estamos adquirindo habilidades: caminhar, falar, escrever, andar de bicicleta, cozinhar, aprender novos idiomas, trocar uma lâmpada ou mesmo o pneu do carro. São atividades que envolvem competências de diversas naturezas. É óbvio que atribuímos diferentes graus de importância e dificuldade a cada uma delas.

Quando aprendemos a andar de bicicleta ou a dirigir, adquirimos as competências específicas uma única vez – com algumas quedas e eventuais para-choques quebrados. Depois passamos a vida reproduzindo tais habilidades em uma espécie de gatilho automático, sem nos darmos conta das várias competências que usamos a todo momento no nosso dia a dia.

Aprender mandarim ou qualquer outro idioma, por outro lado, não é uma competência que se aprenda uma única vez. Demanda treino constante. Não é porque aprendemos a língua portuguesa na escola que teremos mais facilidade com outro idioma só porque supostamente já adquirimos tal competência linguística. É consenso que algumas competências são bem mais complexas do que outras e exigem prática constante de determinadas habilidades durante toda a vida.

Desenvolver o carisma é como aprender um idioma. Requer treino constante das habilidades para o pleno domínio das competências exigidas. Quanto mais se desenvolve a inteligência carismática, mais se adquire consciência sobre as principais habilidades e limitações. Essa consciência é a chave para acessar o estado mental carismático com naturalidade, ativando o carisma sempre que necessário.

O domínio do acesso ao estado mental carismático é o que possibilita um bom conhecimento sobre os melhores recursos pessoais. Com isso, abrem-se novas estratégias

para conquistar confiança, admiração e respeito daqueles ao redor. A ativação do interruptor mental do carisma potencializa o comportamento, o discurso e a presença – consequentemente, todos passam a reagir positivamente.

Isso possibilita não só um poder estratégico de atração, como uma grande transformação pessoal. Durante o processo de desenvolvimento da inteligência carismática, lida-se com o que há de mais íntimo e profundo em si mesmo – a partir da relação com o meio social e os diversos contextos. Mais importante do que quantificar vitórias ou objetivos é mensurar o impacto positivo e transformador do processo de desenvolvimento da inteligência carismática. O caminho trilhado é ainda mais valioso do que a meta alcançada. A jornada de descoberta e acesso é rica e poderosa, pois trabalha desenvolvimento pessoal e sofisticação social, essenciais para o crescimento e aperfeiçoamento humano.

O começo pode ser difícil, como tudo aquilo que é desconhecido se nos apresenta inicialmente. Aos poucos, cada uma das consciências ligadas a esse despertar vai florescer de forma consistente e sólida. Ao embarcarmos no despertar carismático, vamos simultaneamente mergulhar em uma descoberta sobre nosso eu inconsciente, nossas tendências e padrões de resposta em determinadas situações diárias na vida, como percebemos (ou deixamos de perceber) os outros ao nosso redor, e como somos afetados por certos contextos. Permita-se vivenciar tal descoberta de novas faces sobre si mesmo. Vamos encarar esta jornada juntos.



A TRÍADE
DO CARISMA



PARTE 2

Capítulo 6

A arte do carisma e da guerra: uma tríade em comum

O que Martin Luther King e Adolf Hitler têm em comum? Apesar de diametralmente opostos, ambos foram líderes. Mais do que isso, conseguiram atingir seus seguidores intensamente pela via emocional, estabelecendo uma relação de confiança e influência, que despertou a crença de grandes multidões em seus discursos e valores.

Diversos episódios históricos mostram como líderes souberam usar o carisma para motivar e convencer multidões. Seguidores aderiram às ideias e práticas propagadas por eles, das mais libertárias às mais sangrentas e cruéis.

Se por um lado admiramos o impacto positivo que figuras como Gandhi, Mandela e Luther King tiveram em importantes movimentos sociais – com mensagens de igualdade, paz e liberdade –, por outro alguns líderes usaram seu carisma para a face destrutiva e perigosa do poder. Exemplos não faltam de lideranças que conduziram a guerras e promoveram milhões de mortes e destruição.

É por isso que o carisma sempre foi revestido por um véu de mistérios. Afinal, traz consigo a estranha combinação de familiaridade e desconhecimento. Seu impacto é percebido no dia a dia; sua compreensão é complexa.

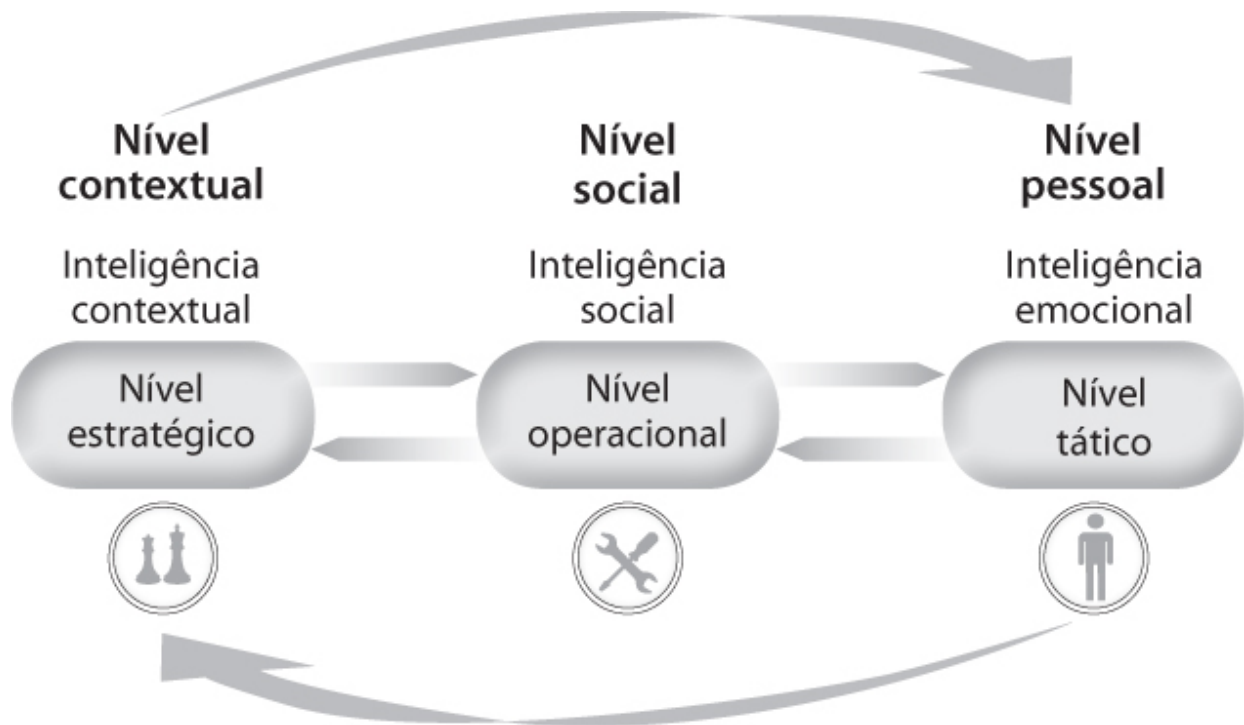
Em minha experiência trabalhando com conflitos internacionais, inclusive na ONU, percebi a existência de alguns pontos em comum entre as artes da guerra e do carisma. Tanto um quanto outro são formas de exercer poder.

Em uma guerra, como em outros fenômenos sociais complexos, encontramos uma tríade relacional de sustentação, os três níveis de qualquer batalha: operacional, tático e estratégico. A inteligência carismática também depende de uma tríade – o fenômeno é equilibrado pelas inteligências pessoal, social e contextual. Esta é a forma básica de todo fenômeno social: o eu, o outro e o ambiente.

Desde que formulei essa conclusão, abordo a discussão a partir de cada um desses níveis. É o desenvolvimento das três inteligências específicas que leva ao domínio da inteligência carismática.

Tanto o nível pessoal do carisma quanto o nível tático da guerra correspondem aos recursos disponíveis em cada momento. Assim como o nível social do carisma e o nível operacional da guerra se referem à ação, ou seja, à aplicação prática desses recursos em determinada situação – seja em uma interação com o interlocutor, seja em uma operação militar. Por fim, o nível contextual do carisma é análogo ao nível estratégico da guerra, quando é analisada a visão macro do tabuleiro do jogo e são definidos como os meios serão usados para alcançar os objetivos – considerando as variáveis de cada contexto e lidando com questões macro como os aspectos culturais.

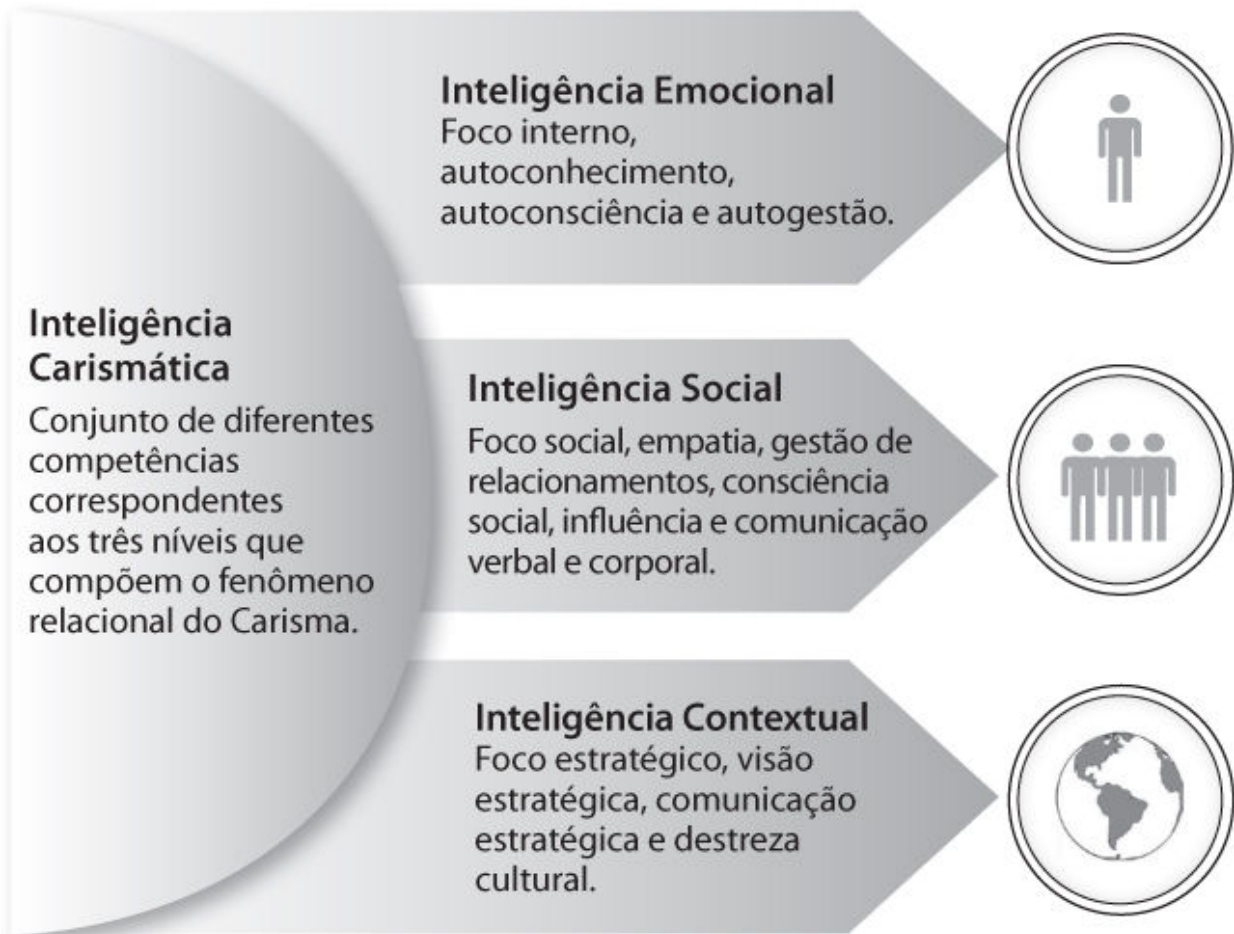
A imagem traz a representação dessa relação entre a metáfora dos níveis de ação da guerra e os três níveis do carisma.



A constante inter-relação entre os três níveis – representada no diagrama pelo fluxo das setas – também indica que o carisma pode variar de acordo com perfil, objetivos pessoais, situação e contexto político-cultural inserido. É uma faculdade, inclusive, passível de apresentar diferentes nuances ao longo da vida de uma pessoa.

Assim, essa análise é uma estratégia de delimitação da natureza relacional do carisma. Serve para o esclarecimento da complexidade do fenômeno e oferece subsídios para acessar o estado mental carismático e aplicar suas principais competências.

Não significa que desenvolver inteligência carismática seja fácil. Trata-se de um processo multidisciplinar e trabalhoso. Para alcançar o domínio completo, é preciso dominar competências específicas de inteligências correspondentes aos três níveis do carisma.



O primeiro passo é uma autoavaliação para perceber o quanto das competências do nível pessoal você já domina. Em outras palavras, o quanto conhece de si mesmo, dos seus traços de personalidade e sentimentos.

Em seguida, é preciso treinar as principais habilidades sociais para entrar no jogo das interações sociais e da comunicação. Determine objetivos para cada situação e se esforce para passar uma mensagem clara e uma presença que transmita confiança aos outros.

O terceiro passo consiste em não se esquecer das diferenças entre os padrões culturais mundo afora. É importante estar atento às pistas do contexto em que você está inserido e da linguagem verbal e corporal dos interlocutores. Treinar habilidades o ajudará a se adaptar aos diferentes meios, culturas e padrões de comportamento.

Só com treino constante é que se aumenta o autoconhecimento sobre as capacidades, adquire-se novas competências e desenvolve-se a inteligência carismática. A partir de então, você poderá definir estratégias para cada uma de suas metas, sejam pessoais, sejam profissionais. E, claro, vai perceber como o efeito carisma torna sua energia contagiante – e as pessoas ao seu redor cada vez mais encantadas e suscetíveis a suas ideias, reagindo positivamente a você.

Capítulo 7

Nível pessoal: o nível tático do carisma

O nível pessoal do carisma é aquele que engloba o emocional e o psicológico de cada um. É o plano da subjetividade. Trata-se de tudo que acreditamos e criamos em nossa consciência individual. Está diretamente relacionado ao temperamento, a traços de personalidade, a padrões de comportamento, à autoimagem, à intuição, às crenças, às motivações e aos propósitos. Por isso é tão particular e íntimo. É o nível do indivíduo, dono do carisma.

Para conseguir contar com seus melhores recursos pessoais, o primeiro passo é conhecer o que há de mais profundo e característico na essência humana. A cada desafio, é preciso avaliar quais as melhores estratégias para ganhar as batalhas, alinhando recursos e táticas disponíveis e garantindo a vitória.

A inteligência emocional está para o carisma como o nível tático está para a guerra. Tem a ver com organização e ordenação dos recursos – a arte de dispor ou organizar as forças para o combate.

Friso novamente: o carisma é um estado mental e, para acessá-lo, é imprescindível que nos conheçamos e sejamos capazes de domar as tendências e vieses negativos que nos impedem de manifestar as melhores capacidades. A maior parte do que afeta nosso estado mental está dentro de nós. Todas as dúvidas, crenças ou emoções negativas podem ser um entrave para o desabrochar do estado mental carismático. Se as emoções nos sabotarem, jamais conseguiremos acessar o potencial interno.

A partir de tal processo intenso é que conquistamos autoconfiança, ou seja, crença e convicção em nosso potencial. Então conseguimos acessar estados mentais profundos, porque encontramos realmente quais propósitos nos movem. Afinal, conhecimento nos traz confiança ao estabelecer limites – e dá concretude para o que antes era desconhecido.

Algumas culturas incentivavam não somente a busca pelo conhecimento como fonte de confiança, mas se preocupavam em ensinar e comunicar uma descrição apurada da realidade para que todos pudessem ter a compreensão plena dos desafios. E, assim, estar preparados e sempre confiantes.

O templo da deusa Afaia, na ilha de Egina, na Grécia Antiga, era decorado com esculturas que retratavam, de forma precisa, como seria a vida de um guerreiro. As peças mostravam um soldado apunhalado, um adversário atirando uma flecha enquanto o soldado estava em retirada, um empurrão inesperado pelas costas. Os idealizadores do templo estavam deliberadamente preparando as pessoas para as dificuldades da guerra. O conhecimento era – e continua sendo – o caminho necessário para construir a base da confiança.

Hoje a sociedade faz de tudo para mascarar a realidade. O mundo nos priva de descrições reais e honestas sobre os desafios e complexidades da vida. Desde o politicamente correto exagerado que tenta politizar e maliciar todas as interações humanas até as ferramentas modernas e tecnológicas que encobrem o dia a dia com uma aura de perfeição e alegria irreais e inexistentes. O policiamento do discurso com o suposto intuito de proteger grupos ou pessoas passou dos limites e está cerceando a capacidade de descrever a realidade. Ao mesmo tempo, mídias sociais constroem realidades fantasiosas compostas somente de alegria, viagens, festas, experiências maravilhosas – e nos distanciam dos desafios reais.

Essa máscara social é mais perversa ainda com nosso eu interior. A falta de conhecimento aprofundado nos priva de meios para lidar bem com o que nos espera. O resultado disso é que as pessoas se frustram e se decepcionam cada vez mais, simplesmente porque se iludem com uma realidade idealizada que gostariam de viver, mas que não condiz com o mundo real. Confiança não é a crença de que não existem obstáculos na vida ou que você sempre sairá sempre vitorioso das situações. É a capacidade de compreender melhor os desafios e, somente assim, desenvolver habilidades necessárias para confrontá-los.

Somos treinados para tirar boas notas e exercer uma profissão, mas não aprendemos a administrar emoções e sentimentos. Muitos passam anos sem conversar consigo mesmos e, desconectados de sua essência, se abandonam – conversam com pessoas a quilômetros de distância, mas se calam diante de si. É preciso se engajar na busca pela conexão com o seu interior. Parece que estamos perdendo a capacidade de nos interiorizar. Como vou saber quais são meus medos e fraquezas se eu nunca me perguntei ou refleti sobre o assunto? O diálogo interior profundo é o único caminho para tais repostas.

Há quem deixe de ser protagonista do próprio mundo psíquico e passe a ser plateia. A sociedade tem nos preparado para explorar o mundo externo, mas não para mergulhar no território profundo do nosso ser. É curioso: o ser humano tem tecnologia para chegar à lua, mas ainda não conhece e controla as emoções, nem domina os pensamentos. Somos capazes de viajar no espaço, mas não controlamos a ansiedade e o estresse interno que destroem nossa paz.

Já percebeu quantas vezes desrespeitou ou atacou outras pessoas quando estava estressado e ansioso, sendo que o incômodo que você sentia era pessoal e interior? Ou ainda, quando se deu conta de que, apesar de ter conquistado todos os objetivos na vida, você ainda se sente triste e incompleto, desconectado da sua essência e do seu propósito? Essas e

outras questões poderão ser respondidas na medida em que desenvolvermos nosso nível pessoal do carisma.

Quando você conseguir manter a motivação em grande parte das atividades cotidianas, significa que será capaz de realizar sua essência pessoal. Estará no caminho do seu propósito de vida, então tudo irá fluir mais facilmente. Porém, enquanto a principal motivação diária for a pura obrigação e a falta de outras opções, provavelmente você sentirá mais espinhos no caminho, obstáculos que surgem justamente para chamar a atenção sobre as escolhas que fazemos em modo automático.

É preciso, primeiro, ajustar as lentes e mudar nosso foco – da realidade exterior para a interior. Eis o caminho do autoconhecimento. Não se trata de percurso simples, que se conclui do dia para a noite. Muitas vezes passamos toda a vida regulando o foco interior para começar a entender melhor as reações e instintos, ter consciência sobre os sentimentos e, aos poucos, aprender a controlar impulsos, escolher atividades que mais nos satisfaçam e, finalmente, equilibrar o lado emocional, a essência, com todos os desafios da vida.

Como estamos diariamente lidando com tais máscaras sociais repressoras do eu interior, o caminho é particularmente difícil de ser iniciado. Não conseguimos ver exatamente as amarras que nos prendem. Uma vasta literatura especializada, das mais diferentes áreas, se propõe a ajudar nessa jornada interior, entre manuais de *coaching* e autoajuda, livros de psicologia e vertentes religiosas.

Na era da ansiedade, nada mais útil do que aprender a lidar com as mudanças constantes e invariáveis da vida.^[25] Uma grande ferramenta que nos ajuda a aceitar isso é a filosofia budista, segundo a qual o universo está em constante transformação, de acordo com o princípio da impermanência. Tal princípio está ligado ao tempo: tudo é transitório e efêmero, nada é fixo e constante. Relacionado a ele, está a insubstancialidade (também conhecida como não-

eu). Em outras palavras, esses conceitos expressam como tudo muda e estamos todos interligados – seres humanos, natureza, cosmos. Não existe um eu isoladamente. A única certeza que temos da vida é que tudo vai mudar ou acabar.

O budismo valoriza o autoconhecimento, por isso enfatiza a prática da meditação. Por meio dela e da forma como se conduz a vida, é possível chegar ao nirvana, o estado supremo de serenidade e equilíbrio – quando se vive a plena essência do ser livre de qualquer amarra social. Para isso, é preciso superar os estados de impermanência e de não-eu: conquistar a sabedoria, iluminar-se, ou seja, ajustar o foco para iluminar a busca pela conexão interior.

É por isso que os monges budistas passam a vida reclusos em mosteiros isolados nas montanhas do Tibete, por exemplo. Ali, libertam-se das máscaras sociais e encontram o caminho do autoconhecimento com mais facilidade, embora o desenvolvimento não seja mais fácil por conta disso. Obviamente, não estou sugerindo que você se torne um monge para poder ouvir sua voz interior. Mas podemos utilizar algumas ferramentas e filtros importantes que eles desenvolveram.

O percurso é complexo e gradativo para todos nós, mas é claro que o grau de instrução e preparação espiritual dos monges os leva a experiências completamente diferentes das nossas em busca dessa conexão interior. Fica a lição: às vezes é realmente preciso se distanciar do caos social, nem que seja apenas em nossas mentes, para podermos enxergar o que essa cegueira não nos permite.

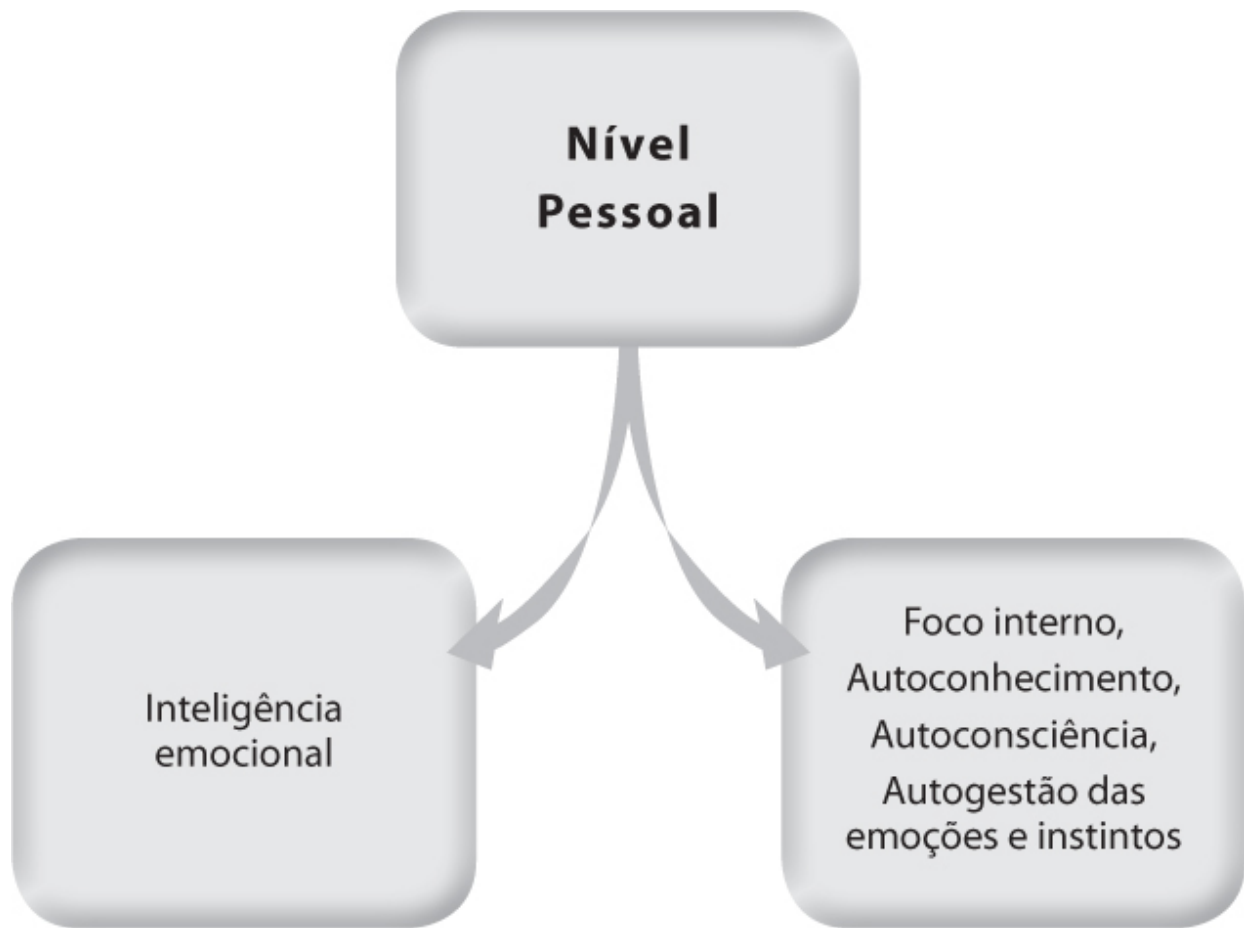
A principal competência da inteligência emocional é o foco interno. A exemplo dos monges, apenas você pode se autoavaliar e descobrir o quão conectado com a essência você está, quais competências da inteligência emocional você domina e quais outras habilidades você ainda pode treinar e aprimorar para melhorar o desempenho no nível pessoal do carisma.

Ao dominar tais competências, o autoconhecimento e um autocontrole dos sentimentos passam a se refletir em um brilho pessoal que emana energia positiva e confiança. Os outros irão notar em você. Não se trata de algo místico ou intangível. Mas aquela imagem de pessoa centrada, com aparência de domínio e confiança de si mesma que chama a atenção e brilha ao entrar em um ambiente ou iniciar uma conversa. Alguém seguro de si, sensível e articulado.

Construir fórmulas simplistas que reduzem o carisma a duas ou três características não funciona: as ideias acabam intangíveis e, portanto, muito difíceis de serem aperfeiçoadas. Se, em vez de falar em competências, eu dissesse algo como “você precisa desenvolver seu brilho”, isso soaria muito vago e com múltiplos significados dependendo do ouvinte. As inteligências (emocional, social e contextual) nos ajudam a construir e desenvolver competências mais robustas e tangíveis. O brilho é apenas uma das maneiras como os outros podem descrever ou classificar como percebem alguns comportamentos nossos – confiança, segurança, firmeza.

Principais competências da inteligência emocional: foco interno, autoconhecimento, autoconsciência e autogestão das emoções e sentimentos.

Principais habilidades exigidas no nível pessoal: O treino constante permite o aperfeiçoamento das competências específicas. No nível pessoal, você pode aprender a ouvir e confiar na intuição, definir o propósito de vida, reconhecer traços da personalidade, gerir emoções e instintos, reconhecer padrões de reação e comportamento, encontrar motivação e conectar-se profundamente com seu interior na busca pelo autoconhecimento.



Inteligência emocional: o brilho de cada um

Um lindo sobrado na cidade, perto da praia, com belo gramado. Tudo o que você sempre quis. Prestes a comprar a casa dos seus sonhos, você esbarra em um problema: o imóvel precisa de reformas estruturais, o que vai obrigá-lo a pedir um empréstimo. Seu gerente diz que a obra talvez triplique o valor da casa – o que não seria bom negócio. Mas é a casa dos sonhos. Então você respira fundo e assina o contrato.

A experiência própria está aí para nos lembrar: em decisões importantes é comum que a emoção nos influencie mais do que a razão. Nossa sociedade enfatizou muito o valor do puramente racional para a vida humana. Contudo, para

melhor ou para pior, quando as emoções dominam, a razão se torna praticamente insignificante.

Esses dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento – razão e emoção – interagem constantemente na construção de nossa vida mental. A mente racional é o modo de compreensão que, em geral, nos transmite a sensação de controle: é mais destacado na consciência, mais atento e capaz de ponderar e refletir. O outro sistema de conhecimento é impulsivo e poderoso, às vezes ilógico: eis a mente emocional.^[26]

Pesquisas sobre a mente emocional geraram a teoria da irracionalidade humana. Essa teoria desmantelou a ideia de racionalidade econômica e rendeu, em 2002, o Prêmio Nobel de Economia ao professor Daniel Kahneman, da Universidade de Princeton. Kahneman não é economista, mas sim psicólogo. Ao aplicar a psicologia social à tomada de decisões financeiras e outras atividades econômicas, ele e outros especialistas questionaram a hipótese de que a racionalidade predomina nas situações de decisão.

A principal linha de pesquisa frequentemente assume que as pessoas são motivadas primordialmente por incentivos materiais e tomam decisões de modo racional, considerando a utilidade das ações. Imagina-se que as pessoas avaliem o estado da economia e as consequências de seu comportamento, processando as informações disponíveis de acordo com princípios estatísticos.

Em contrapartida, a visão que prevalece na psicologia cognitiva enxerga o ser humano como um sistema que codifica e interpreta informações disponíveis de maneira consciente, mas considera que outros fatores menos conscientes, como emoções, memórias e modelos mentais de interpretação, também influenciam a tomada de decisões econômicas. Na prática, quem deve tomar decisões no mundo real não parece avaliar eventos incertos de acordo com as leis de probabilidade, nem parece tomar decisões de acordo com a teoria da utilidade esperada.

Em uma série de estudos em colaboração com o colega Amos Tversky, Kahneman mostrou que as pessoas são incapazes de analisar de modo completo situações em que se deve tomar decisões quando as consequências futuras são incertas. Em vez disso, sob tais circunstâncias, elas confiam em atalhos heurísticos, ou seja, processos cognitivos empregados em decisões não racionais que ignoram parte da informação com o objetivo de tornar a escolha mais fácil e rápida, ou então em princípios genéricos que também contradizem as propostas da teoria da probabilidade.

Em um experimento conduzido por eles, indivíduos deveriam distinguir entre um “vendedor” e um “membro do parlamento” com base em determinadas descrições. Quando um personagem era definido como interessado em participar de debates, a maior parte dos entrevistados da pesquisa automaticamente associavam a pessoa como um membro do parlamento, mesmo que estatisticamente fosse menos provável. Sendo a maior parcela da população de vendedores, a probabilidade de que o indivíduo fosse um político seria muito pequena. Mesmo após os entrevistados terem sido informados da quantidade de membros do parlamento e vendedores na população, isso não pareceu importar nos resultados. Ou seja, o fator predominante na escolha foram inferências baseadas em percepções imprecisas – e não nos dados estatísticos e racionais.

A pesquisa de Kahneman sobre racionalidade limitada, unindo economia e psicologia, abriu uma janela para questionarmos se, de fato, somos tão racionais como imaginávamos. Constatou-se que componentes até então desconsiderados, como a emoção e a memória, exercem grande influência sobre nós e em nossas decisões. Na prática, não basta confiar apenas na racionalidade para fazer julgamentos, é preciso desenvolver outras formas de inteligência, como a emocional, para que se possa fazer as melhores escolhas.

Inteligência emocional é um conceito da psicologia que aborda a capacidade de reconhecer e avaliar sentimentos e emoções, bem como a habilidade de lidar com eles. O termo surgiu em 1990, com os pesquisadores Salovey e Mayer. Porém ficou conhecido quando o psicólogo Daniel Goleman escreveu o best-seller *Emotional Intelligence*,^[27] que definiu o conceito a partir de determinadas competências específicas: identificar e controlar as próprias emoções, exercer o autodomínio e controlar os impulsos.

Goleman estabeleceu cinco competências como pertencentes à inteligência emocional: autoconhecimento emocional; autoconsciência emocional; autogestão emocional; reconhecimento de emoções em outras pessoas; habilidade em relacionamentos interpessoais. Apenas as três primeiras são consideradas intrapessoais, ou seja, referem-se ao íntimo de cada pessoa – mente, emoções e sentimentos. As demais dizem respeito à inteligência social, tema que abordaremos mais adiante.

A inteligência emocional é fundamental para que a pessoa tenha sucesso na vida. Nela reside a capacidade de autoconsciência sobre personalidade e autoimagem – trazendo sentimentos de confiança, transmitindo boas energias e motivação a todos ao seu redor. Não se trata de uma habilidade inata, mas de competência aprendível, que, portanto, pode ser treinada e aperfeiçoada.

- **Autoconhecimento emocional:** encontrar a própria essência, definir o propósito de vida.
- **Autoconsciência emocional:** reconhecer as emoções, os instintos, os padrões de reação e comportamento.
- **Autogestão emocional:** lidar com as emoções, sentimentos e impulsos adequando-os a cada situação vivida.

A autoconsciência emocional é um diferencial de destaque. Saber da existência de alguns sentimentos – ansiedade,

medo, angústia – é o primeiro passo para conseguir lidar com eles e minimizá-los nos desafios impostos pela vida. Para isso, é preciso se dar conta de que tais sentimentos decorrem de pensamentos ditos negativos, que devem ser desmistificados e transformados em fator motivador para um melhor desempenho pessoal, em busca de autocontrole emocional.

Para ilustrar, vejamos uma experiência com a qual muitos de nós já nos deparamos, com os nervos à flor da pele: provas de processos seletivos. É comum ouvirmos de candidatos desabafos sobre diversos aspectos de pressão psicológica. “Sempre que eu travo em uma questão, me acho incapaz de resolver o resto da prova” é comentário recorrente.

Tal pensamento é disfuncional. Não há nenhuma evidência concreta ou lógica em que desconhecer uma questão significa que a pessoa não saberá as demais. Contudo, é uma angústia comum a quase todos que passam por esse tipo de experiência.

Com autogestão emocional, percebe-se que desconhecer uma questão não significa não saber o restante, muito menos denota incapacidade. Trata-se de um mecanismo de controle dos pensamentos disfuncionais – que atrapalham –, por meio do qual ansiedade e sensação de impotência diminuem na medida em que você passa a acreditar nos recursos pessoais e confiar nas próprias capacidades. É um passo no caminho do desenvolvimento da automotivação.

Essas armadilhas psíquicas pregam peças. É o que ocorre, por exemplo, com algumas pessoas que são muito habilidosas em fazer amigos e costumam se dar bem com os outros, mas, muitas vezes, se sentem sozinhas, carentes ou depressivas. No caso delas, os inimigos estão na mente, e não no social.

Em nossa sociedade cada vez mais superficial, muitos não dão a devida importância ao foco interior. É preciso começar qualquer jogo do início, dos pressupostos e alicerces básicos – para só depois criar a meta e decidir as melhores

estratégias. Autoconhecimento e autoconsciência são fundamentais para sabermos quem realmente somos por dentro e, assim, agirmos com segurança e convicção.

Para ter saúde emocional e expandir os horizontes da inteligência não há atalhos, nem mágica. Deve-se treinar as principais habilidades de cada inteligência para conhecer o funcionamento básico da mente humana. E fazer exercícios, uma espécie de estágio intelectual, uma educação continuada. Sem treino constante, não teremos musculatura emocional para irrigar o desenvolvimento da serenidade, do altruísmo, da coerência, da ousadia e da criatividade.

Aqueles que desenvolvem inteligência emocional expandem a saúde psíquica, descobrem os melhores recursos pessoais e libertam o imaginário criativo. Alguns exercícios simples, que já são feitos sem nenhuma metodologia consciente, podem ajudar bastante no desenvolvimento de sua inteligência emocional:

1. Aprenda a lidar com sentimentos negativos: Classificar os sentimentos é uma coisa difícil, ainda mais quando é necessário separá-los entre positivos e negativos. Os critérios são relativos e dependem da subjetividade de cada indivíduo, da situação e do contexto. Certo é que qualquer pessoa pode ser afetada por pensamentos negativos, prejudicando as capacidades cognitivas e produtivas.

Durante algum tempo, pesquisadores acreditaram que o melhor a fazer seria suprimir e neutralizar o negativismo. Para eles, a mente humana podia mostrar uma visão distorcida da realidade, ressaltando elementos em que o cérebro reconhece perigo e considera importante, geralmente pendendo para o lado negativo. Tal tendência é chamada de viés da negatividade – e funciona como um tipo de ilusão de óptica, realçando os elementos negativos ou omitindo completamente os positivos.

Acreditar que o negativismo é uma visão distorcida da realidade e tentar neutralizá-lo pode ajudar a evitar que

sejamos tão afetados por pensamentos negativos – mas não é a solução para todos os problemas. Esse viés primordial da nossa cultura em direção ao pensamento positivo faz com que, a cada ano, aumente o número de pessoas que se sentem culpadas ou envergonhadas por manifestarem pensamentos negativos.

Embora valha a pena cultivar emoções positivas, surgem problemas quando as pessoas começam a acreditar que devem ser otimistas o tempo todo. Na verdade, pensamentos considerados negativos, como raiva e tristeza, são parte importante da vida. Pesquisas recentes^[28] mostram que experimentar e aceitar tais emoções é vital para a saúde mental. A tentativa de reprimir os pensamentos negativos pode atrasar e até diminuir o sentimento de satisfação.

Pensamentos e emoções positivas podem, é claro, beneficiar a saúde mental. Mas não podemos nos esquecer que a definição de bem-estar é bastante ampla. As teorias hedônicas definem o bem-estar como a presença de emoção positiva, a relativa ausência de emoção negativa e uma sensação de satisfação com a vida. Abordagens eudemonistas enfatizam o significado do crescimento pessoal e da compreensão dos objetivos próprios – que exigem enfrentar as adversidades da vida e, nesse sentido, os sentimentos desagradáveis são tão cruciais quanto os agradáveis para ajudar a entender os pontos altos e baixos.

Emoções negativas também podem ajudar nossa sobrevivência. Elas indicam, por exemplo, problemas de saúde, de relacionamento ou de qualquer aspecto que exija atenção. O valor de sobrevivência de pensamentos e emoções negativas indica por que sua supressão é perigosa. Ademais, é impossível evitá-los completamente, porque viver é experimentar retrocessos e conflitos. Logo, aprender a lidar com tais emoções é a chave.

2. Pense por outras perspectivas: Pessoas influenciadas por um estado emocional ou pensamentos negativos, quando

tentam suprimir tais emoções, não conseguem alterar a experiência negativa interna – tampouco reduzir as respostas elevadas de estresse no cérebro e no sistema cardiovascular. A supressão de pensamentos e sentimentos negativos pode até ser prejudicial.

Estudo conduzido na Universidade da Flórida mediu o impacto do estresse na frequência cardíaca de 58 adultos em tratamento para dependência de álcool, entre eles alguns com tendência a suprimir pensamentos negativos. Pesquisadores descobriram que aqueles que restringiam os pensamentos com mais frequência apresentavam respostas de estresse mais fortes aos estímulos que aqueles que suprimiam seus pensamentos com menos frequência.^[29]

Mesmo que haja sucesso em evitar um pensamento negativo, o subconsciente não vai deixá-lo em paz. Um estudo realizado por psicólogos da Universidade de Nova Gales do Sul, em Sydney, sugeriu a alguns participantes, mas não a outros, que suprimissem um pensamento indesejável antes do sono. Aqueles que tentaram abafar o pensamento relatado sonhavam mais frequentemente com isso – fenômeno batizado de rebote de sonhos.^[30]

O melhor a fazer é aceitar as emoções negativas. Tentar evitá-las pode acabar criando um bicho de sete cabeças. Não podemos esquecer: um pensamento é apenas um pensamento, um sentimento é apenas um sentimento. Nada mais. Entretanto, tentar enxergar a situação por outras perspectivas pode ajudar a reduzir os níveis de estresse no cérebro.

Alguns exercícios ajudam. Um sentimento esmagador pode ser controlado se você simular estar conversando com alguém que lhe transmita tranquilidade. Outros acham útil respirar lenta e profundamente enquanto lidam com sentimentos fortes, imaginando que são nuvens flutuantes – como metáfora de que passarão. Ao mudar a perspectiva, esses exercícios trazem uma sensação de tranquilidade, reduzindo os níveis de estresse no cérebro.

Assim, muda-se a forma como uma determinada situação é interpretada de modo a diminuir seu impacto emocional. Essa tática, tecnicamente chamada de reavaliação cognitiva, é comprovadamente mais eficaz que a supressão de sentimentos e pensamentos. A reavaliação diminui a experiência emocional e a expressão comportamental – e não tem impacto na memória. Estudos feitos na Universidade de Stanford, utilizando aparelhos de ressonância magnética funcional, concluíram que decidir mudar a perspectiva era uma solução mais eficaz e saudável que tentar reprimir ou ignorar as emoções.^[31]

Pessoas calmas e seguras podem se tornar ansiosas e inseguras ao longo dos anos devido ao acúmulo de estresse, frustrações, problemas pessoais e sociais. Alterar a perspectiva é o primeiro passo para quem quer deixar de ser esmagado pelos sentimentos e pensamentos negativos. O segredo é não se deixar aprisionar por essas emoções. Uma técnica eficiente é duvidar de tudo que elas fazem para você se sentir mal.

Um bom começo é observar sentimentos e pensamentos. Depois, é preciso treinar a metacognição,^[32] ou seja, pensar sobre o seu pensar. O termo *metacognição* foi definido por John Flavell, da Universidade de Stanford, nos anos 1970, como o conhecimento que as pessoas têm sobre os próprios processos cognitivos – e a habilidade de controlar esses processos, monitorando, organizando e modificando-os para realizar objetivos concretos. Em outras palavras, a metacognição se refere à habilidade de refletir sobre uma determinada tarefa (ler, calcular, pensar, tomar uma decisão) e sozinho selecionar e usar o melhor método para resolvê-la.

Metacognição implica em reconhecer que, para qualquer tipo de operação cognitiva, existe uma monitorização ativa e uma consequente regulação e orquestração dos processos cognitivos envolvidos. Sabe quando alguém tenta dar explicações sobre as etapas de um processo que você já conhece e faz de outra forma? Algo trivial, como trocar os

pneus ou a lâmpada, arrumar a gravata, pentear os cabelos ou fazer um bolo. É natural que você prefira fazer essas coisas do seu jeito habitual, em vez de seguir alguma instrução.

O processo de metacognição também pode ser ilustrado pela maneira como cada um decora uma sequência numérica – um telefone, um CEP, o número do RG ou um registro de protocolo. Há quem faça por pares, outros preferem memorizar por trios numéricos, outros fazem associações com datas. A análise, o planejamento e a escolha da melhor forma refletem o seu método.

Aprofunde-o. Procure entender o seu modo de compreender a vida. Desmistifique os pensamentos disfuncionais. Reveja se, de fato, eles fazem sentido a ponto de afetar tanto você em algumas situações. Encontre um estado mental tranquilo e procure construir métodos para acessá-lo sempre que se sentir ameaçado. Você terá autoconfiança. E forças para seguir em frente.

O mesmo pode acontecer com a memória. Todo mundo já teve um chamado “branco” durante uma prova ou apresentação importante, esquecendo tudo que o havia memorizado no dia anterior. Quem nunca ouviu aquela história de que a memória humana é subutilizada, que usamos apenas algo entre 10% e 20% da capacidade total do nosso cérebro?

Há quem atribua essa ideia ao psicólogo americano William James. No final do século XIX, ele escreveu que “estamos fazendo uso de apenas uma pequena parte de nossos recursos mentais e físicos”. A referência aos 10% foi publicada mais tarde, em um prólogo da edição de 1936, do popular livro de Dale Carnegie *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. Contudo, em tempos contemporâneos, neurocientistas utilizaram uma técnica de imagem de ressonância magnética funcional e identificaram as partes do cérebro que são ativadas quando uma pessoa faz ou pensa em

algo. Comprovaram que a afirmação clássica não é verdade.
[33]

Acontece que a memória se abre ou se fecha, se amplia ou se contrai, dependendo da emoção que estamos vivenciando em determinado momento. Assim, emoções tensas, fóbicas e apreensivas fecham as janelas da memória, enquanto emoções prazerosas, desafiadoras e serenas as abrem. Por isso, sempre que estiver em uma situação desafiadora, tente encontrar um estado mental tranquilo.

A mente humana é muito mais complexa do que imaginamos. Pequena o suficiente para caber em nosso cérebro. Mas carrega o infinito. Ela sempre nos trará perguntas, anseios, dúvidas e medos. E somente desenvolvendo inteligência emocional é possível assumir as rédeas que controlam a mente.

Eu sei, não é tão simples quanto parece. É preciso treino para derrubar barreiras de crenças que foram criadas ao longo da história. Mas é possível. E eu tenho certeza de que isso irá ajudar você a se sentir mais confiante e preparado para enfrentar todas as situações da vida.

De qualquer forma, não se esqueça de que a tarefa de explorar e investir em sua inteligência emocional é exclusivamente sua. E é insubstituível. Com ela, você poderá explorar o mundo intangível da mente humana e percorrer as fronteiras da emoção. Nem os mais excelentes psicoterapeutas ou psiquiatras poderão realizá-la por você; certamente são facilitadores importantíssimos nesse processo, mas param por aí.

As chaves do brilho, da emoção e de um intelecto brilhante, intuitivo, criativo e contagiante não estão na genialidade, no privilégio ou na carga genética de cada um. Elas estão no treinamento da musculatura psicológica. Composta, entre outras coisas, pela combinação de determinadas competências que estruturam a inteligência emocional.

De fato, o maior desafio é cuidar do seu interior, conhecer a fundo as emoções e pensamentos. Só que ninguém domina plenamente suas emoções e, por isso, não espere ser uma pessoa com inteligência emocional em todas as situações e independentemente de tudo. Emoções não são engessadas; elas são dinâmicas – e o importante é evitar os extremos. O ódio e o amor, a arrogância e a humildade, apesar de opostos, emergem da mesma fonte, a mente humana. Mas quem aprende a treinar as habilidades da inteligência emocional se afasta dos pensamentos que impedem o crescimento, tornando-se cada vez mais resiliente, sensível, seguro e confiante: características fundamentais da estrutura de um carismático.

Carisma não é extroversão

O encontro entre duas personalidades é como o contato entre duas substâncias químicas; se houver alguma reação, ambas são transformadas.

Carl Jung

Se convivemos desde o nascimento com nossa estrutura corporal e mental, com nossas emoções e sentimentos, como é possível não sabermos ainda identificar nossas piores falhas e nossos melhores recursos pessoais? Provavelmente porque, apesar de tomar as decisões e agir por conta própria, nunca nos dedicamos a entender a composição de nossa própria personalidade. Isso acarreta falta de consciência sobre o que realmente nos move e, conseqüentemente, falta de controle e confiança sobre o eu interior.

Nessa viagem rumo ao descobrimento do nosso interior é preciso entender a distinção fundamental entre dois conceitos-chave da psicologia: temperamento e personalidade. Temperamento são os padrões comportamentais e emocionais inatos, determinados

biologicamente, observáveis em bebês desde a primeira infância. Personalidade, por sua vez, é uma combinação complexa que emerge depois que a influência cultural e as experiências pessoais são incorporadas a essa mistura. Alguns dizem que o temperamento é a fundação e a personalidade é a construção do indivíduo.

Mas o temperamento não é uma prisão perpétua. Padrões emocionais aprendidos podem ser mudados, porque temperamento não é destino. Contudo, o que dizer das respostas que são parte da herança genética? Como mudar reações habituais de pessoas que, por exemplo, são muito explosivas ou terrivelmente tímidas por natureza?

Esses comportamentos emocionais fazem parte do temperamento, pulsares de sentimentos profundos que assinalam nossa disposição básica. O temperamento pode ser definido como estados de espírito que tipificam a vida emocional. Cada pessoa tem um tipo de emoção favorecida. O temperamento nos acompanha desde o nascimento, faz parte da loteria genética que interfere no desenrolar da vida.

Jorome Kagan,^[34] um dos grandes estudiosos da psicologia do desenvolvimento da Universidade de Harvard, ajudou a estabelecer uma relação entre o temperamento dos bebês e os estilos de personalidade. Essa pesquisa observou o padrão de comportamento de bebês recém-nascidos até a idade adulta, em diferentes contextos, e demonstrou que, quando submetidos a um excesso de estímulos do ambiente, como ruídos, luzes, interações e movimentos, um grupo de bebês reagia sensivelmente a novos elementos e, normalmente, chorava e mostrava-se irritado e incomodado naquelas situações. Por outro lado, uma parcela dos bebês submetidos ao mesmo contexto praticamente não reagia – ou reagia positivamente – aos estímulos do ambiente mantendo serenidade ou ainda demonstrando mais interesse e concentração.

Com tais dados comparativos, o estudo demonstrou que traços de temperamento têm relação com traços de

personalidade. Isso quer dizer que os bebês que não reagiram, ou choraram, quando submetidos a ambientes agitados, na verdade, são considerados baixo-reativos, isto é, apresentam baixas taxas de reação aos estímulos, enquanto os bebês que reagiram aos estímulos são considerados alto-reativos, já que se mostraram sensíveis às variações do ambiente.

Note que alta e baixa reatividades são termos técnicos da psicologia que distinguem temperamento, ou seja, traços genéticos que carregamos conosco desde o nascimento e antes mesmo de assimilar qualquer outra regra social. Mas a grande descoberta deste estudo está em demonstrar que bebês quietos, ou baixo-reativos, não ficavam em silêncio diante de novos estímulos porque seriam futuros introvertidos, mas exatamente o oposto, tinham sistemas nervosos que não se incomodavam com os estímulos externos dos novos ambientes. Por isso, no desenvolvimento de suas personalidades, tenderiam a ser pessoas mais extrovertidas e adaptáveis às variações do ambiente. Bebês altamente reativos eram mais sensíveis aos estímulos e reagiam a qualquer alteração no contexto, por isso, apresentavam tendência a desenvolver traços de personalidade mais introvertidos, sentindo-se mais confortáveis diante do que já é conhecido.

O estudo mapeou dois importantes traços do temperamento humano – alta e baixa reatividade – e os relacionou com dois traços de personalidade – introversão e extroversão. Assim, ficou demonstrado como, na realidade, o que há de mais pessoal e característico em cada um de nós é um produto da relação com o mundo, o modo como reagimos e sentimos estímulos ao redor.

Diversas pesquisas tentam comprovar outras rotas biológicas para explicar a introversão e a extroversão. O diferencial do trabalho de Kagan é evidenciar os graus diferentes de reatividade e, portanto, graus diferentes de introversão e extroversão. Diferentemente do que muitos

pensam, a personalidade não é fixa, e sim composta por um conjunto de traços que se desenvolvem durante toda a vida, mesmo considerando a carga genética.

Em outras palavras, não existe uma pessoa puramente extrovertida ou introvertida, mas sim, quem seja mais ou menos sensível aos estímulos de determinada situação. Isso implica considerar variáveis fundamentais, como que tipo de ambiente deixa o indivíduo mais retraído e introvertido, e que tipo de situação permite que ele se adapte rapidamente e solte o lado mais extrovertido.

Há muitos introvertidos que não contam com tamanha sensibilidade como um altamente reativo clássico. É uma pequena porcentagem dos altamente reativos que se torna extrovertida quando cresce. É como se as tendências psicológicas de introversão e extroversão estivessem enterradas em nosso inconsciente cultural e, por isso, precisássemos escolher um lado. Quando se trata da mente humana, nada é tão simples assim.

As pesquisas sugerem de forma coerente que introversão e extroversão, assim como outros importantes traços da personalidade, são cerca de 40% herdadas geneticamente, como a alta e a baixa reatividade. Com o desenvolvimento das ciências nas últimas décadas, a hipótese mais provável e aceita atualmente é de que a nossa personalidade seja uma combinação ainda incompreensível de genes e experiências.

Em artigo,^[35] o pesquisador David Dobbs apresentou a “hipótese da orquídea”. A teoria defende que muitas crianças são como dentes-de-leão, capazes de resistir em quase qualquer ambiente. Outras, incluindo os tipos altamente reativos estudados por Kagan, são como orquídeas: murcham facilmente – mas com as condições certas crescem fortes e esplendorosas. Em outras palavras, crianças-orquídeas são afetadas mais fortemente por todo tipo de experiência, seja ela positiva ou negativa.

De forma semelhante, traços de um temperamento de alta ou baixa reatividade nunca desapareceram na idade adulta.

Alguns altamente reativos tornam-se adolescentes com fluidez social que não se sentem desconcertados pela novidade, mas nunca mudam sua herança genética. Isso quer dizer que podemos modificar e incorporar novos traços às nossas personalidades, mas só até o ponto compatível com a nossa base genética.

Nosso temperamento inato nos influencia, não importa a vida que levemos. Uma importante parte do que somos é ordenada por nossos genes, nosso cérebro, nosso sistema nervoso. E, mesmo assim, a elasticidade que a pesquisa encontrou em alguns adolescentes altamente reativos também sugere algo diferente: temos livre-arbítrio e podemos usá-lo para moldar a personalidade.

Ainda que o livre-arbítrio possa nos levar longe, não vai além de nosso limite genético, não importa o quanto melhore nossas habilidades sociais. Por mais que se esforce, Bill Clinton nunca será Bill Gates, não importa quanto tempo passe sozinho na frente de um computador. Podemos chamar isso de “teoria do elástico” da personalidade, ou seja, somos como elásticos em repouso, sempre podemos nos esticar, mas só até certo ponto.^[36]

Por outro lado, nossas vidas são moldadas tanto pela personalidade quanto pelo gênero, cultura ou herança genética. Dessa forma, os especialistas apontam que o aspecto mais importante da personalidade é onde cada um se localiza no eixo da introversão-extroversão. Atualmente, esses conceitos são dois dos aspectos mais estudados na psicologia da personalidade, mas que, muitas vezes, se resumem a estereótipos genéricos que limitam os estilos de personalidade que reconhecemos como aceitos ou admiráveis em sociedade.

Há uma grande confusão quando acreditamos que os extrovertidos são felizes e sociáveis, porque isso não significa que os introvertidos são, necessariamente, tímidos. O verbo latino *timere*, radical do qual se deu origem a palavra *tímido*, significa “ter medo, temer”. Da perspectiva psicológica a

timidez é, de fato, também o medo da desaprovação social, da humilhação, fruto da ansiedade. Enquanto a introversão é a preferência por ambientes que não tenham estímulos e novidades demais, como comprovou o estudo de Kagan com bebês altamente reativos.

Isso demonstra que os introvertidos não sofrem nem são infelizes por conta de seu traço de personalidade. Mas não podemos afirmar o mesmo dos tímidos, simplesmente porque se tratam de aspectos diferentes da personalidade. Uma das razões pelas quais as pessoas confundem introversão com timidez é que, muitas vezes, essas características se sobrepõem. Normalmente, quando estamos em grupos, notamos aqueles que quase não se manifestam e preferem passar despercebidos, e logo os consideramos tímidos, certo? Porém, quando eles não se mostram incomodados ou desconfortáveis com as situações a ponto de ter suas falas ou apresentações prejudicadas, por exemplo, provavelmente são introvertidos estáveis.

A diferença é que esses últimos são pessoas calmas, pouco ansiosas, que preferem não se expor com frequência apesar de não serem altamente sensíveis ao ambiente. Os tímidos, em diferentes graus de ansiedade, muitas vezes não conseguem reprimir os impulsos e o medo da reprovção social, de modo a evitarem ou até mesmo fugirem de situações sociais. Psicólogos mapeiam a relação entre introversão e timidez em eixos verticais e horizontais, com o espectro introvertido-extrovertido no eixo horizontal, e o espectro ansioso-estável no eixo vertical, representando a escala de timidez.

Com esse modelo, estabelecem-se quatro quadrantes dos tipos de personalidade: extrovertidos calmos, extrovertidos ansiosos (ou impulsivos), introvertidos calmos e introvertidos ansiosos (tímidos). É importante perceber como o eixo da ansiedade, no eixo estável-ansioso, gera a impulsividade nos extrovertidos e a timidez acentuada nos introvertidos – o que ilustra as diversas possibilidades que

um mesmo traço de personalidade pode representar em diferentes pessoas.

Os introvertidos são reservados, planejam as ações e controlam as emoções. Eles tendem a ser sérios, confiáveis e pessimistas. Extrovertidos são sociáveis, gostam de excitação e desafios. Tendem a ser livres, otimistas e impulsivos. Ansiosos são preocupados e mudam constantemente de humor, são muito emotivos e têm dificuldade para se acalmar, enquanto os estáveis são calmos e despreocupados. Não reagem com intensidade aos problemas. E é por isso que introversão não se resume à timidez, porque esta é fruto da ansiedade – e os extrovertidos também podem se sentir ansiosos, por mais que não sejam tímidos.

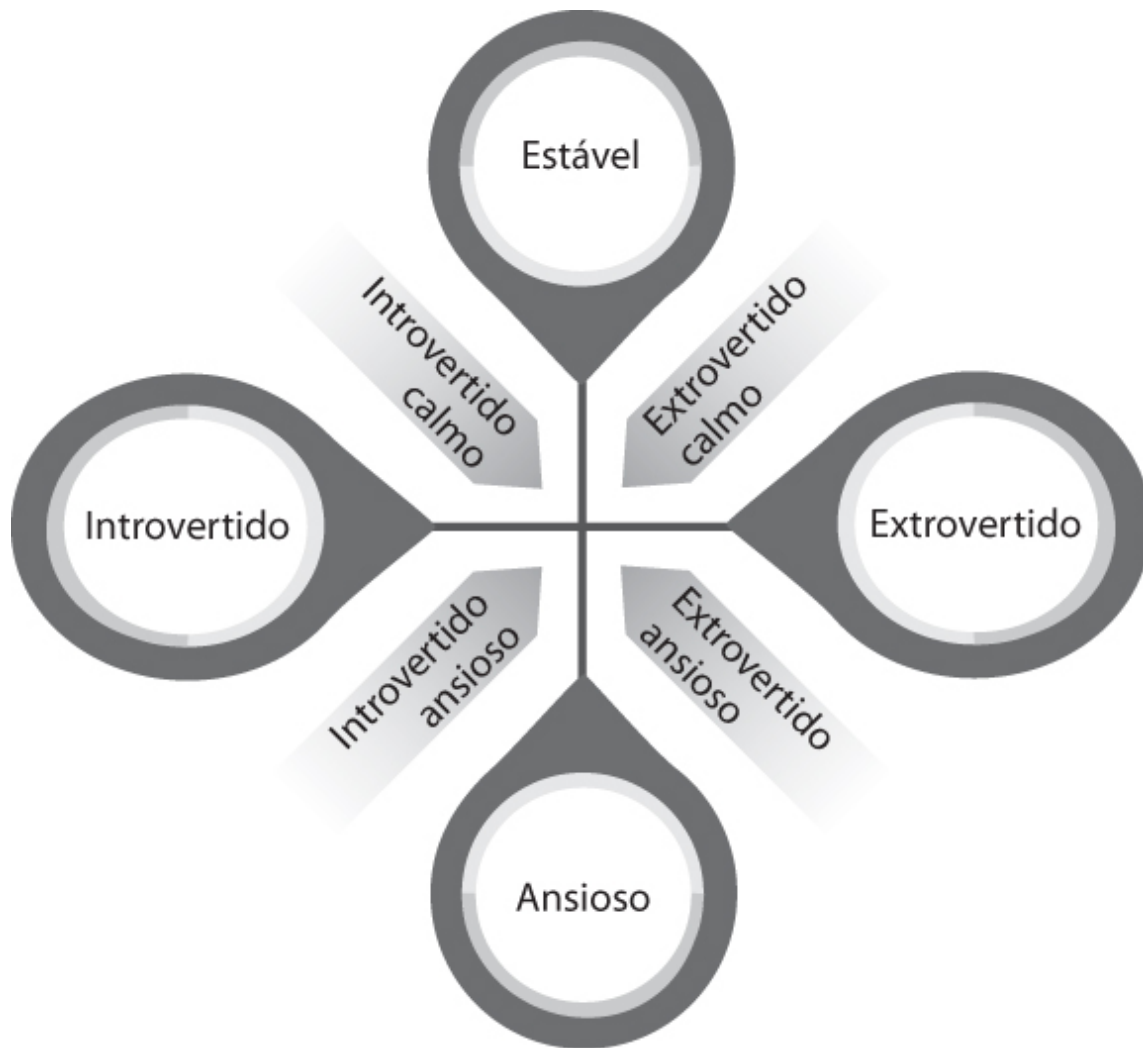


FIGURA: Quadrantes dos quatro tipos de personalidade

Você pode ser um extroverso ansioso, que sabe executar plenamente alguma função coletiva ou atividade pública, que gosta de ser o centro das atenções, mas que também é parcialmente sensível a estímulos externos e ambientes desconhecidos ou já se sentiu inseguro diante de alguma situação social. Da mesma forma, você pode ser um introverso ansioso que, apesar de se isolar dentro dos próprios pensamentos e ideias para se manter na zona de conforto, ainda assim teme a variação dos estímulos externos, como a opinião dos outros e o julgamento social – o tímido clássico levado ao extremo.

É muito enriquecedora a tentativa de se autoanalisar a partir dos quadrantes dos tipos de personalidade, considerando o que você sente diante de ambientes com estímulos e como reage a situações em que precisa interagir com uma ou várias pessoas, em diferentes contextos. Treine a sensibilidade, procure se atentar a quais emoções e impulsos sente quando está liderando ou executando uma ação em grupo.

Vale perguntar a seus amigos e colegas de trabalho, caso você não tenha notado, se apresenta alguns padrões de reação espontânea, mais estáveis ou mais ansiosos, de acordo com os estímulos de cada ambiente. O quanto você prefere o conforto de uma rotina bem organizada às surpresas de uma aventura desconhecida, um negócio de risco, por exemplo? É um pequeno exercício de autoconsciência sobre traços que compõem a personalidade, uma dica para treinar seu foco interno – e vale mais o processo de reflexão do que, propriamente, a exatidão dos resultados.

Carl Jung, o pai da psicologia analítica, acertou quando disse que “não existe introvertido ou extrovertido puro. Um homem assim estaria em um sanatório para lunáticos”. Somos indivíduos complexos, difíceis de rotular. Introversão e extroversão interagem com outros traços de personalidade e histórias pessoais, produzindo tipos de pessoas radicalmente diferentes.

O filósofo americano William James, um dos fundadores da psicologia moderna, dizia que “um homem tem tantas personalidades sociais quanto existem grupos diferentes de pessoas com cujas opiniões ele se importa – geralmente ele mostra um lado diferente de si para cada um desses grupos”. Todos nós nos comportamos de maneira diferente dependendo da situação em que estamos envolvidos.

A vida é um grande palco, onde encenamos diferentes papéis todos os dias. Essa metáfora foi utilizada pelo sociólogo americano Erving Goffman, em 1959, ao estudar a vida social a partir de uma análise das interações face a face,

lançando mão de vocabulário e perspectiva provenientes do teatro.^[37] A vida social foi então compreendida como um palco, onde se encenam papéis sociais diversos, de modo que o indivíduo não é o mesmo em todas as circunstâncias.

O sociólogo partiu do pressuposto de que uma interação social é estabelecida de acordo com definição prévia de hierarquias, papéis e expectativas envolvidas em cada encontro. Desse modo, cada interação social se estabelece de acordo com os atores e as expectativas estabelecidas entre eles.

Para Goffman, diante do palco está a plateia, ou seja, outro nome para a sociedade distante de nossas interações mais imediatas. Por isso é importante distinguir palco de bastidor. Enquanto estamos no palco, mobilizamos nossas fachadas, tanto o cenário que serve ao desenrolar da ação, quanto a fachada pessoal, a aparência – e cuja observação revela o *status* social do ator. Nos bastidores, quando estamos atrás do palco e ninguém nos vê, somos autênticos e assumimos todas nossas preferências, sem nos preocuparmos com o público.

Diante dos personagens que assumimos ao longo da vida, Goffman conclui que não possuímos uma única personalidade – lembrando que tal palavra deriva de *persona*, a máscara dos atores do teatro grego e romano –, mas somos resultados da interação com outros e da imagem que fazemos de nós mesmos.

Se somos capazes dessa flexibilidade, será que ainda faz sentido mapear as diferenças entre introvertidos e extrovertidos? Ou será que a própria noção de extroversão e introversão também não está contaminada por estereótipos: o introvertido como um *nerd* antissocial e o extrovertido como o líder a ser seguido? Na verdade, todos nós somos um pouco de ambos, e os psicólogos chamam isso de debate pessoa-situação, porque mudamos nossa personalidade de acordo com a situação na qual estamos. Quem nunca percebeu que não somos os mesmos no ambiente de trabalho

e com os amigos ou dentro de casa e com nossos pais? Temos traços de personalidade diferentes em cada ambiente social no qual estamos inseridos.

Em seu livro *O poder dos quietos: como os tímidos e introvertidos podem mudar um mundo que não para de falar*, a escritora Susan Cain apresenta a teoria dos traços livres, segundo a qual nascemos e somos culturalmente imbuídos de certos traços de personalidade – introversão-extroversão, disposição a ser agradável, abertura à experiência, consciência e estabilidade emocional –, sendo que muitos psicólogos acreditam que a personalidade humana pode ser resumida por essas cinco características. Por outro lado, podemos agir e realmente agimos fora desses caracteres a serviço de nossos principais projetos pessoais ou, em outros termos, a partir de nossos reais propósitos.

Introvertidos são capazes de agir como extrovertidos pelo bem de um trabalho que considerem importante, de pessoas que amem ou de qualquer coisa a que deem um alto valor. A teoria do traço livre explica por que um introvertido pode ir a uma festa acompanhando a esposa ou se juntar à associação de pais e mestres da escola de seu filho. Ela explica, também, como é possível um escritor extrovertido passar horas recluso em sua escrivania, ou mesmo que uma pessoa mais dura trate os sobrinhos com carinho quando os encontra no Natal.

É especialmente relevante entender como acessamos diferentes traços de personalidade de acordo com a situação em que estamos envolvidos. A partir deste arcabouço científico, é possível pensar em carisma como um estado mental, na medida em que também acessamos determinados traços de personalidade e competências específicas quando ativamos nosso interruptor mental a partir dos estímulos ideais de cada ambiente.

Nos anos 1960, o psicólogo Hans Eysenck lançou a hipótese de que cada pessoa procura por seus níveis ideais de estímulo. Para a psicologia, estímulo é a quantidade de

informação que nos é dada a partir do mundo exterior – pode assumir diferentes formas, como ruídos, piscar de luzes ou mesmo vida social. Eysenck acreditava que os extrovertidos preferem mais estímulo do que introvertidos, e isso explica porque alguns preferem trabalhar sozinhos e em silêncio, enquanto outros funcionam melhor quando cercado por pessoas em ambientes agitados.

Centenas de estudos posteriores testaram a teoria de que os níveis de estímulo cortical são importantes pistas da natureza da introversão e da extroversão. Por isso, há evidências de que introvertidos são mais sensíveis do que extrovertidos a itens que vão da cafeína aos ruídos. E que introvertidos e extrovertidos muitas vezes precisam de níveis muito diferentes de estímulo para alcançar a melhor performance.^[38] Compreendendo isso em seu organismo, você conseguirá buscar os níveis ideais de estimulação que favoreçam sua personalidade e, claro, seu carisma.

Carisma não depende, exclusivamente, da personalidade. Afinal, a própria personalidade é uma combinação de diferentes traços ao longo da vida – que não dependem apenas da genética, mas variam de acordo com nossa cultura e com as situações ou ambientes a que somos expostos em determinado momento.

A única exigência do carisma é estar disposto a experimentar, ou seja, se aprofundar nas relações humanas, interiores e exteriores. Isso não significa se transformar em outra pessoa, ou alguém postigo. Você vai continuar sendo você mesmo, mas vai saber potencializar os recursos e enfrentar novos desafios, embora muito provavelmente se sinta mais confiante depois de descobrir novas habilidades e testar novos comportamentos que surpreendem as pessoas.

Se você se reconhece como um introvertido, acredite: não será preciso mudar a personalidade nem fingir ser alguém que não é para ativar o carisma. Introversão e extroversão interagem com nossos outros traços de personalidade, com as experiências e culturas próprias de cada um, produzindo

tipos de pessoas radicalmente diferentes – e é esse princípio que garante a riqueza da diversidade social.

Assim como não existe um padrão de personalidade, também não há um padrão de carisma. Estamos falando de traços que acessamos em situações específicas, reagindo aos estímulos daquele ambiente. Não devemos ficar presos a rotulagens ou padrões estabelecidos: a extroversão não é pré-requisito para o carisma, visto que há tanto pessoas carismáticas introvertidas quanto extrovertidas, cada qual do seu jeito, dentro de determinado contexto.

Traços de personalidade, assim como qualquer herança genética ou cultural, se conjugam no carisma. Eis o segredo das pessoas carismáticas: a naturalidade. Afinal, para ativar nosso carisma, acessamos pilares fundamentais que mexem com a verdadeira essência do ser humano: o eu, o outro e o mundo.

Recordo-me muito bem de um grande amigo, coordenador da faculdade onde comecei minha carreira de professor. Ele não era palestrante habilidoso. Quando tinha de falar em público, sua articulação retórica parecia improvisada e desajeitada. Tinha características claramente associadas a uma personalidade introvertida. Mas seu carisma era indiscutível. A maneira como ele conseguia ouvir e prestar atenção nos outros, sempre atencioso e preocupado em satisfazer o outro davam um brilho diferenciado a ele. Nunca precisou transformar sua introversão para colocar para fora seu carisma.

O caminho é longo mas, a partir do autoconhecimento, as chances de sucesso no desenvolvimento da inteligência carismática são iguais para todos os tipos de personalidade. Carisma demanda muito mais consciência sobre nossos momentos de introversão ou extroversão presentes em diferentes contextos. Somente assim podemos acessar as diferentes faces de nossa personalidade e, com isso, colocá-las para fora nos momentos ideais.

Diferenças culturais nos traços de personalidade

As discussões sobre introversão e extroversão também foram levadas para a esfera cultural. Durante décadas, acadêmicos vêm estudando diferenças culturais em traços de personalidade no Ocidente e no Oriente. Os estudos focaram, principalmente, na dimensão da introversão e da extroversão, o par de traços que os psicólogos – de diferentes vertentes e escolas – acreditam ser notável e mensurável em todo o mundo.

O contraste cultural é tão impressionante que em uma interação social é fácil perceber como os norte-americanos enfatizam a sociabilidade, o discurso eloquente, e valorizam atributos físicos e materiais, como a altura e as roupas uns dos outros, enquanto os chineses enfatizam atributos mais profundos, referindo-se às virtudes morais, às conquistas históricas e o aspecto intelectual dos interlocutores.

Tais diferenças ficam mais claras ao observarmos máximas e provérbios populares.^[39]

Provérbios orientais:

- “O vento uiva, mas a montanha permanece parada.” – Provérbio japonês
- “Aqueles que sabem não falam. Aqueles que falam não sabem.” – Lao Zi, *The Way of Lao Zi* [O caminho de Lao Zi]
- “Apesar de eu não fazer nenhuma tentativa em especial para observar a disciplina do silêncio, viver sozinho me faz automaticamente abster-me dos pecados do discurso.” – Kamo No Chomei, ermitão japonês do século XII

Provérbios ocidentais:

- “Seja um artesão do discurso e será forte, pois a força de alguém é a língua, e o discurso é mais poderoso do que qualquer luta.” – Máximas de Ptah-hotep, 2.400 a.C.
- “O discurso é a própria civilização. A palavra, até mesmo a mais contraditória, preserva o contato – é o silêncio que isola.” – Thomas Mann, *A montanha mágica*
- “Quem não chora não mama.” – Provérbio popular

Enquanto o Oriente valoriza o silêncio, o Ocidente enfatiza o discurso. Uma provável explicação para tal diferença reside, em parte, na identidade de grupo. Muitas culturas asiáticas são voltadas para equipes, e as pessoas se veem como parte de um grande todo – família, empresa ou comunidade – e dão enorme valor à harmonia dentro do grupo. Muitas vezes submetem os desejos pessoais aos interesses e bem do grupo, aceitando o lugar na hierarquia social.

O Japão possui uma densa rede de organizações voluntárias chamadas de grupos *Iemoto*, construídos ao redor de uma arte tradicional como o teatro *kabuki*, arranjos de flores ou a clássica cerimônia do chá. São hierárquicos, como famílias com laços verticais entre mestres e discípulos, mas não baseados em parentescos – e, sim, em associações voluntárias. Organizações como essas permeiam a sociedade japonesa, muito além das artes tradicionais para estabelecer organizações religiosas, políticas e profissionais. Isso mostra como o Japão tem uma cultura orientada para grupos em vez do estado.^[40]

No Ocidente, ao contrário, a estrutura social é organizada em torno do indivíduo. Vemo-nos como unidades isoladas, seguimos sozinhos nossos destinos em busca da felicidade individual. Podemos ser sociáveis, mas não nos submetemos à vontade da família ou do grupo – ao menos, fingimos que não.

O que pode parecer exagero aos ocidentais é, na verdade, em outras palavras, uma profunda preocupação asiática com a sensibilidade dos outros, que estrutura a tradicional honra ao relacionamento. É por causa dessa honra ao relacionamento que, por exemplo, o transtorno da ansiedade social no Japão, conhecido como *taijin kyofusho*, não tem a forma da preocupação excessiva em passar vergonha, como na Europa e nas Américas – mas de envergonhar os outros.

É por isso também que monges budistas tibetanos encontram paz interior ao meditar com compaixão e piedade pela infelicidade de outrem. Ou por que as vítimas de

Hiroshima pediram desculpas umas às outras por sobreviverem. Apesar de a honra ao relacionamento oriental ser admirável, a liberdade individual dos ocidentais também é. O ponto não é julgar quem é superior, mas perceber a profunda diferença entre os valores culturais e os impactos de suas consequências.

Um exemplo intrigante é um estudo realizado pela Universidade de Michigan com negociadores de culturas diferentes – no caso, asiáticos e israelenses. Pediu-se que 76 estudantes de MBA de Hong Kong e Israel imaginassem que se casariam dentro de alguns meses e que teriam que contratar o bufê para a festa. Os encontros foram feitos por vídeo.

Primeiro, alguns estudantes viram um vídeo em que o gerente era gentil e sorridente; outros assistiram a imagens mostrando um gerente irritado e antagônico. Mas a mensagem do gerente do bufê era exatamente a mesma em ambos os casos. Ele informava que outro casal estava interessado na mesma data de casamento – e, então, aumentava o preço. Era pegar ou largar. E os estudantes asiáticos reagiram de forma muito diferente dos israelenses.

Os asiáticos aceitaram mais a proposta do gerente amigável do que a do irritado – apenas 14% deles concordaram com o gerente difícil, enquanto 71% firmaram acordo com o sorridente. Mas os israelenses tinham a tendência de aceitar a proposta de ambos os gerentes. Em outras palavras, para os asiáticos, o estilo contava tanto quanto o conteúdo, enquanto os israelenses se concentravam mais na informação do que na emoção que estava sendo transmitida.^[41]

A explicação para essa diferença notável pode estar na forma como essas duas culturas definem respeito. Enquanto os asiáticos mostram apreço por minimizar conflitos, os israelenses não tendem a ver conflitos ou desacordos como sinal de ofensa, mas como sinal de que a parte oposta está preocupada e realmente interessada.

Com tantos pontos opostos entre Oriente e Ocidente, a personalidade não poderia passar ilesa. Para definir sua personalidade, nascer em um país asiático, que valoriza o silêncio e o grupo, é radicalmente diferente de nascer nos Estados Unidos, que valoriza a retórica e o indivíduo. Alguém que é considerado introvertido em Nova York ou São Paulo, por exemplo, para os padrões asiáticos pode representar o cara mais popular de uma escola no Japão.

Pode ser difícil admitir, mas ninguém se constrói sozinho, pois somos construídos e construtores da nossa personalidade. Somos construídos pela carga genética, mas também pelo sistema social, pelo ambiente e por diferentes contextos. A lição que fica é que as mesmas atitudes, em diferentes lugares, podem ter significados diferentes. E que somos produtos e produtores do meio em que vivemos. Se os padrões de personalidade podem variar tanto de um canto do mundo para o outro, então o que dizer do carisma?

Assim como abandonamos o estigma dos padrões de introversão e extroversão a partir das variações na escala dos graus de reatividade, torna-se claro que a ideia de um padrão de carisma unânime e universal é absurda. Estamos falando em níveis de carisma que levam em consideração uma tríade de fatores: os pessoais, os sociais e os culturais ou contextuais, ou seja, qualquer influência nesses três níveis tende a ativar um carisma específico de cada pessoa, com o desenvolvimento das habilidades próprias de cada um.

Isso significa que o carisma, como qualquer outra inteligência, varia de lugar para lugar, de pessoa para pessoa, de situação para situação. Um músico indiano e um músico da Grécia têm as mesmas competências da inteligência musical e provavelmente desenvolvem habilidades e práticas muito diferentes em si: seus repertórios e seus instrumentos são outros, seu público e suas músicas são culturalmente marcadas e distintas; como varia a didática de um professor universitário no Japão e um na Califórnia, ou como um

astrofísico no Brasil e outro na Lua, apesar de ambos dominarem as mesmas inteligências.

O que para você é uma pessoa carismática hoje, talvez possa não ser mais daqui a dez anos, ou não é para seu vizinho ou, principalmente, em outro país. Nossa personalidade, nossas interações sociais e nosso contexto, tudo está submetido a uma macroestrutura cultural que organiza o mundo em regiões próximas que compartilham de códigos, crenças e tradições. Com o carisma não poderia ser diferente.

Teste seu grau de inteligência emocional^[42]

Responda *sim* ou *não* às sentenças abaixo de forma espontânea e rápida:

1. Tenho facilidade para tomar decisões com rapidez.
2. Acredito na minha intuição.
3. Não costumo me intimidar diante de novos desafios.
4. Quando fico irritado, sei me controlar e não descontro nas pessoas.
5. Sinto que tenho equilíbrio entre pensar e agir.
6. Conheço meus pontos fracos melhor do que os fortes.
7. Encaro bem situações que me causam mal-estar.
8. Sinto que compreendo minhas emoções e sei quando usar cada uma delas.
9. Sempre termino o que começo e o que me comprometo a fazer.

10. Não tenho medo de falar sobre mim e sobre meus sentimentos.

Avaliação

- De 1 a 3 respostas positivas: baixa inteligência emocional

Você se deixa levar muito facilmente pelas emoções e perde o controle com facilidade. Procure manter o equilíbrio e não se deixe levar tanto por seus sentimentos. Foque na busca por autoconhecimento para que você conheça o seu melhor, aprenda com os seus pontos fracos e passe a sentir o impacto da estabilidade emocional na sua vida. Essa é a principal base e a forma de transmitir confiança e maturidade para as pessoas.

- De 4 a 6 respostas positivas: nível médio de inteligência emocional

Você ainda se perde em alguns momentos, mas está quase lá! Respire fundo e procure manter o autocontrole. Preocupe-se mais com você e faça atividades que lhe tragam uma conexão profunda com o seu interior. Isso lhe trará mais equilíbrio e força para seguir em frente.

- De 7 a 10 respostas positivas: alta inteligência emocional

Você sabe se controlar em momentos difíceis, passa segurança e demonstra espírito de liderança. Agora que já domina a inteligência emocional, perceba como essas competências são fundamentais para você seguir treinando e desenvolvendo as demais habilidades da sua inteligência carismática.

Habilidades analisadas no teste

Foco interno

Envolve, principalmente, quatro competências: autocontrole, capacidade de adaptação, orientação para os resultados e otimismo. São essenciais para não se desesperar diante de situações adversas e manter o foco em você, com a convicção de que tudo acabará bem, porque fatores externos não conseguirão alcançar sua força interior. Quem tem tais competências não reage por impulso e consegue lidar facilmente com as mudanças. Não sofre medo ou ansiedade, porque conhece a base de sustentação interior – o que lhe permite se sentir preparado e confiante para enfrentar qualquer desafio.

Autoconhecimento

Engloba os conceitos de autoestima, autoconfiança e consciência emocional. É a capacidade que uma pessoa tem de compreender pontos fortes e fraquezas – e de buscar evolução contínua. O teste também mensura se a pessoa compreende os próprios sentimentos.

Autogestão das emoções e sentimentos

Pode ser definida como a habilidade de informar aos outros e a si mesmo sobre os sentimentos, verbalmente ou por meio de atitudes e linguagem corporal. Os testes também consideram a assertividade (capacidade de se comunicar e defender ideias) e a independência da pessoa ao tomar decisões.

Capítulo 8

Nível social: o nível operacional do carisma

O nível social é o plano das relações e interações sociais, aquele que interliga a consciência subjetiva de muitos indivíduos. É o plano da intersubjetividade, ou seja, o domínio dos relacionamentos interpessoais. Diferentemente do nível pessoal, não depende apenas do indivíduo – requer a interação de, no mínimo, duas pessoas. É o terreno fértil das relações que permite o compartilhamento das informações, de onde brotam crenças, mitos, narrativas, o diálogo, as regras, as trocas, o comércio, e pelo qual surgiram as primeiras sociedades há milhares de anos.

Nesse segundo nível, a competência principal é o foco no outro. Você deve estar atento a todas as pistas da interação social para conseguir ler e interpretar o interlocutor. A sensibilidade de entender o que o outro deseja e anseia é o termômetro que permite demonstrar o aspecto mais apropriado da nossa personalidade de acordo com a resposta do interlocutor.

É preciso perceber o que pode servir de conexão com as pessoas ao redor para, assim, aumentar o magnetismo pessoal e o impacto da presença. E estar atento à linguagem corporal e ao discurso dos outros, sem esquecer de estar preparado para ser interpretado por outras pessoas – afinal, este é nível do jogo social, no qual alternamos constantemente os papéis e somos, ao mesmo tempo, atores e espectadores na trama de nossas interações sociais.

Na analogia com os três níveis de uma guerra, este é o nível da operação, ou seja, o palco que concentra a ação principal do combate, onde lutamos as batalhas carismáticas.

E como a vida é muito versátil e dinâmica, são diversas as possibilidades de cenários distintos para cada situação em particular. Se você fosse um militar, poderia ser designado para operações de diferentes naturezas, de um combate no Iraque a uma operação de paz no Haiti.

Do mesmo modo, em nosso cotidiano também enfrentamos diferentes tipos de interação, conhecemos pessoas com personalidades muito distintas e podemos notar como, em cada situação, agimos de uma maneira e somos influenciados por toda essa configuração ao nosso redor. Por isso, a inteligência social e específica deste nível é importante, porque permite entender as especificidades do interlocutor para que você consiga se ajustar e se adaptar às mais diferentes situações.



Competências exigidas neste nível: foco social, empatia, gestão dos relacionamentos interpessoais, comunicação verbal e corporal, consciência e influência social.

Principais habilidades exigidas no nível social: A partir do treino constante de certas habilidades, você pode aperfeiçoar as competências específicas deste nível. Para tanto, é preciso treinar novas ferramentas de comunicação, como ouvir melhor as pessoas e aprender a fazer a leitura da linguagem corporal do interlocutor. Além disso, dominando algumas técnicas de influência e persuasão deste nível, é possível ampliar o poder de atração, irradiando magnetismo e aumentando o impacto da presença.

Inteligência social: o impacto da presença

O homem é um ser social – ninguém duvida disso. Muitas vezes, não nos damos conta das centenas, talvez milhares, de interações sociais que mantemos todos os dias. Interagir socialmente não significa apenas encontrar os membros da família ou amigos. Na realidade, a maioria das interações sociais de uma pessoa ao longo do dia ocorre com pessoas desconhecidas, que ela nunca tinha visto e que possivelmente não voltará a ver. Pode ser o porteiro de um prédio, os funcionários do restaurante onde almoçou e, até mesmo, a pessoa do carro ao lado, com quem você trocou olhares no trânsito.

No cotidiano, quando entramos em ambientes onde há outras pessoas, como um elevador lotado ou uma sala de reunião, ligamos nosso radar. Podemos até não perceber. Mas cientistas descobriram que nossos sentidos estão constantemente enviando mensagens ao cérebro que, por sua vez, processa a informação para avaliar, por exemplo, se algum indivíduo em nosso campo visual pode ser ignorado, merece ser abordado ou é alguém a ser evitado.

Você já deve ter notado que, em algumas situações, é difícil tirar os olhos de um estranho. Muitas vezes, não

sabemos por que isso acontece. De repente nossa atenção é concentrada em uma pessoa que nunca vimos, com um comportamento que adotamos sem nos dar conta do motivo. Isso ocorre de maneira subconsciente no cérebro, já que os seres humanos, muitas vezes, estão distraídos com outras coisas e esquecem das ameaças que nos rodeiam. Por isso, o cérebro aciona essa espécie de radar, que passa a escanear automaticamente o ambiente para identificar possíveis riscos ou ameaças.

Assim, quando sua atenção é direcionada bruscamente para alguém e você tem a sensação de que algo ruim pode acontecer, essa pessoa pode estar se comportando de maneira que seu cérebro passou a interpretá-la como um perigo. Às vezes, isso não passa de alarme falso. Em outros casos, estar atento aos instintos pode ser a salvação. É um processo instintivo, programado automaticamente e baseado em nossa capacidade de interpretar comportamentos específicos verbais ou não verbais como amistosos, neutros ou inimigos – e assim sabermos se podemos ficar tranquilos, se podemos lutar, ou se devemos fugir.

Esta resposta entre lutar e fugir – também chamada de resposta ao estresse agudo – é uma reação fisiológica que ocorre a partir da percepção de um evento prejudicial, ataque ou ameaça à sobrevivência. Foi descrito pela primeira vez nos anos 1920, por Walter Bradford Cannon,^[43] professor de fisiologia da Universidade de Harvard. Sua teoria afirma que animais reagem às ameaças com uma descarga geral do sistema nervoso simpático, preparando-o para lutar ou fugir.

Tal resposta é reconhecida como o primeiro estágio de uma síndrome de adaptação geral, que regula as respostas ao estresse entre vertebrados e outros organismos. O sistema nervoso autônomo é o mecanismo primário desse controle, um sistema que age em grande parte inconscientemente e regula batimentos cardíacos, digestão, frequência respiratória, resposta pupilar, micção e excitação sexual.

O corpo pode responder automaticamente a uma ameaça percebida pelo cérebro sem pensar conscientemente, pois, com o aumento da ameaça, a habilidade de raciocinar diminui consideravelmente. O circuito emocional, especialmente a amígdala – o gatilho que dispara a reação de lutar ou fugir ao perceber uma ameaça imediata –, nos inunda de hormônios como cortisol e adrenalina, que nos preparam para bater ou correr. Caso perceba que sua reação corporal não passa de um alarme falso, você pode reverter instantaneamente essa sensação.

Um abraço, mesmo que imaginário, inunda o corpo com oxitocina, chamada também neuropeptídeo da confiança, dando a sensação de calma e bem-estar. Por mais que algumas pessoas ainda acreditem ser possível suprimir instintos e agir racionalmente em todas as situações, temos a tendência a seguir nossos instintos e sentimentos mais profundos, porque sempre reagimos mais à intuição e à emoção do que à lógica e ao raciocínio. Somos tomadores de decisões emotivos, subconscientes, com apenas um pequeno toque de lógica – porque nosso córtex cerebral não suportaria o processamento do turbilhão de dados que lidamos diariamente.

Quando estamos com preocupações fixas, pensando obsessivamente em determinado assunto, ficamos desligados do mundo exterior. Existem atalhos que o cérebro toma para antecipar uma ameaça e nos proteger, mesmo que nossa cabeça esteja congestionada de pensamentos e ideias, evitando que nossa mente fique saturada ao processar milhões de informações por minuto, e ainda se preocupar em não ser assaltado.

É a inteligência social que garante a atenção aos mínimos detalhes em uma interação social, sendo fundamental para alertar ou tranquilizar o seu estado mental, favorecendo ou atrapalhando algumas das habilidades mais importantes neste nível, como o foco no seu interlocutor e sua empatia.

A inteligência social^[44] é a capacidade de entender e reagir às especificidades de determinado meio social. E exige atenção a todas as pistas do cenário e da interação em social que você está inserido: Quem é o interlocutor? O que você espera dele? Que mensagem você quer transmitir? O que ele diz em sua linguagem verbal e corporal? Perceba, por exemplo, como você é capaz de adaptar, em segundos, sua mensagem e apresentação a um novo perfil de pessoa que acabou de conhecer, ao mesmo tempo que transparece segurança e tranquilidade em suas ações e palavras.

A partir da inteligência social nos adaptamos aos diferentes ambientes sociais, o que requer treino de algumas habilidades específicas para o aprimoramento das interações, da comunicação, das técnicas de persuasão e convencimento, além de explorar o domínio das ferramentas de atração e, principalmente, de desenvolver a capacidade de ler e interpretar o que o interlocutor diz – e também o que não diz, mas demonstra.

Isso significa que a inteligência social permite ajustar o estilo à situação e às necessidades dos outros e que, assim como a inteligência emocional, ela também pode ser aprendida – e geralmente aumenta com a idade, já que tendemos a colecionar, a cada ano, novas experiências sociais, treinando e constantemente adquirindo novos recursos e ferramentas de comunicação.

Imagine que você está no aeroporto e sua filha de 8 anos lhe pergunta sobre o funcionamento das regras de segurança das aeronaves. Um minuto depois, uma senhora com mais de 80 anos o aborda querendo saber se seu voo está atrasado – e você a ensina a procurar no painel eletrônico. Na sequência, chega sua esposa preocupada se todas as portas da casa foram realmente trancadas e você se concentra para acessar a memória na tentativa de lembrar como fechou a casa. As três situações retratam interações com interlocutores distintos com demandas, necessidades e curiosidades diferenciadas. Para cada uma das conversas foi necessário identificar com

quem você estava conversando e adequar discurso, vocabulário, tom, sensibilidades e muitas outras sutilezas para que ambos tivessem um diálogo efetivo. A capacidade de se adequar à situação e ao interlocutor é somente possível se você desenvolver a habilidade de prestar atenção no outro.

Apresento as habilidades necessárias para o desenvolvimento da sua inteligência social e como aperfeiçoar as principais competências exigidas para aprimorar a qualidade das interações com as pessoas, aumentando o impacto positivo de sua presença.

Foco social e empatia

No nível social, o plano das relações e interações sociais, a competência principal é o foco no outro. É preciso estar atento a todas as pistas da interação social para conseguir ler e interpretar o interlocutor, bem como as reações dele à sua presença. Também é muito importante desenvolver empatia, a habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa e compreender seus sentimentos, desejos, ideias e ações.

Pessoas carismáticas desenvolvem a capacidade de captar o que as pessoas estão sentindo por meio do envio involuntário de sinais sutis e de linguagem não verbal. Isso pode trazer enormes vantagens. É graças à empatia que construímos confiança e respeito – ela é a base de um carisma duradouro.

Cada vez mais pesquisadores questionam a ideia de que humanos são naturalmente egoístas e defendem que empatia é questão de vida ou morte, pois ela nos permite cooperar e, assim, formar grupos sociais – algo crucial para a sobrevivência da espécie. Todo relacionamento interpessoal passa pela capacidade de saber o que o outro sente a empatia está presente em vários aspectos da vida, como nas práticas comerciais, na administração, nos relacionamentos amorosos e mesmo na política.

A falta de empatia permite, em determinados níveis, até mesmo o diagnóstico de criminosos, estupradores e pedófilos.[45] É por isso que pesquisadores que estudam psicopatas suspeitam que a incapacidade de se envolver emocionalmente com a vítima, essa ausência de empatia, possa ter origem numa anomalia neural.[46]

O renomado psicólogo Robert Hare, da Universidade de Columbia – criador de um método de avaliação para diagnosticar os graus de psicopatia de uma pessoa, chamado de Escala Hare –, começou a pesquisar a reação de um grupo de psicopatas a situações que, em pessoas normais, produziriam efeitos sobre o sistema nervoso autônomo.

Quando se espera que ocorra algo desagradável, a preocupação do indivíduo transparece por meio de tremores, transpiração e aceleração cardíaca. Psicopatas estudados, mesmo quando confrontados com situações de tensão, não exibiam tais sintomas. Isso reforçou a conclusão de que existem diferenças cerebrais entre psicopatas e não psicopatas.[47]

Hare acredita que a insensibilidade dos psicopatas se baseia parcialmente em outro padrão psicológico, sugerindo uma anomalia no funcionamento das amígdalas e circuitos relacionados: os psicopatas que vão tomar um choque elétrico não demonstram qualquer sinal de medo, como normalmente ocorre em pessoas que vão sentir dor. Como a perspectiva de dor não provoca uma onda de ansiedade, Hare afirma que os psicopatas não se preocupam com punições futuras pelos atos que praticam. E como eles próprios não sentem medo, não há lugar para a empatia – ou piedade – em relação ao medo e à dor de suas vítimas.[48]

Apesar disso, estudos recentes da psicologia comportamental[49] também têm revelado como alguns perfis de psicopatas sociais podem se aproveitar do excesso de empatia – pelo menos nos primeiros contatos – para se aproximar intimamente das vítimas, até que elas se tornem presas ou reféns de suas reais intenções. Devemos ter bem

claro o impacto de uma relação empática nas interações sociais – e como tendemos a nos revelar em nosso mais íntimo a partir dessa afinidade com os outros, mesmo quando são psicopatas perigosos.

Uma pessoa carismática tem a habilidade de captar sinais sutis e a linguagem não verbal das pessoas, capacidade de estar consciente e sensível ao que os outros falam e ao que realmente querem dizer. Um professor de Harvard definiu a inteligência social como a forma de inteligência mais respeitada e a mais bem paga na nossa sociedade. Henry Ford, inclusive, resumiu perfeitamente essa habilidade quando disse: “Se existe um segredo para o sucesso, esse segredo está na habilidade de entender o ponto de vista da outra pessoa e enxergar as coisas a partir desse ângulo, além do seu próprio.”

Não à toa, os líderes carismáticos desenvolvem competências avançadas de relacionamento interpessoal, em especial, a inteligência social. Ou seja, os carismáticos tornam-se especialistas em interagir com os outros. Com empatia e foco social, conseguem estabelecer bons relacionamentos e, assim, conquistar a atenção que precisam para influenciar e persuadir aqueles ao redor.

Com algumas dicas simples, você pode treinar seu foco e sua empatia e, assim, experimentar a sensação de estabelecer um bom relacionamento interpessoal, o caminho para expandir sua inteligência social.

- 1. Mantenha o foco no outro e escute abertamente:** É impossível estabelecer um bom relacionamento com uma pessoa se você não estiver focado no que ela está dizendo. Muitas vezes, enquanto conversamos com outras pessoas, estamos presentes fisicamente, mas com a cabeça em outros lugares.

Enquanto a pessoa fala, você pode pensar no que responder, no carro que ficou estacionado na rua, na chuva que se aproxima ou mesmo na louça que o aguarda quando

voltar. E se você acha que a pessoa não percebe, está enganado. Você certamente demonstrou, involuntariamente, com expressões faciais ou linguagem corporal, que aquela conversa não era a coisa mais importante para você naquele momento. E a mente humana é especialista em perceber esses sinais. Mesmo em interações não presenciais somos capazes de captar o mais sutil desvio de atenção do nosso interlocutor. A falta de atenção é muito perceptível a todos por mais sutil que seja e mesmo à distância.

Para conseguir manter o foco no outro, pare de olhar para o seu umbigo, de pensar somente em si e nos seus problemas. E mantenha sua atenção no interlocutor. Não faça silêncio apenas para aguardar sua vez de falar. Fique atento ao que está sendo dito, concentre-se na respiração e ritmo de fala do interlocutor, e perceba suas expressões faciais e as escolhas de palavras.

O interlocutor vai perceber que você está completamente focado na conversa e aberto para ouvir, mostrando que aquilo que ele diz realmente é importante. E isso representa grande parte das impressões que a pessoa levará daquela interação.

Pessoas altamente empáticas ouvem os outros e fazem todo o possível para compreender seu estado emocional e necessidades, seja um amigo com problemas, ou um colega do trabalho que está chateado com alguma coisa, ou mesmo um desconhecido em apuros.

- 2. Suspenda o julgamento e descubra pontos em comum:** Outra coisa que ajuda muito a desenvolver empatia é não julgar os demais com seus valores. Se durante a conversa ficar pensando coisas do tipo “eu jamais faria isso!” ou “por que ela fez uma coisa dessas?”, não irá conseguir entender o que o outro realmente está sentindo e dizendo – o que, obviamente, impossibilita o desenvolvimento da empatia.

Pessoas altamente empáticas desafiam seus próprios preconceitos, procurando o que as aproxima das pessoas, e não o que as separa. Muitas vezes, são pré-conceitos que nos impedem de ver pontos em comum com pessoas a nossa volta. A razão pela qual é necessário suspender o julgamento para conseguir compreender o outro é que, caso contrário, o

produto final dessa interação será sua própria opinião – e você persistirá na dificuldade de permanecer na zona de conforto do seu próprio mundo em vez de se lançar em busca de novas oportunidades e conhecimentos que as relações sociais nos trazem.

A suspensão do próprio julgamento evita conflitos. Alguém pode chegar extremante irritado e com intenção de começar uma briga, mas quando percebe que está sendo entendido, e não julgado, a tendência é que ele se acalme. No entanto, suspender o julgamento não significa sempre dar razão ao outro ou admitir erros. Mas, simplesmente, impedir que seus valores internos o impossibilitem de enxergar outros pontos de vista e, até mesmo, a realidade como ela é.

3. **Use frases empáticas em suas interações:** São formas de se comunicar de modo que o outro perceba que você está conseguindo sentir e entender o que ele deseja transmitir. Pode parecer algo simples, mas os efeitos sobre o outro são surpreendentes.

É possível notar que o interlocutor passa a simpatizar e confiar mais em você quando sente que você também se reconhece nele, principalmente por meio de expressões como “eu sei como você está se sentindo” ou “eu o entendo, deve ter sido bem difícil”. A pessoa se sentirá compreendida e vai perceber que você conseguiu captar o sentimento que ela queria comunicar – pontos essenciais da empatia.

O importante é tentar perceber os sentimentos e emoções da pessoa que estiver falando com você – e, mesmo que você se precipite em algum comentário, não há problema, porque o fundamental para ela é estar sendo ouvida e compreendida, ou seja, é você se mostrar presente e atento à comunicação.

Antes de sair por aí treinando a empatia, não se esqueça de que ela também tem suas armadilhas. Em primeiro lugar, mesmo que tenha sido fundamental para o desenvolvimento dos *sapiens*, não se trata de solução para todos os problemas sociais que enfrentamos atualmente. O impulso natural que projetou nossa evolução, a capacidade de sentir os sentimentos alheios e se projetar neles, pode ser uma das

causas mais significativas de desigualdade e imoralidade da nossa sociedade.^[50]

Isso porque é fácil se colocar no lugar de quem está próximo a você, alguém que você ama ou tenha afinidade, mas a empatia por pessoas distantes se dá com bem menos frequência. Ou seja, só desenvolvemos empatia, naturalmente, por um círculo restrito de pessoas, que procuramos defender e beneficiar, e isso pode nos tornar parciais ou corporativistas. De certo modo, a empatia, e sua tentativa de defender e beneficiar aqueles que estão próximos a nós, como familiares e amigos, pode ser um dos pilares que sustentam a corrupção.

Em segundo lugar, o psicólogo Paul Bloom, da Universidade de Iowa, defende que o excesso de empatia pode embaralhar nosso senso de julgamento, nos levando a tomar decisões equivocadas. As pessoas mais empáticas são também as mais propensas a represálias violentas. Isso é sabido desde o século XVIII, quando Adam Smith percebeu que, quanto mais empatia desenvolvermos por alguém que sofre, mais desejaremos retaliação contra aqueles que causaram o sofrimento.

É importante sempre manter um certo afastamento das questões postas pelo interlocutor, sobretudo para que isso não afete nossa capacidade de decisão.

Isso posto, é evidente que se trata de um sentimento natural desenvolver empatia pelas pessoas que amamos, como companheiros e filhos – e isso pode ser uma imensa fonte de prazer. Não existe humanidade sem empatia, só precisamos tomar o cuidado de não a usar como bússola moral, estabelecendo privilégios e segregação em nossos grupos sociais.

Gestão dos relacionamentos

Quando digo relacionamentos, estou me referindo a relacionamentos interpessoais, ou seja, à interação entre

peças e grupos, no meio profissional, pessoal ou familiar. Este termo é usado pela sociologia e pela psicologia para definir qualquer tipo de relação entre duas ou mais pessoas. Cada meio social – escola, comunidade, família e ambiente de trabalho – apresenta suas regras de comportamento que orientam as interações de seus membros. Porém cada pessoa traz consigo sua personalidade, crenças e cultura. E, da mesma forma que é influenciado pelo meio, também influencia aqueles com quem convive.

Gestão de relacionamentos é a capacidade de alguém desenvolver e manter relações benéficas com colegas e amigos. Nesse quesito, também são levadas em conta a empatia da pessoa (que envolve não apenas compreender os sentimentos dos outros, mas articular opiniões que respeitem as emoções alheias) e a preocupação em contribuir com o bem-estar da sociedade.

Tal capacidade tem sido vista cada vez mais como algo necessário aos ambientes de trabalho. Em uma empresa, quando as relações interpessoais enfraquecem, o clima organizacional torna-se negativo e desgastado, os profissionais perdem o foco e a produtividade e, assim como em diversas situações da vida, surgem desentendimentos e disputas.

Para desenvolver essa competência, é fundamental treino constante de algumas habilidades necessárias^[51] para aprender a lidar com divergências de ideias, posicionamentos, valores e objetivos:

1. **Demonstre interesse pelas pessoas:** Esteja sempre aberto para ouvir, aconselhar e se interessar verdadeiramente pelo que estão lhe contando. Assim, você se mantém sempre aberto e receptivo para que as pessoas se sintam confortáveis ao lhe procurarem.
2. **Seja simpático: já diz o adágio popular:** “um sorriso abre portas”. Quando você sorri, as pessoas retribuem seu sorriso e isso o deixará mais à vontade para iniciar

- a comunicação. Ninguém gosta de manter relacionamentos com pessoas que vivem de mau humor.
3. **Seja prestativo:** *Networking* não significa conhecer muitas pessoas, mas sim fazer algo por alguém. Ser prestativo é o primeiro passo para agradar o outro e, assim, construir uma rede de apoiadores. Tudo o que se prestar a fazer, faça com boa vontade. Ao ser acionado, prontifique-se com entusiasmo, afinal, ninguém gosta de pessoas desmotivadas ou que só façam as tarefas por obrigação.
 4. **Saiba reconhecer seus erros:** Você conhece alguma pessoa perfeita, sem defeitos, que nunca tenha errado? Certamente não, porque elas simplesmente não existem. Reconhecer um erro, ou uma falha, é o maior sinal de humildade e faz com que as pessoas se sintam bem e confiem mais em você. Fuja da prepotência; ninguém é perfeito!
 5. **Saiba construir e aceitar críticas:** Esta é uma dica de ouro para gerir seus relacionamentos. Receba críticas com humildade e atenção, avalie com cuidado as falhas pontuadas e veja onde pode melhorar. Isso não significa que você não possa discordar da crítica e tentar esclarecer seu ponto de vista. Por outro lado, quando fizer uma crítica, procure ser gentil e construtivo para que o outro a receba como uma oportunidade de evolução. Esta é uma característica marcante dos grandes líderes.

Consciência social

A palavra *consciência* tem sua origem no latim *conscientia* e significa saber ou ter conhecimento de algo. Em outras palavras, é ter conhecimento suficiente quando nossa razão nos permite conhecer determinada realidade. Do ponto de vista da psicologia, consciência é o estado cognitivo por meio

do qual um sujeito pode interagir com os estímulos externos que formam a realidade e, a partir dessa interação, interpretá-los.

A consciência social, por sua vez, pode ser definida como sendo o conhecimento que uma pessoa tem de seu papel na sociedade, além daqueles que outras pessoas também desempenham. Um indivíduo socialmente consciente é aquele que conhece os problemas e os interesses das pessoas ao redor. Assim, consciência social é o modo de enxergar a realidade e perceber seu lugar no mundo – isto é, ter noção dos impactos da existência dentro do coletivo.

O conceito parte do princípio de que o homem entende as necessidades do próximo e pretende cooperar por meio de mecanismos sociais. Geralmente, quando as pessoas desenvolvem consciência social, adquirem conhecimento sobre os diferentes problemas que afetam a sociedade (desemprego, desigualdade etc.) e, por isso, passam a defender causas e ideias em diferentes frentes, como organizações sociais, partidos políticos e movimentos econômicos.

O desenvolvimento de uma consciência social envolve a aprendizagem das dinâmicas contidas no relacionamento social entre indivíduos, grupos e comunidades. Um indivíduo socialmente consciente sabe identificar os interesses alheios e está ciente da importância das interações sociais para o desenvolvimento das sociedades. A consciência social engloba um amplo espectro, começando com o desenvolvimento de habilidades sociais na infância e indo até a percepção de nosso papel no mundo.

Algumas dicas estratégicas importantes para desenvolver a consciência social:

1. **Considere as necessidades dos outros:** Pessoas gostam se sentir ouvidas, valorizadas, respeitadas e ter as necessidades reconhecidas. Por isso, uma dica

importante é desenvolver sensibilidade às necessidades alheias.

Antes de uma negociação ou mediação de conflitos, por exemplo, é importante que você levante quais são os interesses de todas as partes, e não somente os pontos que lhe dizem respeito e que o beneficiarão. Concentre-se nos pontos similares e comuns de concordância a todos – isso vai lhe dar protagonismo, além de reduzir as chances de conflitos. Por isso, consciência social é importante em negociações – pois a ênfase exagerada nos diferentes interesses pode levar à desarmonia e pôr tudo a perder.

É possível desenvolver consciência social desde a infância, propondo brincadeiras das quais diferentes crianças participam juntas, ensinando a compartilhar brinquedos e aprendendo que é possível se divertir valorizando o interesse de todos.

- 2. Esteja atento às necessidades sociais:** Existem diferentes grupos na sociedade que se organizam para exigir, por exemplo, igualdade de gênero ou políticas educacionais. Acompanhar as pautas das principais demandas sociais legítimas vai fazer com que você conheça suas necessidades e ponto de vista – um ótimo modo de treinar a consciência social.

Além disso, a aproximação com os interesses desses grupos proporcionará uma visão mais completa dos problemas que afligem a sociedade. A visão geral de todos esses pontos de vista trará uma perspectiva de que os problemas sociais estão, no fundo, interligados, ampliando a consciência social e favorecendo o surgimento de soluções coletivas que beneficiem um número maior de pessoas.

- 3. Saia da zona de conforto:** Tente se aventurar em uma parte desconhecida da cidade ou conversar com o passageiro da poltrona ao lado. Expor-se a pessoas e estilos de vidas diferentes expandirá sua visão de mundo e ampliará sua consciência social.

Quando somos expostos a pessoas diferentes do habitual, além de expandir o círculo social e construir novas amizades, revisamos todas as nossas certezas e convicções sobre o

mundo, porque passamos a enxergar a realidade a partir de diversos pontos de vista.

Muitas vezes rejeitamos aquilo que é muito diferente de nossa realidade particular. Algo que realmente me atrai é buscar entender a lógica por trás de uma visão de mundo de alguém que pense diferente de mim sobre um tema polêmico. Experimente explorar a razão pela qual a pessoa pensa do jeito que pensa. Posso afirmar que, ao entender de onde vem tal pensamento, somos capazes de identificar exatamente qual valor ou princípio está sendo priorizado pelo outro.

Temos a tendência de nos acomodar na posição em que estamos, no trabalho, com os amigos ou mesmo nos relacionamentos amorosos. Isso limita nosso conhecimento sobre tudo o que está acontecendo no mundo, porque nos impede de enxergar as coisas para além da bolha que nós mesmos construímos. Assim, mesmo que encontremos resistências iniciais para expandir o horizonte para além do que conhecemos, é importante sair da zona de conforto e se abrir para o mundo lá fora. Esse é um dos atalhos para desenvolver consciência social.

Comunicação

Sempre que você interage com outra pessoa, a comunicação acontece de dois modos: verbal e não verbal. Esses dois modos de comunicação não são excludentes; eles trabalham juntos para que a transmissão de informações seja eficiente. Na linguagem verbal, o jeito como você diz algo pode, às vezes, ser mais importante que a própria mensagem. Já na não verbal, alguns sinais involuntários podem colocar tudo a perder.

Controlar o tom da voz, por exemplo, é de suma importância. Por si só isso transmite sensações e sentimentos, como atração e interesse, que são comunicados muito mais pela entonação do que pela mensagem. A

linguagem não verbal pode ser percebida como positiva ou negativa, ressaltando ou conturbando a informação que você quer transmitir. Um indivíduo com consciência de sua linguagem corporal pode ajustar gestos para criar harmonia e empatia com os ouvintes.

Comunicação verbal

A voz humana é o som mais expressivo do planeta. O mais poderoso. O único que pode começar uma guerra ou fazer uma jura de amor. Os seres humanos vêm usando a comunicação oral há cerca de cem mil anos. O antropólogo Steven Mithen, no seu livro *The Singing Neanderthals*, explica que a música precedeu a linguagem. Ele sugere que os primeiros humanos se comunicavam usando uma forma vocal de expressão não verbal e musical bem diferente das linguagens tonais de hoje em dia. A primeira forma de comunicação verbal foi o som emitido pelas mães para seus bebês.

Falar, em si, é bem fácil. Mas pode ser complexo. Temos capacidades de criar um vasto alcance de tons, timbres, dinâmicas, sons, vogais, consoantes, palavras, frases e sentenças selecionadas instantaneamente do nosso vocabulário. Uma boa comunicação verbal é imprescindível para o desenvolvimento do carisma, porque saber comunicar mensagens de maneira clara e efetiva causa um impacto emocional especialmente forte nas pessoas. Além disso, por meio da comunicação oral, da narrativa e dos discursos ampliamos o campo da nossa influência social sobre outras pessoas. Carismáticos sabem disso, e é por isso que treinam muito suas apresentações públicas e se preocupam tanto em ser bem compreendidos, geralmente simplificando ou esclarecendo as mensagens ao máximo, para que todos possam entender.

São dois os elementos de um discurso poderoso: conteúdo e forma (ou entrega). Primeiramente, vamos tratar da forma.

O objetivo aqui não é esmiuçar todas as capacidades da voz, mas trazer consciência e atenção para uma ferramenta importante da comunicação verbal. Quero despertar a capacidade de autoanálise para, daí em diante, ficar mais fácil aprofundar os aspectos que cada um julgar necessário.

A voz é seu cartão de visitas. Por isso, normalmente julgamos os outros pelo modo como falam. Vozes carismáticas devem sinalizar confiança, coragem e convicção. Para isso, há recursos sonoros que devem ser levados em consideração durante as falas para conseguir estabelecer uma conexão com a plateia ou o interlocutor. Nossa voz é capaz de fazer coisas que provavelmente você nunca imaginou.

Lembre-se que o modo como você encadeia palavras gera emoções nas outras pessoas, podendo garantir a audiência ou afastá-la. É fundamental analisar se sua voz é agradável de se ouvir, ou seja, se suas palavras soam interessantes e fáceis de serem ouvidas pela maioria.

Para transmitir a mensagem de forma eficiente e clara para outra pessoa, existem diversas táticas que podem ser treinadas e aprimoradas. Algo que de forma geral melhora a voz é a respiração. Quanto melhor você respirar, melhor vai falar. A maioria das pessoas respira superficialmente como se usassem apenas a parte inferior dos pulmões. Aperfeiçoar a respiração beneficia a voz.

Outra dica é saber controlar o tom da voz. Geralmente não pensamos na importância disso, exceto quando ouvimos um tenor cantando ópera ou quando levamos uma bronca de alguém. Mas o simples tom da voz pode transmitir até 38% da mensagem, além de comunicar sensações que não conseguimos por meio das palavras.^[52]

Lembro-me de quando assisti a uma palestra de um grande líder do esporte. O conteúdo, os ensinamentos, a narrativa, os recursos audiovisuais (vídeos e *slides*), o *storytelling*, a trama, enfim, todo o conjunto da apresentação era muito poderoso, cativante e emocionante. Contudo, seu tom de voz comprometia o potencial de impacto da

mensagem. A plateia carecia de um respiro para processar e digerir o estímulo emocional apresentado. A falta de pausas e a ausência de mudanças no tom de voz retiraram a excelência daquela apresentação.

Uma voz profunda e grave transmite interesse afetivo, enquanto uma voz aguda transmite surpresa ou ceticismo. Já um tom de voz alto dará a impressão de que você é arrogante. Ou seja, o simples tom de voz pode influenciar e conquistar uma pessoa, assim como pode incomodar e afastá-la, afetando seu carisma. A notícia boa é que podemos treinar alguns desses tons da nossa entonação que potencializam o impacto da voz. E quando digo treinar a entonação significa fazer a voz variar em altura (agudo ou grave), volume (alto e baixo) e ritmo (rápido ou lento).

1. **Altura:** A altura é o nível da frequência vocal. Se ela é aguda, você pode ser considerado nervoso ou vulnerável. Se grave, pode demonstrar força e confiança, além de ser percebida como mais sincera e digna de credibilidade.

Não à toa, a altura é fator elementar quando consideramos a voz de alguém agradável ou não. Traços agudos ou graves têm uma parcela de carga genética, mas ao longo da vida vamos desenvolvendo melhor a característica. A estabilização da altura é definida na adolescência.

Devido a fatores biológicos, mulheres tendem a apresentar vozes agudas e homens, graves. Em uma ópera, é possível perceber como a formação do coral se aproveita dessa variação entre a altura das vozes masculinas e femininas para compor uma apresentação harmoniosa com diferentes escalas. Uma voz grave costuma ser associada com autoridade – pesquisas indicam que políticos com vozes mais graves (e outras variáveis igualadas) tendem a ser mais votados. Tal associação é baseada no fato de que coisas grandes são potencialmente mais perigosas, e animais maiores emitem sons mais graves do que menores. Leões rugem em frequências mais graves do que gatos miam.

Mas todo cuidado é pouco. Uma fala que mantenha a altura ressonante durante toda a apresentação certamente ganhará uma seriedade tão grande que tenderá a ser vista como chata. O agudo, mesmo estridente na maioria dos casos, pode ser utilizado estrategicamente para iniciar um novo tópico ou, ainda, para destacar uma parte específica da fala, com mais emoção e energia. É importante, também, diminuir a altura no final das frases – técnica conhecida como troca de turno, comunicando à outra pessoa que você terminou de falar e agora é a vez dela.[53]

Quem tem a voz aguda não está fadado a ser sempre visto como alguém nervoso ou vulnerável. O contexto determina a melhor utilização da altura. Obviamente que, se você tem uma voz muito aguda a ponto de as pessoas comentarem e se incomodarem, é preciso buscar exercícios para atenuá-la.

2. **Volume:** O volume é um dos aspectos mais fáceis de se notar. E também um dos mais violados – afinal, ou você fala alto demais ou baixo demais: qual é o correto? Ao falar alto, incomodamos as pessoas ao redor e distraímos a atenção do interlocutor que, às vezes, se sente até envergonhado.

Porém falar baixo demais pode acabar comprometendo a clareza. Se as pessoas não conseguirem entendê-lo bem, provavelmente você não exercerá influência. Vozes mais baixas passam confiança e convicção, são sentidas como mais dignas de credibilidade. Vozes carismáticas têm um volume adequado, ênfases variadas, boa articulação e um timbre agradável.[54]

Carismáticos usam inflexão, ou seja, variações na altura ou no tom de voz que agregam autoridade e confiança à fala. Repare como, nos discursos políticos, os líderes normalmente abaixam o tom de voz no final das sentenças, como se não quisessem ser ouvidos e, falando mais baixo, prendem ainda mais a atenção das pessoas nos momentos de ênfase ou finalização. Essa inflexão é conhecida também pelos professores. Quando percebemos que estamos perdendo a sala, variamos a altura ou o tom. O resultado é imediato: os alunos percebem alguma mudança e seu corpo reage ao novo estímulo.

Ninguém consegue imaginar o Steve Jobs apresentando o lançamento da Apple aos berros, ou com um tom de voz monótono. Para evitar equívocos, o melhor é começar sua apresentação com um tom de voz tranquilo, em um volume razoável – e vale perguntar ao pessoal do fundo da sala se todos ouvem bem. Assim, você pode ajustar a voz para a situação, sem falar tão baixo que não seja ouvido, nem gritar a ponto de incomodar os ouvintes.

Pode parecer óbvio que o volume agradável mediano é o ideal para se comunicar, mas muitas pessoas não testam o volume de voz em situações de pressão como uma discussão ou uma apresentação importante. A plena consciência das variações de volume vai ser de grande importância para avaliar melhor cada situação e saber equacionar o volume nas situações mais difíceis. Outros detalhes podem não ser tão óbvios, como o uso planejado da variação do volume em um discurso. Além disso, existem aquelas pessoas que não percebem o volume próprio. Todos nós conhecemos alguém que fala baixo ou alto demais.

- 3. Ritmo:** É a quantidade de palavras que falamos por minuto. Alguns falam menos de 100, algo considerado lento. Radialistas de futebol podem falar 400 palavras por minuto. Normalmente um ritmo natural de conversa varia de 100 a 200. Quando falamos em um ritmo muito rápido, podemos perder a plateia ou a pessoa. Se formos lentos demais, o público começa a se distrair.

Os dois aspectos mais importantes relacionados ao ritmo são o tipo do interlocutor (uma ou mais pessoas) e a variação. Falar para uma plateia requer estratégias diferentes do que conversar com uma pessoa. Diante do público, um ritmo mais rápido faz as pessoas prestarem atenção porque têm menos tempo para pensar em outras coisas – mas é claro que você precisa variar o ritmo da fala, se não quiser que os ouvintes fiquem tensos e desliguem a atenção.

Há um fato curioso: discursos feitos para uma plateia, em ritmo um pouco rápido, são considerados mais influentes e carismáticos que os apresentados em velocidade baixa – porque as pessoas acreditam que os que falam mais rapidamente parecem mais conhecedores do assunto e

competentes que os outros, que falam muito lentamente. Ou seja, as pessoas associam a hesitação – pausas longas ou uso de muitas interjeições – e o ritmo lento de uma fala à falta de domínio do assunto, insegurança em expor as ideias e fala entediante.

É por isso que a variação é, de novo, imprescindível. Afinal, se o ritmo for sempre rápido, você pode ser julgado como menos sincero e egocêntrico. A dica aqui é diminuir o ritmo quando tiver algo importante ou mais sério para dizer – ou ainda quando quiser parecer mais cuidadoso. Se o seu objetivo for transmitir energia e empolgação à plateia, aumente o ritmo como um professor de *spinning*.

Em uma conversa individual, sugiro que você combine o ritmo com o do ouvinte e, cuidadosamente, vá aumentando o seu de acordo com a intensidade dos fatos contados. Essa é uma estratégia que pode ser treinada, facilitando a transmissão da mensagem e aumentando a influência social, simplesmente ao conseguir falar devagar. Pessoas poderosas, em interações individuais, costumam falar mais devagar e usam tons mais graves, enquanto aquelas que falam rapidamente passam a impressão de serem menos atenciosas e mais egocêntricas, interessadas mais em si próprias do que nos outros.

Um discurso lento e comedido, com pausas frequentes, transmite mais confiança. Por isso, o melhor conselho é ficar atento à velocidade de fala e aos sinais do interlocutor, pois se você começar a atropelar as palavras e perceber uma cara de estranhamento do ouvinte, simplesmente desacelere a fala e se concentre na respiração. Mesmo em uma conversa individual, cuidado para não falar muito devagar.

Além disso, você pode incluir pausas durante o discurso, pois elas dão tempo de pensar e permitem que ouvintes absorvam melhor o que está sendo dito.

- 4. Pausas:** Fazer pausas deliberadas e regulares durante as apresentações é a técnica que podemos chamar de pausa dramática, pois ela aciona o drama. Após apresentar uma história impactante ou ponto importante, fazer uma pausa de alguns segundos, além de ajudar o público a absorver melhor o que foi dito, cria uma conexão emocional com os ouvintes. A

pausa abre espaço para que experiências pessoais e reflexões de cada um se relacionem com o assunto.

O silêncio causado por uma pausa enfática é o que comprovadamente mais retém a atenção da plateia. Pessoas carismáticas logo percebem que podem usar o silêncio de forma positiva, deixando espaço para reflexão e oferecendo a oportunidade para que os outros preencham as lacunas de sua fala. O humorista norte-americano Josh Billings acertou quando disse que “o silêncio é o argumento mais difícil de refutar”. Um exemplo potencializado do efeito da pausa dramática foi um silêncio proposital de 45 segundos do primeiro-ministro de Israel, Benjamim Netanyahu, em seu discurso em 2015 na Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU). Para protestar à indiferença de outras nações em questões que afligiam Israel, o político pronunciou-se sobre o tal “silêncio” e imediatamente se calou. Não estou sugerindo que uma pausa como essa seja necessária em conversas ou discursos, mas o efeito dramático serviu, vide a repercussão do discurso.^[55]

Defina o repertório de palavras previamente, preferencialmente em um rascunho do texto que você pretende apresentar. Evite palavras complexas e de difícil entendimento; prefira um vocabulário claro, objetivo e de conhecimento geral ou, pelo menos, de acordo com o perfil do interlocutor. A qualidade do conteúdo da sua mensagem deve estar assegurada antes mesmo de você começar a proferir as palavras. Tudo sobre a mensagem deve ter sido planejado – inclusive a reação que você espera da plateia.

Depois desse planejamento, entra em cena uma questão de *feeling*, ou seja, de como você lê e sente a aprovação e o interesse das pessoas sobre o que você está falando. Concentre-se em manter um ritmo equilibrado para a mensagem. Em dados momentos, é necessário acelerar explicações. Em outros, ir desacelerando para prender a atenção dos ouvintes, dependendo da resposta das pessoas.

Contudo, extremos são sempre perigosos. Tanto um ritmo muito rápido como um ritmo exageradamente lento são monótonos e praticamente impossíveis de serem acompanhados por mais do que dois minutos de apresentação. O ser humano simplesmente se desliga do conteúdo diante da falta de variação no ritmo de fala.

Assim como a altura e o volume, o ritmo precisa ser constantemente reajustado e alinhado com a situação de fala e com a plateia, para garantir um interesse mútuo, a verdadeira conexão entre ideias e emoções de quem fala e de quem ouve. Não há um padrão ideal que todos possam aplicar nas falas – por isso, não há ritmo nem altura que sejam sempre corretos, já que tudo precisa ser regulado de acordo com o perfil e contexto.

Enquanto estiver treinando sua voz, uma dica é tentar imaginar mentalmente qual o contexto em que você está inserido. E então, pensar o que sua voz está desencadeando nos outros, se as palavras atraem ou repelem o público etc.

Um exercício eficiente é gravar a leitura de um texto qualquer para estudá-la. Faça esse teste e procure definir o que sua voz projeta. Você parece atraente e convincente? O que você menos gosta em sua voz? Uma finalização ideal para tal prática é comparar a gravação com outra voz, algum exemplo que o agrada, para que você possa perceber quais recursos são mais utilizados e como eles afetam a percepção sobre quem está falando.

Audição para além dos ouvidos

A partir das dicas para melhorar a comunicação verbal percebemos o impacto que o som, ou a falta dele, tem em nós. A maioria das pessoas passa o dia todo, desde o despertador, cercado de ruídos. Mas, apesar do impacto sonoro, nossa relação com o som é inconsciente.

Recentes pesquisas mostram que os sons nos afetam basicamente de quatro modos: fisiológica, psicológica,

comportamental e cognitivamente.

Os sons influenciam diretamente o nosso corpo – ou seja, fisiologicamente. Ondas sonoras têm a capacidade de influenciar tanto as secreções hormonais como o ritmo cardíaco, respiratório e cerebral. Com isso, alteram o cenário do nosso corpo em poucas frações de segundo, tempo necessário para que possamos – inconscientemente – decodificar as vibrações sonoras e identificar exatamente qual som estamos ouvindo: discurso, música, ruído de trânsito ou chuva caindo.

Somos hipersensíveis aos sons que nos rodeiam. Se ouvimos um som agradável, como o emitido por uma cachoeira, nosso organismo tende a reagir diminuindo a produção de hormônios momentaneamente, relaxando ou produzindo secreções hormonais relacionadas ao prazer e ao bem-estar.

Exemplo incrível disso é nossa relação com o mar. Quando vamos à praia, nos sentimos felizes toda vez que ficamos frente a frente com o barulho das ondas – uma sensação de paz interior. Já reparou que algumas pessoas dormem facilmente na praia, basta sentar na cadeira ou se esticar na areia? Isso ocorre porque o som das ondas no mar tem doze frequências por minuto, exatamente a mesma frequência com que respiramos enquanto dormimos. Ouvir o mar é quase um convite para o cochilo.

Outros tipos de sons menos sutis e mais estridentes ou repetitivos podem causar o impacto oposto em nosso corpo, aumentando drasticamente a dose de cortisol, por exemplo – o hormônio relacionado ao estresse que, em grandes quantidades, nos leva à ansiedade, à raiva e ao descontrole emocional.

Quem nunca se sentiu subitamente irritado diante de uma avenida completamente congestionada logo às sete horas da manhã? Nosso corpo está começando a despertar para o dia e, logo, o submetemos aos ruídos do trânsito e à toda poluição sonora que as ruas irradiam. Por isso, uma *playlist* agradável

ou um par de protetores auriculares podem ajudar, inclusive colaborando para a defesa do organismo.

O impacto dos sons em nosso psicológico é valorizado desde a Antiguidade. Civilizações antigas, como os incas sul-americanos, os impérios orientais e europeus, os povos indígenas e os nômades do deserto do Saara, já reconheciam a música como o mais poderoso dos sons, capaz de criar e alterar estados mentais, nos conectar com o coletivo, com o universo, com as divindades e com a paz interior.

Em diferentes épocas e contextos, esses povos celebravam vitórias e choravam os mortos em rituais sagrados nos quais a música guiava sentimentos e interligava os participantes. Estudos etnológicos descrevem sociedades que pautavam a organização social e espiritual a partir da música.

Atualmente, a neurociência comprova que determinados tipos de sons, como os naturais – chuva, maré, vento – têm impacto em nosso estado emocional e em nosso sistema nervoso. Isto também é observado em músicas religiosas – mantras, cânticos, cultos, etc. – e música clássica.

Determinadas áreas do cérebro são ativadas quando ouvimos esses sons. Sentimo-nos mais concentrados, estimulados e confiantes. Revigorados. Por isso, escolher a música ideal, nos momentos certos, pode ser uma grande ferramenta para potencializar sua concentração no trabalho ou criar um clima intimista em um jantar romântico.

O som também nos impacta de maneira cognitiva. Se você trabalha em um ambiente externo e ao ar livre ou em um escritório sem repartições, provavelmente já percebeu como o som influencia a cognição. Alguns, aliás – como o excesso de ruídos urbanos –, atrapalham o processamento de informações: em um ambiente assim, tendemos a levar mais tempo para realmente entender o que estamos lendo ou fazendo e, conseqüentemente, perdemos produtividade. Faz sentido: a cognição é responsável por decodificar, identificar e significar qualquer item reconhecido – visual, sonoro ou

tátil. Quanto menos estímulo para o cérebro, mais rápido ele vai processar.

Claro que precisamos levar em consideração o debate sobre os traços de personalidade e os padrões de comportamento de cada um. Uma pessoa extrovertida provavelmente saberá lidar melhor com o excesso de estímulos externos do que os introvertidos – há, inclusive, quem prefira trabalhar em um ambiente estimulante, como um café, em vez de no silêncio de um escritório.

Fato é que ruídos – ou sons em excesso em determinados ambientes – devem ser considerados, senão como obstáculos, pelo menos como novos elementos a serem processados pelo sistema nervoso. Excesso de informação sonora compromete grande parte do processamento cognitivo que, quando fica sobrecarregado demais com os fatores do ambiente externo, resulta em dificuldade de concentração.

Por outro lado, há teorias recentes que negam que estímulos externos prejudicam a atenção. Nassim Taleb, em seu livro *Antifrágil: coisas que se beneficiam do caos*, propõe que uma pequena quantidade de ruídos sonoros no ambiente pode contribuir para o foco. Segundo ele, temos um mecanismo de compensação que faz com que nos concentremos melhor na presença de um som aleatório ao fundo, como se o ato de combater esse barulho nos ajudasse a aprimorar a concentração. É um argumento que explica por que algumas pessoas, como escritores ou *freelancers*, preferem trabalhar em cafeterias ou lugares públicos. Do mesmo modo, a teoria explica por que, para alguns, é mais fácil dormir com um barulho suave de água, vento e até uma música tranquila, do que em ambiente com silêncio absoluto.

Por fim, o som também nos afeta de maneira comportamental. Estudos recentes afirmam que tendemos a mudar o comportamento de acordo com o tipo de som que ouvimos. Mas, novamente, temos dois pesos e duas medidas.

Se ouvimos um som agradável, ameno e sutil, como aqueles de *halls*, elevadores, recepções de consultório médico e lojas de departamento, tendemos a nos sentir confortáveis e seguros. Ruídos, sons agudos e estridentes – como uma britadeira em um canteiro de obras ou o zunido de uma furadeira no andar de cima – nos faz sentir um enorme desejo de nos afastar o mais rápido possível. Quando, infelizmente, não há essa possibilidade e temos de aguentar o barulho ou os ruídos, acabamos agindo de maneira artificial, pouco focada e, quase sempre, irritada e estressada, comprometendo grande parte da produtividade.

Mesmo diante de toda essa sensibilidade sonora, estudos apontam que estamos perdendo a capacidade de ouvir. Por exemplo, em uma conversa, 60% do tempo comunicativo, ou seja, mais da metade do tempo que levamos para nos comunicar é reservado à audição, a ouvir o outro. Contudo, dos 60% despendido, apenas 25% são realmente retidos e interpretados por nosso cérebro.^[56] O resto é perdido entre tantos ruídos e, às vezes, alguns mal-entendidos.

Para potencializar o impacto da comunicação é preciso considerar a importância que os sons têm em nossas vidas, principalmente no fato de que somos influenciados e reagimos de diferentes formas a diversos tipos de sons. Por isso, a consciência sobre como você usa a voz e sobre como reage aos sons de cada ambiente é um grande diferencial do nível social do carisma, simplesmente porque oferece mais recursos para os carismáticos potencializarem os efeitos da fala e estabelecerem uma conexão com os interlocutores.

Antes de mais nada, é preciso checar quais sons estão presentes no ambiente em que você vai falar. Isso faz parte do planejamento de qualquer apresentação. Afinal, por mais que você esteja preparado, ruídos e um excesso de sons ambientes podem prejudicar a atenção do público antes mesmo de iniciar a apresentação – e certamente você não quer que uma sensação de desconforto e tédio seja associada à sua fala.

Apresentadas as formas pelas quais os sons podem nos afetar, chegou a hora de pensarmos em como usar isso a nosso favor. Para tanto, precisamos tratar de um dos aspectos mais importantes relacionados ao som e ao estabelecimento de conexões com aqueles com quem estamos interagindo: como ouvir os outros.

A busca por sermos ouvidos depende paradoxalmente de nossas habilidades auditivas. Para falarmos bem, precisamos saber ouvir bem. Para nutrirmos boas relações, precisamos dominar a capacidade auditiva. Ouvir é uma habilidade; escutar é uma capacidade natural.

Para melhorar a capacidade de ouvir e aperfeiçoar a sensibilidade de audição, sugiro a prática de alguns hábitos:

1. **Silêncio:** Silêncio não é somente um som, mas é o contexto de todos os sons. Ele permite que os diversos sons possam ter brilho e sentido. Imagine uma frase onde não existisse separação (silêncio) entre o som de cada palavra. Estaríamos lidando com um ruído ininteligível. Os sons só têm sentido porque existe o silêncio entre cada pronúncia. É absolutamente necessário experimentarmos o silêncio para recalibrar a capacidade de ouvir conscientemente. Sugiro que vocês busquem alguns minutos de silêncio por dia e busquem visitar lugares com maior nível de silêncio possível. Só assim escutamos e falamos coisas mais profundas que nossos sons e palavras. Saber escutar começa com a capacidade de perceber a ausência de som, o silêncio.^[57]
2. **Mixer:** Somos expostos diariamente a centenas, se não a milhões, de sons diferentes misturados. Ruídos de máquinas, veículos, aparelhos, equipamentos, música, vozes fazem parte do nosso *mixer* de sons. Porém raramente tomamos consciência e ouvimos cada um desses sons com clareza e capacidade de separá-los. Experimente agir como se seu aparelho e consciência

auditiva estivessem no comando e você pudesse separar, aumentar, diminuir e identificar cada um deles. Você tem o comando do seu *mixer* interno.

3. **Saborear:** Quando nos deparamos com odor e paladar ruim, nossa reação é de rejeição. Raramente temos a mesma atitude com um som ruim. Para combater a falta de sofisticação auditiva, devemos tratar os sons como lidamos com paladar e odor. Temos de aprender a nos deliciar e saborear os bons sons – e repelir os grotescos. Ao tratarmos o som como algo que pode e deve ser saboreado, despertamos a sofisticação desse sentido.
4. **Ouvir além dos ouvidos:** Ouvir com atenção significa ouvir com mais do que os ouvidos. Ouça com os olhos e o coração. Isso quer dizer que temos de olhar para o interlocutor. O psicólogo social Michael Argyle estima que, em média, olhamos para o interlocutor apenas 70% do tempo. Se nossos olhos estão distraídos, as chances de nossa audição ser comprometida são altas. Ouvir com o coração implica em ter empatia pelo que estamos ouvindo.

Ao melhorarmos nossa capacidade de ouvir, temos de ter consciência dos padrões auditivos que costumamos adotar em determinados contextos e situações. A consciência desses padrões pode nos ajudar a mudar a maneira como abordarmos uma conversa e como vamos nos comportar auditivamente. No seu livro *How To Be Heard: Secrets for Powerful Speaking and Listening*, Julian Treasure identifica três posições de audição divididas em escalas opostas:

1. **Ativo para passivo:** Ouvir ativamente é próprio de profissões nas áreas de psicoterapia, jornalismo e educação – e também pode ser muito poderoso em vendas. É um tipo de audição no qual o interlocutor vai ter sua total atenção e foco, sem interrupções. É

preciso refletir sobre o que foi dito e organizar todo o conteúdo com frequência indagando-o com uma pergunta: “eu ouvi você dizendo tal coisa, isso está correto?”. A pessoa sairá dessa interação se sentindo completamente ouvida. Não é fácil fazer isso sem parecer mecânico. Por outro lado, a audição passiva costuma ser usada quando escutamos coisas ou sons em geral ao invés de diálogos com pessoas – algo que não requer quase nenhuma interpretação. Basicamente você está ciente do som e foi capaz de saboreá-lo. Ouvir música ou um som da natureza seriam exemplos de audição passiva.

- 2. Crítico para empático:** conhecemos bem a audição crítica, pois é muito comum em ambientes de trabalho, debates, discussões ou ambientes de ensino. A pessoa faz uma avaliação interna da mensagem recebida. Essa forma de audição é valiosa para distinguir o que devemos considerar importante e descartar o resto. Nos negócios, é comum rapidamente darmos nossa opinião de forma direta e classificar aquilo que ouvimos de acordo com um “sistema de avaliação”. Se o padrão crítico se torna a única forma de ouvir os outros, você pode ter problemas, especialmente em outros ambientes como dentro de casa ou com amigos, porque não facilita a intimidade. Quando alguém dividir suas dores ou traumas e a resposta vier baseada na audição crítica com muitas instruções sistemáticas, a receptividade terá um efeito emocional negativo. O oposto disso é a audição empática. Em vez de avaliar e oferecer respostas sistemáticas, o empático experimenta a realidade do outro. Costuma-se dizer que se buscam três coisas em um relacionamento: ser ouvido, entendido e valorizado. A audição empática oferece os dois primeiros e ainda indica o terceiro.

3. **Reducionista para expansivo:** normalmente esses dois tipos de ouvir estão ligados a gênero masculino e feminino. Contudo, obviamente não existe uma regra fixa na qual todas as mulheres ou os homens se encaixam. Para muitos esse padrão pode ajudar a modelar a próxima interação. Os homens (não todos e não sempre) tendem a ouvir de uma posição reducionista. Isso significa que ouvem buscando uma solução, um destino para a conversa, um ponto. Pode passar a impressão de impaciência e grosseria. Normalmente quando o ouvinte percebe o ponto, ele pode interromper a conversa para oferecer a solução e acabar com o problema. Essas pessoas adoram resolver problemas, organizar os fatos e gerar opiniões. As mulheres (não todas e não sempre) tendem a ouvir de uma maneira expansiva. Ou seja, não existe um ponto, não se está buscando chegar a algum lugar ou resolver algo. O importante é a jornada, estar com a outra pessoa, dividir e validar sentimentos, expor emoções etc. Em ambientes de *brainstorming* essa audição é bastante útil. Imagine a dissonância que essas duas posições podem produzir dentro de certos ambientes. A esposa chega em casa querendo compartilhar algo que aconteceu no seu dia, comentando sobre uma de suas frustrações com um episódio no trabalho, e o marido automaticamente começa a tentar avaliar o problema e oferecer uma solução. As expectativas serão opostas e a compreensão será bastante comprometida.

Aprender a se mover de um extremo para o outro nos padrões apresentados será muito proveitoso. Vai ajudar a estabelecer conexões profundas e melhorar a capacidade de comunicação entre você e os outros. Desenvolver a capacidade de ouvir conscientemente tem efeito direto nas relações e na interação social. Ouvir verdadeiramente produz

intimidade. Ouvir requer toda a atenção. Intimidade demanda honestidade e profunda compreensão do outro, e isso só pode ser alcançado se você consegue ouvir. Um dos pilares de um relacionamento sólido é saber que você tem alguém que vai ouvi-lo.

No mundo da pós-verdade e das *fake news*, compreensão e entendimento se tornaram raros. Ouvir também gera entendimento e permite que possamos compreender o verdadeiro motivo das divergências – e, assim, descobrimos como conviver com elas. Outra utilidade da boa audição é a capacidade de inspirar e de persuadir. Bons vendedores sabem que a parte mais importante da venda é ouvir o cliente. Somente ouvindo bem o vendedor pode identificar o problema e customizar a solução – sendo percebido como atencioso e eficaz. Outro impacto muito importante de se ouvir bem é educar. Pitágoras, filósofo e matemático grego, costumava colocar uma tela em frente ao professor para que os alunos não se distraíssem com nenhum estímulo visual e pudessem ouvir com toda atenção o que estava sendo ensinado. Audição consciente é uma das melhores formas de aprender e crescer com ensinamentos dos outros.

Eu acredito que é possível aperfeiçoar e melhorar nossas habilidades e capacidades. Com a comunicação verbal não é diferente. Para aqueles realmente preocupados com a voz e que desejam mudanças mais profundas, sugiro uma consulta com um profissional da área. Ao longo dos anos, busquei treinamentos para aperfeiçoar minha fala e contei com auxílio de treinadores capacitados – como a fonoaudióloga de um grande canal de televisão. O mesmo serve para sua capacidade de escutar. A prática de ioga ou meditação pode ajudá-lo a se concentrar no momento e estar mais sintonizado com cada detalhe ao redor. Tal capacidade é essencial para uma audição profunda.

Comunicação não verbal

A comunicação não verbal, também conhecida como linguagem corporal, é o envio de mensagens por meio de expressões faciais, gestos, movimentos corporais e tons de voz. Esse tipo de comunicação está programado em nosso cérebro de forma muito mais profunda que a habilidade relativamente recente de processamento da linguagem e, por isso, tem impacto maior sobre nós.

Pesquisas realizadas nos últimos anos mostram que o carisma está mais relacionado a determinados comportamentos não verbais do que a uma característica inata. Carismáticos escolhem comportamentos que fazem os outros se sentirem de determinada maneira e, por isso, a linguagem corporal é mais importante que as palavras para o carisma.^[58]

De acordo com Howard Friedman, professor de psicologia da Universidade da Califórnia que desenvolveu um método para mensurar o carisma, isso se dá muito mais por conta do envio de sinais não verbais – expressões faciais, gestos e movimentos do corpo. Líderes carismáticos sorriem com naturalidade, formando pequenas rugas em volta dos olhos, e tocam as pessoas durante a conversa,^[59] num claro sinal de demonstração da empatia.

Segundo o professor Albert Mehrabian, pioneiro da pesquisa da linguagem corporal na década de 1950, palavras representam a menor parte da comunicação falada, apenas 7%, enquanto movimentos faciais e o modo como as palavras são ditas – gestos, expressões e tom de voz – são responsáveis pelos 93% restantes. Outro pesquisador da Universidade da Califórnia, em estudo seminal sobre comunicação, concluiu que na conversa face a face nossa linguagem corporal é responsável por 55% da mensagem, o tom da voz por 38%, e as palavras, apenas 7%.^[60]

De fato, as pessoas dificilmente demonstram emoções pelas palavras. Um dos grandes caminhos para que possamos entender sentimentos alheios está na capacidade de interpretar a comunicação não verbal.

Uma pesquisa conduzida por um psicólogo de Harvard analisou a capacidade humana de detectar mensagens não verbais.^[61] Ele idealizou um teste que consiste na exibição de uma sequência de vídeos em que uma jovem manifesta diferentes sentimentos, que vão da antipatia ao amor. As cenas perpassam todo um conjunto de emoções, de acessos de raiva a um pedido de perdão, de demonstração de ciúme a uma sedução.

O vídeo foi editado para que, em cada um desses estados emocionais, fossem sistematicamente apagados um ou mais canais de comunicação não verbal. Além do som, por exemplo, em algumas cenas todos os outros sinais foram bloqueados, sendo mantida apenas a expressão facial. Em outras, somente foram exibidos os movimentos do corpo, e assim por diante, passando pelos principais canais não verbais de comunicação, para que os espectadores pudessem detectar a emoção a partir das indicações não verbais.

Nos testes, feitos com mais de sete mil pessoas nos Estados Unidos e em outros países, as pessoas que conseguiam interpretar os sentimentos a partir de indicações não verbais apresentavam melhor ajustamento emocional, maior popularidade, mais abertura e maior sensibilidade. Aqueles cujo desempenho melhorou no decorrer do teste – um indicador de talento para adquirir aptidões de empatia – se relacionavam melhor com o sexo oposto, sugerindo que a empatia também ajuda na vida amorosa.^[62]

Um teste similar a esse foi realizado com 1.011 crianças. Aquelas que mostraram aptidão para interpretar sentimentos não verbalizados eram consideradas as mais queridas na escola – e as mais estáveis emocionalmente. Além disso, tinham melhor desempenho acadêmico, embora não tivessem Q.I. superior ao de outras crianças.^[63] Os resultados sugerem que as origens da empatia podem ser identificadas desde a infância. Praticamente desde o dia em que nascem, bebês ficam perturbados quando ouvem outro bebê chorando

– uma reação que alguns encaram como o primeiro indicador da empatia que se desenvolverá até a idade adulta.^[64]

Todos os estudos apontam que, muitas vezes, o que você fala, em geral, é menos importante do que o modo como você fala. Ou seja, a maneira como você se movimenta e emite sinais não verbais, geralmente, é mais persuasiva para impactar as pessoas do que ser apenas bem articulado na linguagem verbal.

De fato, costumamos reagir mais à forma do que ao conteúdo, especialmente em situações de crise. Uma pesquisa da *Harvard Business Review* mostrou que, quando avaliações de desempenho negativas eram acompanhadas por linguagem corporal positiva, funcionários a recebiam bem melhor do que quando fornecidas com linguagem corporal negativa.^[65]

Se eu tivesse que definir, em uma frase, a principal diferença entre linguagem verbal e não verbal, diria que na última é muito mais difícil de mentir, porque a linguagem corporal reflete o estado mental. Não conseguimos controlar conscientemente a enorme quantidade de linguagens corporais que emitimos enquanto interagimos. É muito difícil para o nosso corpo não transparecer o que estamos sentindo ou pensando, seja pelos gestos, seja pela postura.

Por isso, esteja atento não apenas ao que você ou os outros dizem, mas como dizem. Muitas vezes, o que uma pessoa diz é desmentido imediatamente por uma expressão facial ou uma postura desinteressada. Assim, você vai perceber que o corpo está se comunicando o tempo todo, mesmo quando as pessoas estão de boca fechada.

Vejam os principais elementos da comunicação não verbal, o que eles significam para o cérebro e como isso pode ajudar a ampliar a inteligência social.

Contato visual

O contato visual é o primeiro passo para conectar duas pessoas. Não por acaso, os olhos são chamados de janela da

alma – pesquisadores e psicólogos atribuem essa definição para a pupila. O psicólogo Eckhard Hess estudou o poder da dilatação da pupila e os efeitos nas pessoas. Os olhos são a parte com maior mobilidade do rosto e, por isso, a mais expressiva. Normalmente, quando você faz contato com outra pessoa, seus olhos se encontram, por um segundo ou menos – em seguida, vocês desfazem o contato. Mas o contato visual prolongado é uma maneira ainda mais poderosa de construir uma conexão, pois indica emoção intensa, para o bem e para o mal.

Devemos estar atentos para não confundir o contato visual prolongado com uma encarada. Manter o contato visual com um desconhecido por mais de um segundo pode ser percebido pelo cérebro como ameaça. Logo, a pessoa pode considerá-lo inimigo. Essa é a razão de os manuais de aventura desencorajarem qualquer um a fazer contato visual com animais maiores, especialmente ursos. O contato visual prolongado é tão poderoso que muitas pessoas evitam olhar nos olhos dos outros enquanto caminham na rua.

Mas se você quiser enviar um sinal amistoso via contato visual, olhe nos olhos do interlocutor – por não mais de um segundo. Depois disso, vire a cabeça lentamente, segurando o olhar por mais um ou dois segundos. A pessoa irá enxergar sua cabeça virando, dando a impressão de que o contato visual foi rompido, e suas ações não serão percebidas como o ato de encarar.

Quando você olha com intensidade nos olhos de alguém, você acelera sua frequência cardíaca e libera na corrente sanguínea um hormônio chamado feniletilamina, ou PEA, responsável pelo chamado “amor à primeira vista”. Em uma pesquisa, pessoas totalmente desconhecidas eram postas frente a frente, e convidadas a contar o número de vezes que a outra pessoa piscava, um simples pretexto para elas se olharem nos olhos. No fim do estudo, as pessoas relataram um aumento da afeição e, inclusive, sentimentos apaixonados.^[66]

Uma boa tática para aprofundar o contato visual é o simples ato de desviar o olhar de um olho da pessoa para o outro, enquanto está ouvindo. Olhos vidrados e vagos significam falta de interesse ou distração. Movimentar o olhar demonstra interesse e atenção. Outra técnica poderosa é um olhar casual para um lado ou outro da cabeça do ouvinte, deslocando, por um segundo, o olhar para a altura dos ouvidos da pessoa.

Mas nunca olhe acima da cabeça do interlocutor, pois isso passa a impressão de que você deslocou sua atenção para outro ponto que não a conversa. Do mesmo modo, evite olhar repetidamente para pontos abaixo dos olhos, senão vão pensar que estão com o nariz escorrendo ou com o dente sujo. Da próxima vez que conversar com alguém, mude o foco do olhar de uma orelha para outra, e em seguida volte para a boca e, principalmente, para os olhos.

Além disso, para emitir um sinal amistoso via contato visual, é muito importante estar atento às sobrancelhas. O levantar de sobrancelhas em um rápido movimento de baixo para cima, que dura aproximadamente um sexto de segundo, é usado como sinal não verbal amistoso primário.

Quando indivíduos se aproximam um do outro, levantam as sobrancelhas para enviar a mensagem de que não são uma ameaça. A um metro e meio de distância de alguém, nosso cérebro procura por esse sinal. Se está presente e o retribuímos, nossa comunicação não verbal notifica: não somos um inimigo a ser temido.

A maioria das pessoas não percebe que as sobrancelhas se levantaram porque o gesto é quase inconsciente. Do mesmo modo, muitos não notam quando franzem a sobrancelha – um sinal comum de inimigo, geralmente associado a desaprovação, incerteza ou raiva. Em momentos de espanto ou surpresa, sobrancelhas também se erguem e permitem a entrada de mais luz pela retina, o que proporciona uma varredura visual maior, garantindo que obtenhamos mais informações de um evento que aconteceu de forma

inesperada para que, assim, possamos entender melhor a situação e conceber planos para enfrentá-la.^[67]

Inclinação da cabeça

O ato de inclinar a cabeça para a esquerda ou para a direita é um outro gesto não ameaçador que sugere forte sinal amistoso. A cabeça inclinada expõe uma das artérias carótidas, que ficam posicionadas de cada lado do pescoço. Elas são a via que supre o cérebro com sangue.

Pessoas que se sentem ameaçadas protegem a carótida comprimindo o pescoço sobre os ombros. Nervosos costumam esfregar o pescoço com as mãos enquanto interagem. Aqueles que inclinam a cabeça lateralmente quando interagem são vistos como mais atraentes e dignos de confiança.

Mas os humanos utilizam também outras inclinações, além da cabeça para a esquerda ou a direita. Tendemos a nos inclinar para a frente na direção de indivíduos de que gostamos – e a nos distanciar de pessoas de quem não gostamos. Esse tipo de sinal sutil pode ser a diferença entre aceitação e rejeição.

Por isso, inclinar o corpo para a frente e apoiar os braços na mesa, durante uma interação, além de demonstrar foco e interesse naquilo que está sendo dito, amplia o efeito do carisma nas pessoas, que vão se sentir mais valorizadas. Já a inclinação da cabeça levemente para trás, aumentando a distância do interlocutor, sinaliza que a interação não vai bem. Tendemos a nos distanciar de coisas que não queremos ver ou ouvir. É o mesmo que acontece quando indivíduos viram o dorso para outro lado durante uma interação, ou posicionam os pés para a porta quando querem ir embora.

Movimentos de cabeça repetidamente para esquerda e para a direita, que sinalizam desaprovação, e repetidamente para cima e para baixo, em sinal de aprovação, são outra

técnica não verbal poderosa. Alguns fazem isso de modo instintivo.

Existem três maneiras de dar sinais de aprovação com a cabeça: o primeiro é um movimento muito lento, que significa que a pessoa está entendendo e pensando a respeito, mas não significa que concorda com o que está sendo dito; o segundo movimento é mais rápido e significa aprovação e que a pessoa concorda com você; e o terceiro é ainda mais rápido e significa aprovação e empolgação com o que é dito.

[68]

Identificar esses sinais da comunicação não verbal é imprescindível para aumentar o impacto da comunicação oral, ao mesmo tempo que funciona como potente ferramenta de leitura social, fazendo com que você possa interpretar sinais não verbais de seus interlocutores e, assim, adequar-se cada vez mais aos diferentes perfis de pessoas com as quais precisamos lidar diariamente. Tudo isso serve para aumentar o impacto da presença nas relações sociais.

Sorriso

O sorriso é um elemento forte para construir a conexão entre duas pessoas. Desde milhares de anos atrás, tornou-se parte vital do desenvolvimento humano e da percepção pública do carisma.

De acordo com Dacher Keltner, professor de psicologia da Universidade de Berkeley, na Califórnia, seres humanos são capazes de detectar um sorriso, em média, a 950 metros de distância, ainda que dure só três segundos. Além disso, pesquisadores identificaram dezoito tipos de sorrisos, usados em diferentes situações sociais.

Trata-se de poderoso sinal amistoso. Quando você sorri ao ver uma pessoa, a autoestima dela cresce automaticamente. Rostos sorridentes são considerados mais atraentes, mais simpáticos e menos dominantes. Um sorriso exhibe confiança, felicidade, entusiasmo e, mais importante, sinaliza aceitação,

transmite cordialidade e aumenta o fator de atração da pessoa que está sorrindo.

O mero ato de sorrir deixa o indivíduo mais receptivo e relaxado. Na maioria das vezes, as pessoas sorriem, apenas, para aqueles de quem gostam. O ato libera endorfina e serotonina, substâncias responsáveis pela sensação de prazer e felicidade, proporcionando leveza e bem-estar, além de ativar o sistema imunológico.

Contudo, seres humanos conseguem diferenciar um sorriso verdadeiro de um sorriso falso. Quando genuíno, o gesto costuma ter os cantos da boca dobrados para cima e o movimento das bochechas acompanhado das rugas ao redor dos olhos. Já os sorrisos forçados tendem a ser assimétricos. No fingimento, os destros costumam ressaltar o lado direito da face; os canhotos, o esquerdo. Além disso, sorrisos falsos não têm sincronia: começam atrasados e se apagam de forma irregular.

Um belo sorriso, sincero e verdadeiro, amplia o impacto da presença de uma pessoa – em alguns casos, se torna a marca registrada do carisma, como ocorre com o ex-presidente americano Barack Obama, dono de indefectível sorriso largo.

Lábios

Mesmo em silêncio, a boca pode comunicar muita coisa. O maior exemplo disso são os lábios franzidos: um gesto sutil e quase imperceptível que, geralmente, sinaliza divergência ou discordância. O gesto costuma indicar um pensamento oposto àquilo que está sendo dito ou feito. Observar os lábios do interlocutor, portanto, é importante.

Lábios franzidos também podem significar que a pessoa está pensando e considerando o que você disse. Assim, é necessário sempre avaliar o não verbal dentro do contexto, mantendo o foco no diálogo. Com atenção, é possível inclusive notar uma resposta negativa em formação e se antecipar a ela – rebatendo-a antes mesmo de ela ser

verbalizada, assim conseguindo aumentar a chance de a conversa ser produtiva e amigável.

Outro sinal não verbal comunicado pela boca é o ato de morder os lábios. Tal gesto consiste em uma leve mordida ou puxão do lábio inferior ou superior usando os dentes. Indica que a pessoa tem algo a dizer, mas está hesitante, por diferentes motivos. É como se ela mordesse os lábios numa tentativa de evitar que a boca fale alguma coisa.

Já o ato de comprimir os lábios dá um significado semelhante à mordida, mas com conotação ainda mais negativa. Quer dizer que o ouvinte tem algo a dizer, mas está relutante. Geralmente, ocorre quando os ânimos estão acirrados.

Por fim, tocar os lábios com as mãos, dedos ou outros objetos, como lápis ou canetas, indica que o ouvinte está se sentindo desconfortável com o assunto discutido. Estimular os lábios momentaneamente chama sua atenção para longe do assunto sensível e, assim, reduz a ansiedade.^[69]

Espelhamento

O espelhamento, também conhecido como prática isomórfica, é uma técnica não verbal que pode ser usada para melhorar o desenvolvimento e a eficácia de uma interação. Cria uma impressão favorável na mente da pessoa que você espelha. Apesar de impraticável em inúmeras situações, o espelhamento é um comportamento eficiente para ampliar o carisma: gera confiança e identificação e, se feito com sutileza, é algo discreto ao interlocutor.

Muitas vezes, o espelhamento ocorre de forma involuntária. Casais costumam se adaptar à linguagem corporal uns dos outros, incluindo expressões faciais. É isto que torna seus rostos mais semelhantes – porque utilizam repetidamente os mesmos músculos faciais. A tendência de espelhar a linguagem corporal, gestos, comportamentos e ações dos outros é chamada ressonância límbica.

A ressonância límbica só é possível graças a neurônios chamados osciladores, ou neurônios-espelho, que coordenam as pessoas fisicamente, regulando como e quando os corpos se movem juntos. Quando duas pessoas conversam, seus movimentos são sincronizados. Às vezes, isso ocorre de forma quase imperceptível, quando o dedo, o piscar de pálpebras e os movimentos de cabeça ocorrem simultaneamente em sincronia com partes específicas da comunicação verbal. Em outros casos, todo o corpo move-se como se ambos estivessem sob o controle de um coreógrafo. Uma exibição em câmera lenta, a procura de sincronia, nos faz perceber que aquilo que conhecemos como dança é realmente uma versão estilizada do que os seres humanos fazem quando eles interagem.^[70]

O princípio do espalhamento também pode ser notado no fenômeno do contágio emocional, um processo pelo qual emoções expressas por um indivíduo são percebidas por outro. O contágio emocional positivo dos líderes melhora o humor, o desempenho e a eficácia dos seguidores – além da percepção destes sobre os próprios líderes, provocando uma espécie de reação em cadeia.^[71]

Esse efeito dominó também se deve aos neurônios-espelho do cérebro, cujo trabalho é replicar ou espelhar na mente as emoções que observamos em outras pessoas, possibilitando a empatia. É por isso que pessoas carismáticas são consideradas contagiosas.

Tal forma de espelhamento que permite a empatia é observável, inclusive, em crianças. Psicólogos do desenvolvimento infantil descobriram que bebês são solidários diante da angústia de outrem, mesmo antes de adquirirem a percepção da individualidade. Mesmo poucos meses após o nascimento, reagem a uma perturbação sentida por aqueles que estão em torno deles, como se o incômodo estivesse acontecendo neles próprios.

Também chamado de mímica motora, esse espelhamento é o significado técnico original da palavra *empatia* – usada

pela primeira vez pelo psicólogo americano B. Titchener na década de 1920. Esse sentido é um pouco diferente de sua introdução original em inglês, do grego *empátheia*, “entrar no sentimento”, termo inicialmente usado por teóricos da estética para designar a capacidade de perceber a experiência subjetiva de outra pessoa.

Titchener defendia que a empatia vinha de uma espécie de imitação física da angústia de outra pessoa, que então evoca os mesmos sentimentos em nós. Ele procurou uma palavra diferente de simpatia, algo que sentimos pelo que o outro está vivenciando – mas sem sentir o que ele está sentindo. A mímica motora só desaparece do repertório dos bebês por volta dos 2 anos e meio, quando eles percebem que o sofrimento de outra pessoa é diferente do deles.^[72]

Mas a conexão emocional que permite a empatia não é exclusividade humana. Pesquisas neurológicas feitas com animais, especialmente primatas, sugerem que eles também demonstram empatia. Em determinado estudo, pesquisadores treinaram macacos para terem medo de um som específico, emitindo-o enquanto os bichos recebiam um choque.

Depois, eles aprenderam que era possível evitar o choque empurrando uma alavanca sempre que ouviam o som. Em seguida, duplas desses macacos foram postos em jaulas separadas, tendo como única comunicação entre si um circuito fechado de TV, que lhes permitia ver as expressões um do outro. O primeiro macaco, mas não o segundo, ouvia o som, que trazia uma expressão de pânico à sua cara. Nesse momento, o segundo macaco, vendo o medo na fisionomia do primeiro, empurrava a alavanca que impedia o choque, em um ato de empatia – ou até mesmo de alteridade.^[73]

A presença dessa comunicação emocional tanto em nós, humanos, quanto em outros primatas pode significar que o espelhamento e a sincronização são, de fato, uma questão neurológica e biológica. A habilidade de sincronizar o interlocutor tem a enorme capacidade de estabelecer uma

relação de confiança – o que é fundamental para o carisma. Para além de um mero detalhe, alguns pesquisadores afirmam que o grau de sincronização parece ser o principal fator para determinar se a maioria das pessoas gosta ou não de uma conversa.

Toques e apertos de mão

Tocar outra pessoa é uma forma não verbal de comunicação, poderosa e complexa. Em algumas situações sociais, o toque pode ser usado para transmitir uma variedade surpreendente de mensagens – concordância, afeto, atração, além de servir para chamar a atenção, reforçar relações de poder ou estabelecer níveis de intimidade.

O toque sempre é uma manifestação de intimidade. É uma invasão do espaço privado e sagrado do outro, e ainda um contato físico.

Pesquisadores apontam que mesmo um toque breve pode ter grande influência em nossas percepções e relações. Experimentos demonstram que pedidos educados de ajuda, por exemplo, produzem mais resultados positivos quando acompanhados por um leve toque no braço.

Por outro lado, é preciso tomar cuidado com os efeitos negativos. Se o interlocutor afastar o braço, aumentar a distância, franzir as sobrancelhas ou manifestar outras expressões de desaprovação, isso provavelmente significa repulsa ou desconfiança.^[74]

Um aperto de mão tem papel relevante para fortalecer ou prejudicar seu carisma. Pesquisadores da Universidade de Iowa declararam que tal gesto, em entrevistas de emprego, é mais importante que amabilidade, consciência ou estabilidade emocional.^[75] Outros estudos afirmam ainda que ele melhora a condição da interação, por gerar intimidade e confiança.

A primeira representação de um aperto de mão foi encontrada em murais egípcios de mais de quatro mil anos

atrás. É um gesto presente em todo o mundo. O aperto de mão é sempre dado com a mão direita. Por tradição, trata-se da mão usada para empunhar armas – ou seja, antigamente, apertar a mão direita significava a suspensão do conflito, pois mostrava que ambos estavam desarmados. Em Roma, o aperto era dado abaixo do cotovelo, para identificar punhais escondidos nas mangas. Cavaleiros medievais foram além: acrescentaram uma sacudida para deslocar qualquer arma escondida – e assim nasceu o aperto de mão como nós conhecemos.^[76]

É importante ter consciência do próprio aperto de mão. Um meio-termo entre a força descomunal e a frouxidão. O objetivo é demonstrar firmeza, confiança e simpatia.

Técnicas de influência e persuasão

No imaginário da maioria, o pressuposto parece ser que aqueles com qualidades carismáticas são tão convincentes e persuasivos que todos os seguidores, independentemente das características pessoais, ficam rapidamente sob sua influência.

Algumas pesquisas buscam explicar fatores que aumentam a influência. Por exemplo, quanto mais tempo você passa com uma pessoa, mais influência você tem sobre seus pensamentos e ações. Outro modo é lisonjear os outros, porque um elogio também é eficaz enquanto estratégia para adquirir influência.

No entanto, carismáticos exercem persuasão de um jeito sutil. Sabem ler o cenário e aproveitar as oportunidades. Percebem que, em momentos de crise, os indivíduos ficam estressados e cheios de incertezas e, portanto, mais abertos à influência de pessoas persuasivas que oferecem uma visão que ajude a resolver os problemas e ordenar as coisas.

Para entender como uma pessoa carismática influencia e convence alguém, podemos pensar na metáfora dramaturgical do sociólogo americano Erving Goffman, que apresentei

anteriormente. Ele argumenta que a realidade é construída socialmente, e desenvolve uma perspectiva dramática do social, na qual as pessoas são os “atores”, que se envolvem em “performances” em vários “cenários” para “públicos” específicos para moldar sua “situação”.^[77]

Líderes carismáticos são como atores formadores de significado. Selecionam e escolhem os melhores elementos para construir grandes performances para o público. A premissa básica da dramaturgia é que o significado das ações das pessoas deve estar na maneira como elas se expressam em interação com os outros.

Carismáticos são excepcionalmente expressivos. Empregam a retórica para persuadir, influenciar e mobilizar os outros. Prosperam na criação de significados que inspiram os outros a seguirem a visão. A partir da dramaturgia, é possível afirmar que o comportamento humano constitui e é constituído por retórica – e os indivíduos são persuasivos e influentes na mobilização do comportamento de outros. De fato, alguns pesquisadores definem o carisma como um talento dramático que envolve o desejo e a capacidade de comunicar emoções e, assim, inspirar os outros.^[78]

A influência de uma pessoa carismática é particularmente potente quando compatível com necessidades, valores e aspirações dos seguidores. Alguns especialistas acreditam que carismáticos usam estratégias de convergência de fala durante os estágios iniciais de uma conversa, rapidamente adaptando o discurso a valores e perfis dos seguidores. É nessa relação que as pessoas atribuem carisma a uma pessoa e, por isso, os carismáticos conseguem ser mais influentes e persuasivos.

Será que existem princípios psicológicos que influenciam e conseguem convencer qualquer um? Robert Cialdini, professor emérito de psicologia e marketing na Universidade do Estado do Arizona, afirma que sim. Embora profissionais da persuasão empreguem diversas técnicas de influência, a maioria delas se enquadra em seis categorias básicas. Cada

uma é governada por um dos princípios psicológicos fundamentais que comandam a conduta humana: reciprocidade, coerência, aprovação social, afinidade, autoridade e escassez.[79]

Esses princípios têm a capacidade de produzir nas pessoas um tipo singular de consentimento automático e impensado, ou seja, um gatilho, uma disposição em dizer “sim”. Isso acontece porque somos bombardeados com milhares de informações o tempo todo e não damos conta de analisar todos os aspectos dessas informações ao mesmo tempo. Precisamos de atalhos.

Psicólogos comportamentais descobriram que empregamos, em nossos julgamentos do dia a dia, uma série de atalhos mentais. Eles operam quase da mesma forma que a regra “caro é igual a bom”, permitindo decisões rápidas que funcionam bem na maior parte do tempo – mas não são imunes a falhas.

Carismáticos conhecem bem os gatilhos automáticos, seja quando conseguem acionar tais gatilhos nas outras pessoas, exercendo forte influência, seja quando percebem que estão sendo alvo de atenção dos demais. É por isso que têm mais facilidade em atrair pessoas compatíveis e interessadas por suas ideias e ações.

O princípio da reciprocidade é impressionantemente generalizado na cultura humana. Difundido a ponto de sociólogos afirmarem que todas as sociedades seguem essa regra. Antropólogos culturais consideram essa “rede de gratidão” um mecanismo adaptativo fundamental dos seres humanos, que permitiu a cooperação, a divisão do trabalho e a troca de diversas formas de produtos e serviços.

Podemos até não perceber, mas o agradecimento mais utilizado no Brasil é carregado do princípio da reciprocidade. A palavra *obrigado* vem do verbo latino *obligare*, que significa responsabilizar, dever – e sinaliza a obrigação da retribuição.

Uma das razões para a eficácia da reciprocidade é que ela é capaz de produzir uma resposta positiva a um pedido que,

não fosse a sensação de gratidão, com certeza seria recusado. No cenário político, por exemplo, o famoso bordão “troca de favores” sempre esteve presente, especialmente quando o tema é financiamento de campanha, votação de emendas e CPIs.

Geralmente, as pessoas ficam receosas em pedir um favor às outras, com medo de incomodar ou ser inconvenientes – o que elas não sabem é que, quando uma pessoa faz um favor a alguém, ela se sente bem. Uma das razões pelas quais pedir um favor funciona é que ficamos lisonjeados ao sermos solicitados para dar conselho ou ajuda, pois poucas coisas são tão dignas de autoafirmação e reforço do ego, fazendo as pessoas se sentirem seguras e confiantes.

Quando chegou ao Senado, Barack Obama pediu conselhos a cerca de um terço dos senadores e criou uma relação de confiança com vários deles. Não por acaso, foi eleito presidente dos Estados Unidos por duas vezes. Demonstrou ser um líder carismático.

O princípio da coerência também tem poder de direcionar a ação humana. A coerência oferece um atalho em meio às complexidades da vida moderna, por isso, atualmente é considerada o motivador central do comportamento.

Segundo psicólogos sociais, trata-se de um princípio efetivo porque está atrelado a um compromisso. Se uma pessoa é levada a assumir um compromisso, ou seja, a tomar uma posição ou expressar a opinião, o terreno está preparado para a coerência automática. Uma vez assumido um compromisso, existe uma tendência natural a nos comportarmos de maneiras que são obstinadamente coerentes com ele e com nossos valores pessoais.

Quando precisamos escolher o comportamento mais adequado em situações específicas, normalmente aplicamos o princípio da aprovação social. Decidimos o que é correto a partir do que as demais pessoas acham que é correto, ou seja, imitando esse comportamento. Agimos assim porque, ao

seguir as evidências sociais, cometemos menos erros reproduzindo o comportamento dos outros.

Em geral, acreditamos que, quando muitas pessoas estão fazendo alguma coisa, trata-se da ação correta. Recorremos a esse atalho geralmente quando estamos inseguros, já que, quando a incerteza domina, aumenta nossa tendência a aceitar ações dos outros como corretas.^[80] Quando as pessoas estão inseguras, tendem a se basear em ações alheias para decidir como elas próprias devem agir.

Do mesmo modo, quando não estamos familiarizados com uma situação, ficamos mais dispostos a seguir o comportamento dos outros, especialmente das lideranças. O princípio da aprovação social funciona de forma mais eficaz quando estamos observando o comportamento de líderes com os quais nos identificamos,^[81] principalmente, das lideranças carismáticas, que sabem atrair e inspirar seus seguidores.

Além da aprovação social, os carismáticos são excelentes quando se trata de aplicar o princípio da afinidade. A afeição é uma espécie de ligação afetiva, um sentimento carinhoso em relação a alguém. Podemos pensar na potência do princípio da afinidade quando pensamos em algum amigo querido. Qualquer sugestão ou pedido que venha dessa pessoa será cuidadosamente analisado e reconsiderado por nós, o que geralmente não acontece quando a mesma solicitação vem de um estranho.

Esse princípio é muito explorado por políticos, especialmente na época das eleições. Eles não têm a mínima intenção de ser amigos de todos os seus eleitores, mas fazem uso do vínculo de afeição empregando uma estratégia de persuasão bem simples: fazendo com que gostemos deles. E a principal ferramenta para isso é a aparência. Alguns pesquisadores mostraram que atribuímos automaticamente a indivíduos de boa aparência traços favoráveis como talento, gentileza, honestidade e inteligência.^[82]

Assim, por exemplo, um estudo das eleições federais canadenses em 1974 descobriu que candidatos atraentes

receberam um número de votos duas vezes maior que os candidatos não atraentes. Quando questionados se tinham votado baseados na beleza do candidato, 73% dos eleitores canadenses pesquisados negaram veemente que seus votos tenham sido influenciados pelo aspecto físico, e apenas 14% chegaram a admitir essa possibilidade.^[83]

Mesmo que os eleitores neguem o impacto da atratividade sobre a elegibilidade, outros exemplos continuam confirmando essa tendência curiosa. No Brasil, a exploração da aparência física do ex-presidente Fernando Collor, em sua campanha de 1992, teve um papel importante na vitória nas urnas. Não à toa, durante o período eleitoral, praticamente todas as campanhas se esforçam para passar uma imagem positiva e confiante ao público – o que, muitas vezes, beira o falso e o ridículo.

O que está por trás desse mecanismo é o princípio da autoridade, ou seja, o poder que a imagem ideal pode exercer sobre as pessoas, outro gatilho automático poderoso. Esse princípio é capaz de desencadear o consentimento automático.

É fácil encontrar médicos e outros profissionais da saúde, por exemplo, andando na rua com seu jaleco branco – mesmo que essa prática seja proibida por lei, ao menos em São Paulo. A roupa branca, mais do que uniforme de trabalho, é item de distinção social porque diferencia aqueles que atuam na área da saúde, muito valorizada no Brasil. Circular na rua com o jaleco chama mais a atenção e impõe mais respeito que sair na rua de chinelo e bermuda – nem é preciso ser médico para saber disso.

Roupas também podem simbolizar um tipo de autoridade mais generalizada quando servem a propósitos ornamentais, como o tradicional fardão dos membros da Academia Brasileira de Letras – que chega a custar R\$ 70 mil.

Há ainda o princípio da escassez, aquele segundo o qual as coisas parecem mais valiosas quando são menos disponíveis. Se algo que queremos torna-se menos acessível, nossa

liberdade de possuí-lo fica limitada e isso faz aumentar o desejo.

Uma tática eficiente relacionada à escassez é reduzir o prazo, quando se impõe um limite de tempo à oportunidade de o cliente obter o que está sendo oferecido. Recentemente, a campanha publicitária de uma famosa rede de *fast-food*, no dia da mentira, gerou muita polêmica, justamente, por conta do princípio da escassez. Difundida pela internet, o anúncio apresentava o novo hambúrguer da marca para a páscoa, com pão de chocolate, *brownie* grelhado no fogo em vez de carne, geleia de framboesa como ketchup, anéis de chocolate branco imitando cebola, laranja cristalizada substituindo o tomate, folhas de chocolate ao leite fazendo as vezes da alface e cobertura de baunilha como maionese.

Após o vídeo, que apresentava o irresistível lançamento, uma breve mensagem informava que ele estaria disponível “só nesse domingo”, dia 1º de abril. Centenas de pessoas correram até as lojas para experimentar a novidade, e só se deram conta de que estavam respondendo a um gatilho automático quando o atendente os lembrou que era Dia da Mentira – e o lanche de chocolate não passava de brincadeira.

Como somos cada vez mais bombardeados por milhares de informações por minuto, somos obrigados a recorrer a atalhos mentais para poder tomar as decisões e consentir – ou concordar, acreditar, comprar – sem ficarmos malucos refletindo em profundidade sobre tantas coisas ao mesmo tempo. Saber reconhecer e aplicar gatilhos automáticos é uma das habilidades fundamentais do carisma no nível social e aumenta o raio de influência e persuasão sobre todos ao seu redor. Ao mesmo tempo, também o torna um alvo menos suscetível a cair nessas armadilhas sociais.

Teste seu grau de inteligência social

Responda *sim* ou *não* às sentenças abaixo de forma espontânea e rápida:

1. Normalmente, em grupo, me destaco e tenho mais ideias do que os outros.
2. Tenho facilidade para motivar e inspirar as pessoas como um líder.
3. Costumo ouvir opiniões e conselhos antes de tomar decisões.
4. Todos olham para mim quando entro nos lugares; sempre sou notado.
5. Sou bom para recrutar pessoas em prol de meus objetivos.
6. Prefiro ouvir os outros a ser ouvido.
7. Realmente me importo se as pessoas gostam ou não de mim.
8. Percebo com facilidade o que os outros esperam de mim.
9. Meu vocabulário consiste de palavras práticas e simples, de fácil entendimento.
10. Gosto de lidar com pessoas diferentes de mim.

Avaliação

▪ De 1 a 3 respostas positivas: baixa inteligência social

Você dá mais importância a você do que ao outro. Isso não é necessariamente um problema com você – mas, sim, com seu carisma. Lembre-se de que, em uma interação social, é preciso estar atento a todas as pistas sobre seu interlocutor para criar empatia e, conseqüentemente, confiança. Procure desenvolver melhor o foco social e perceba como você estará mais sensível e consciente em suas relações sociais.

▪ De 4 a 6 respostas positivas: nível médio de inteligência social

Você está no caminho certo, mas, às vezes, sua sintonia com os demais ainda deixa um pouco a desejar. Por isso, identifique em que momento da interação social você se desliga da situação, deixando o ouvinte em segundo plano e dando mais atenção aos próprios pensamentos. Não se esqueça de que, no nível social, somos plateia e espectadores ao mesmo tempo – e os papéis podem se inverter a qualquer momento.

▪ De 7 a 10 respostas positivas: alta inteligência social

Empatia e consciência social são seus pontos fortes. Você tem sua inteligência social bem aguçada e, certamente, sabe as inúmeras vantagens que isso proporciona. Agora que já é capaz de construir o impacto da presença, é importante continuar pondo em prática as principais competências. E, assim, prosseguir no caminho do desenvolvimento das outras habilidades da inteligência carismática.

Habilidades analisadas no teste

Foco social

Trata-se da principal competência da inteligência social, já que demanda atenção a todas as pistas da interação a fim de conseguir ler e interpretar o interlocutor e como ele reage à presença do outro. Todo relacionamento interpessoal passa pela capacidade de saber o que o outro sente – uma capacidade empática, que está presente em vários aspectos da vida, como nas práticas comerciais, na administração, nos relacionamentos amorosos e mesmo na política.

Gestão de relacionamentos interpessoais

É a capacidade de alguém desenvolver e manter relações benéficas com colegas e amigos. O quesito também leva em conta a empatia da pessoa – não apenas compreender os sentimentos dos outros, mas também articular opiniões que respeitem as emoções alheias – e sua preocupação em contribuir com o bem-estar da sociedade.

Empatia

Capacidade de se pôr no lugar de outra pessoa, compreender seus sentimentos, desejos, ideias e ações. Empatia envolve consciência social, estar aberto e realmente se importar com opiniões e preferências alheias. Por meio da empatia, você pode se conectar com as pessoas ao redor e, assim, aumentar o magnetismo pessoal e o impacto da presença.

Comunicação verbal e corporal

Na inteligência social, a comunicação tem lugar de destaque. Do mesmo modo que você deve estar atento à linguagem corporal e ao discurso alheios, é preciso estar preparado para ser interpretado por outras pessoas também. Afinal, somos oradores e ouvintes ao mesmo tempo. Por isso, atenção com a comunicação: o modo como você expressa suas ideias diz mais sobre você do que propriamente aquilo que você está dizendo.

Influência

Carismáticos exercem grande influência e persuasão sobre os demais. De um jeito sutil, sabem ler o cenário e aproveitar as

oportunidades. Eles sabem, por exemplo, que em momentos de crise os indivíduos ficam estressados e cheios de incertezas – portanto, mais abertos à influência de persuasivos que oferecem uma visão que os ajude a resolver problemas e ordenar as coisas. Há fatores e técnicas que fazem toda a diferença. De um jeito simples, o elogio pode ser a grande estratégia para começar a aumentar seu raio de influência.

Capítulo 9

Nível contextual: o nível estratégico do carisma

Ao longo da história, houve quem acreditasse que o carisma é resultado de competências exclusivamente pessoais. E que certos atributos e características das dinâmicas relacionais entre líderes e seguidores eram pilares fundamentais para o desenvolvimento do carisma. Outros argumentam que contextos sociais e históricos são os elementos críticos no surgimento da liderança carismática.

Todos têm um pouco de razão. Na verdade, já sabemos que o carisma não depende exclusivamente de um desses fatores, mas de uma relação entre diferentes competências que compõem o que estamos chamando de inteligência carismática, a faculdade mental do carisma.

O nível contextual é o grande cenário que abriga todas as interações sociais do mundo, compreendendo milhares de nações com culturas variadas, além de uma enorme diversidade de padrões de comportamento humano e contextos sociais. Ele representa o peso que fatores externos – aqueles ligados ao contexto – podem ter em nossas vidas, exercendo grande influência sobre nossa personalidade e hábitos e até alterando nosso comportamento para uma melhor adequação aos estímulos de determinado ambiente.

É por isso que também podemos entender o nível contextual como uma espécie de filtro do carisma, que tanto potencializa certas habilidades requeridas por um contexto quanto limita o alcance do carisma em uma cultura ou contexto diferente. A razão para a complexidade do nível contextual do carisma encontra respaldo em uma grande máxima extraída das experiências em campos de batalhas:

nelas, não basta ter boas táticas para ganhar, é preciso desenvolver a estratégia correta.

Quando voltamos os olhos para a história da humanidade e para a quantidade de novas informações e notícias que chegam até nós todos os dias, faz sentido pensar que a vida é inusitada e arriscada como uma guerra. Em poucos minutos, um erro de cálculo, um passo em falso ou uma comunicação mal compreendida pode arruinar anos de preparação, alterando todo o cenário.

A melhor forma de se preparar para enfrentar tais situações é saber reconhecer e converter os melhores recursos – tanto pessoais quanto sociais – em objetivos desejados. É a estratégia que organiza a forma como os recursos serão usados considerando todas as particularidades do contexto que você está inserido dentro de seus objetivos, potencializando os pontos fortes e minimizando os principais obstáculos sob o pente fino do filtro contextual.

O nível contextual do carisma também pode ser compreendido como estratégico, na medida em que possibilita alinhar as principais habilidades, ou recursos, com o objetivo de ativar um carisma compatível com cada ambiente e cultura. É nesse nível que delimitamos o escopo das interações, quem são os atores sociais, quais são os objetivos e interesses envolvidos, qual o contexto político e/ou cultural inserido e, com base nisso, conseguimos definir qual a melhor estratégia para usar o carisma em cada situação.

Estratégia é a capacidade de ver a totalidade de elementos em todo o contexto. É saber olhar para uma floresta como um todo, e não apenas as árvores. É enxergar aquilo que não está explicitamente visível, como as raízes, os lençóis freáticos, os microrganismos sob o solo e todos os elementos que estão contidos naquele ecossistema. Mas a palavra *estratégia* é tão antiga quanto a palavra *carisma* e, ao longo do tempo, já adquiriu diversos sentidos.

Originalmente, era um termo militar que designava o ato de coordenar as operações e movimentos de um exército até chegar, em condições vantajosas, à presença do inimigo. Historicamente, a origem da palavra remonta aos séculos VI e V a.C., com um sentido que se ligava ao paradigma militar focado em duas linhas principais de pensamento: Ocidente e Oriente. O primeiro está ligado ao uso da força para resolver conflitos, enquanto o segundo enfoca o uso da inteligência sobre a força.

Assim, dentro da abordagem oriental, a maior referência ao conceito de estratégia é o livro *A arte da guerra*, de Sun Tzu. A análise influenciou todo o desenvolvimento do pensamento militar no Oriente, cujo princípio estratégico era subjugar e derrotar o inimigo sem combate, pois “toda arte de guerra é baseada na ilusão”. Dentro de seus conceitos, é possível encontrar uma linha de pensamento baseada na importância da comunicação como base da estratégia.

No Ocidente, a primeira aparição da palavra estratégia é encontrada na cultura grega, com significados que variam do campo militar – o conceito foi usado por Heródoto e Xenofonte com o sentido de “liderança de um exército” ou “dignidade de chefe da armada” – ao político, quando o orador, Esquino, se referiu à “posição do estrategista”, espécie de magistrado que se relaciona não apenas com a liderança mas, acima de tudo, com “habilidades gerenciais” – recursos, liderança, oratória e poder.

Entre os principais escritos antigos que mencionam o conceito de estratégia, estão documentos atribuídos ao filósofo grego Plutarco e ao político e militar romano Sexto Júlio Frontino. Alexandre, O Grande (356 a.C.-323 a.C.), considerado por alguns o maior estrategista de todos os tempos e grande personagem macedônio, entendia a estratégia como “a capacidade no uso de forças para superar a oposição e criar, como reação, um sistema unificado de governo geral”.

No apogeu do império romano, a palavra *estratégia* adquiriu um significado político e militar de “prefeitura”, o governo militar das províncias. Os imperadores romanos Tito Lívio e Júlio César estão entre os autores que desenvolveram a arte da estratégia. Enquanto Tito apresentava uma reflexão política sobre as raízes do poder que haviam feito crescer a república romana, Júlio César estava mais preocupado com questões relacionadas à conduta de exércitos e problemas táticos de batalha. No Ocidente, o conceito de estratégia também foi abordado pelo militar prussiano Karl Von Clausewitz, no seu clássico livro *Da guerra* (1832), onde ele afirma que “a estratégia é o uso da batalha para ganhar a guerra. Portanto, deve dar um propósito para cada ação militar”.

No final do século XIX, o termo *estratégia* passou a ser usado não somente para descrever ações políticas e militares, mas foi ampliado para outros campos, principalmente para o marketing e a publicidade. Assim, passaram a ser analisados outros aspectos da estratégia, não apenas seu conceito, mas métodos e manuais de como definir e aplicar diferentes estratégias para cada área, seja para aumentar as vendas de uma empresa, seja para impactar mais pessoas em uma campanha.

O professor Henry Mintzberg, Ph.D pelo MIT Sloan School of Management e autor de vários livros sobre estratégia, analisou algumas de suas características fundamentais. Segundo ele, sua principal dimensão é a antecipação, porque falar sobre estratégia é falar sobre o futuro. Assim, a antecipação à incerteza do futuro é o fundamento do pensamento estratégico.

É comum reconhecer pessoas mais estrategistas pela grande capacidade do alcance de sua visão. São indivíduos que consideram todos os detalhes da conjectura contextual para prever quais serão as demandas vindouras, calcular eventuais riscos e apresentar uma estratégia eficiente e inovadora para sua situação. Essa é uma qualidade muito

apreciada em grandes líderes que, muitas vezes, parecem até “visionários”.

Os conceitos tanto de carisma como de estratégia foram discutidos e ampliados. Hoje, a estratégia é reconhecida como uma ferramenta fundamental para todos que querem construir os melhores caminhos para alcançar aquilo que desejam e conquistar seu objetivo, independentemente de qual seja ele.

Estratégia é a ponte que conecta meios aos fins. A maneira como vamos usar nossas ferramentas e atributos pessoais ou sociais para chegar ao objetivo final. Estratégia não se resume às nossas qualidades, mas como as colocamos em uso da melhor maneira possível – dentro do ambiente em que estamos e para conquistar o que desejamos.

No percurso do desenvolvimento do carisma é preciso saber aplicar o filtro contextual para gerar estratégias que façam sentido em diferentes contextos. Principalmente os líderes e quem almeja posições de liderança têm de desenvolver o foco contextual, ou foco estratégico – a principal competência da inteligência contextual e do nível estratégico do carisma.

Eis a principal importância do nível contextual do carisma: aguçar as habilidades contextuais para que possamos enxergar até mesmo aquilo que não vemos, saber identificar e interpretar diferentes códigos culturais e padrões de comportamento humano, sempre tendo em mente quais recursos estão disponíveis e como vamos usá-los ao colocar a estratégia em prática.

A história nos mostra vários exemplos que atestam como os fatores contextuais tiveram grande influência no desenvolvimento da humanidade, inclusive na seleção de lideranças ancestrais, principalmente porque sabiam acionar a psicologia da submissão voluntária.

A cooperação para a guerra, por exemplo, sempre foi comum em nossa espécie, desde quando um grupo era confrontado com a necessidade de se defender de outro

bando. Isso quer dizer que fatores contextuais, como guerras e escassez típicas de grandes períodos, já influenciavam a preferência por líderes que soubessem proteger seu grupo, tomando decisões rápidas e importantes em nome de todos.

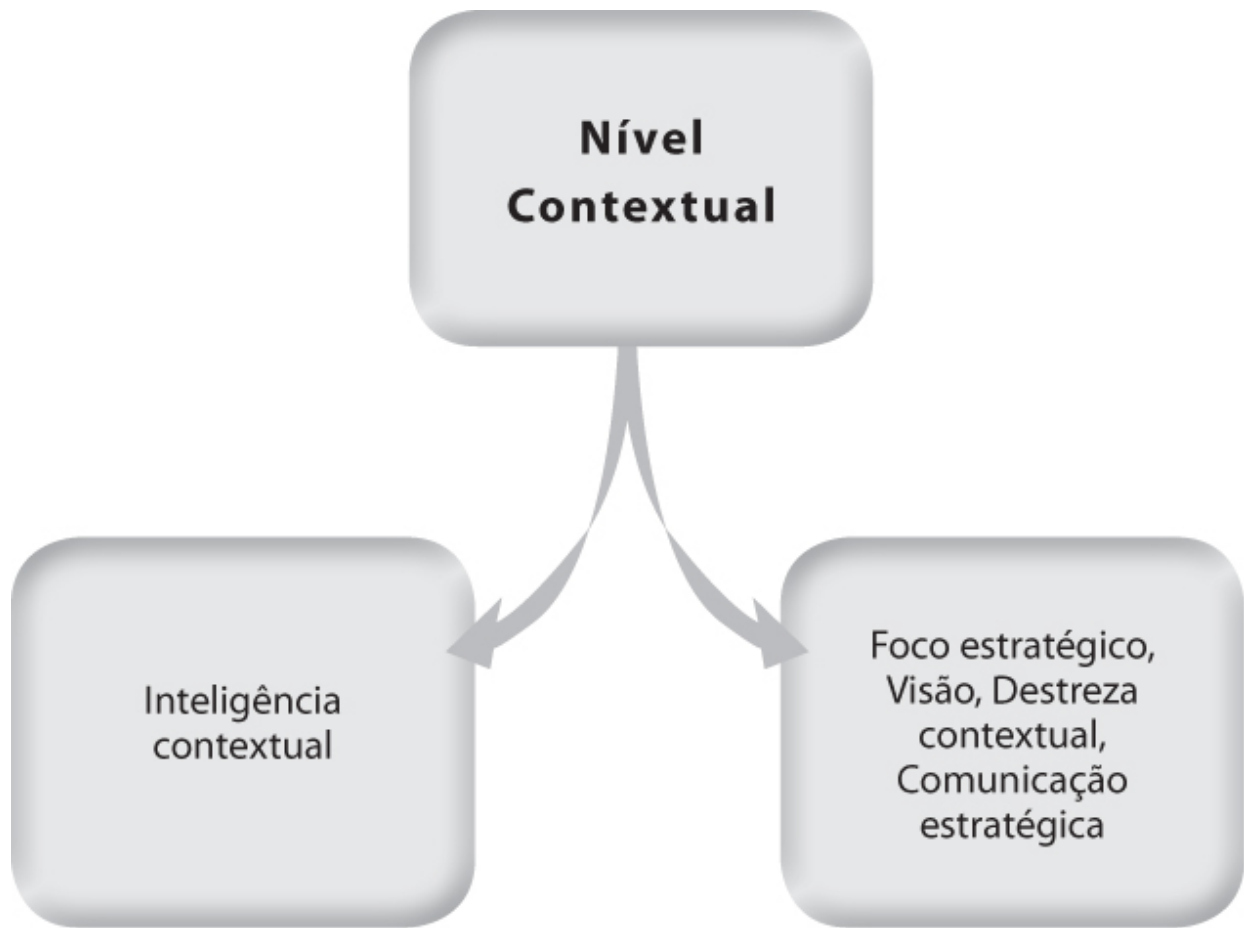
Da mesma forma, podemos enxergar alguns problemas contemporâneos sob a mesma óptica. Um contexto em constante transformação de um mundo globalizado e conectado, com a previsão de mudanças climáticas globais, o aumento da sensação de insegurança diante do avanço do terrorismo mundial e a violência disseminada nas grandes cidades, também pode tornar a população mundial particularmente suscetível a *outsiders* que se apresentem como a solução de todos os problemas, mesmo que não sejam especialistas nem tenham ampla experiência nessas áreas.

Na verdade, acredito que a expressa ascensão de políticos tidos como carismáticos pelo mundo pode ser uma amostra do desejo coletivo por líderes que possam mobilizar efetivamente as massas para lidar com ameaças particularmente urgentes e atuais, como a imigração, os conflitos civis e os testes de mísseis nucleares, evitando-se uma Terceira Guerra Mundial.

Líderes estratégicos percebem o momento histórico e as aflições mais latentes das pessoas. Sabem construir mensagens e narrativas capazes de confortar as preocupações do momento.

Competências exigidas neste nível: foco estratégico, visão estratégica, comunicação estratégica, destreza contextual.

Habilidades correspondentes: resiliência, capacidade de visualização e antecipação, adequação contextual, integração cultural, curiosidade, sensibilidade, proatividade.



Inteligência contextual: o alcance da visão

Inteligência contextual é a capacidade de entender um ambiente em evolução, se adaptar e interagir com situações e pessoas em diferentes contextos e culturas. Isso ocorre, por exemplo, quando interpretamos gestos desconhecidos e ambíguos de alguém da maneira como os compatriotas fariam.

O conceito foi difundido pelo teórico americano Joseph Nye. Trata-se de habilidade diagnóstica intuitiva que, por meio da análise do fluxo de eventos, ajuda uma pessoa a alinhar táticas com objetivos de criar estratégias inteligentes em diferentes situações.

De acordo com Nye, para que a habilidade seja uma inteligência, ela deve ter alguma correlação com a

inteligência geral. A apresentada cumpre a exigência, pois consiste, por um lado, em capacidades analíticas cognitivas e, por outro, em conhecimentos adquiridos a partir de experiências. Assim como outras inteligências, pressupõe habilidades que, se treinadas, podem ajudar a desenvolvê-la.

A partir do desenvolvimento da inteligência contextual é possível aumentar o raio de alcance da visão, identificar quais os padrões de comportamento, as principais aspirações e regras gerais que seguimos em sociedade – decifrando, assim, significados de mais valor ou tabus dentro de cada contexto social.

Tal inteligência exige diferentes competências de reconhecimento e adaptação às especificidades de cada contexto. Dos mais longínquos pontos do mundo – ao experimentar espetinhos de grilo na Ásia ou ser recebido em uma sauna coletiva na Finlândia – às peculiaridades locais, principalmente em países com vastas extensões territoriais como o Brasil, os Estados Unidos e a Rússia.

É o caso das variantes regionais experimentadas por nós, brasileiros. Já estamos acostumados a traduzir algumas palavras restritas ao léxico específico de determinadas partes do país, como é o caso de certas variantes da língua portuguesa para designar mandioca, batata e abóbora, conhecidas também como macaxeira, baroa e jerimum. Além, é claro, da imensa variedade de sotaques, músicas e tradições características de cada lugar.

Em um mundo cada vez mais conectado, com o avanço da globalização e das novas tecnologias, as fronteiras geográficas estão bem mais fluidas. A inteligência contextual é fundamental para a criação de estratégias inteligentes de adaptação frente a esta realidade cultural – indispensável para quem almeja expandir o raio da projeção de poder e liderança em escala intercultural e global, principalmente porque pode torná-los mais sensíveis à leitura do ambiente, conseguindo identificar as aspirações e necessidades de cada contexto, aumentando o raio de alcance de sua visão.

A inteligência contextual também trata de elementos mais mundanos e específicos. É o caso de ler o contexto ou situação em ambiente de tensão marcado por uma onda de demissões em uma grande empresa ou compreender a situação de uma família diante de uma tragédia. O contexto é marcado por padrões culturais e pequenas influências do ambiente no qual estamos inseridos.

A principal competência da inteligência contextual é o foco estratégico que, alinhado à visão e à comunicação estratégica, permite o ajuste dos melhores recursos às mais variadas situações, explorando a conjuntura do ambiente para perceber as demandas locais e identificar o que se espera naquele contexto. Vamos explorar mais a fundo cada uma dessas competências.

Foco estratégico

Para pensar uma estratégia radicalmente inovadora, é necessário ter percepção da posição que se ocupa e saber aonde se quer chegar. Sem foco, geralmente não enxergamos o caminho. Estratégias vencedoras estão amplamente disponíveis. No entanto, são imperceptíveis para muitos.

O foco estratégico nos guia pela imensidão do mundo que nos rodeia. É ele que nos ajuda a lidar com o contexto. Logo, aqueles indiferentes aos sistemas maiores dentro dos quais operam estarão sempre desprevenidos.

A ausência de foco estratégico fica mais gritante quando trabalhamos outros tipos de foco, como o interno ou o no outro – porque isso pode fazer a pessoa “ficar cega” ao contexto que a rodeia. Uma pesquisa^[84] pedia para que as pessoas assistissem a um vídeo de basquete em que duas equipes trocavam passes. A tarefa era contar quantos passes a equipe de branco daria. O outro time, de preto, trocava passes apenas para tentar confundir a conta. Enquanto os jogadores trocavam passes, um gorila preto enorme atravessava a tela calmamente.

Milhares de pessoas assistiram ao filme. Cerca da metade não observou nada de incomum. A tarefa de contar – e, sobretudo, a instrução de ignorar uma das equipes – direcionou a atenção das pessoas, causando cegueira no foco estratégico. Provavelmente, ninguém que assistisse ao vídeo sem a missão deixaria de ver o gorila. Foi o foco intenso em uma tarefa exclusiva que tornou muitos efetivamente cegos, mesmo a estímulos que, em geral, atraem a atenção.^[85]

É o foco estratégico que nos permite ficar atentos a outros domínios, percebendo dimensões amplas ao observarmos elementos e relações ao nosso redor, sintonizando-nos aos sistemas complexos que definem e restringem nosso mundo.

Quando temos consciência sobre alguns desses sistemas externos como, por exemplo, o biológico e o ecológico, o econômico e o social, o químico e o físico, conseguimos compreender melhor o funcionamento de uma organização, de um país, da economia ou dos processos globais que sustentam a vida no planeta.

Há alguns anos, cientistas começaram a estudar um fenômeno surpreendente que se tornou conhecido como efeito visão geral ou efeito panorama – expressão originada em uma frase do autor e filósofo espacial Frank White.^[86] Refere-se a um padrão de comportamento que passou a se estabelecer entre os astronautas que retornavam de suas missões espaciais com as perspectivas sobre o planeta Terra completamente transformadas, a partir de uma espécie de expansão da consciência e do sentimento de conexão e pertencimento.

De acordo com pesquisas recentes, astronautas comumente relatam sentimentos de maior consciência e arrebatamento profundo ao observar a Terra a partir de um ponto de vista tão distante, uma mudança cognitiva na consciência ligada ao efeito visão geral. Ou seja, apesar de fazer parte do trabalho do astronauta, a missão espacial altera completamente o contexto – social, geográfico, físico e cognitivo – dos tripulantes, de forma a impactar diretamente

no modo de pensar e na construção de sentido de cada um deles.

Podemos avaliar como grandes alterações no contexto, ou o impacto de um contexto completamente novo, reformulam nossas visões de mundo. Pesquisas sobre o efeito visão geral oferecem amostras suficientemente fortes de como nossa mente é impactada pela configuração do contexto no qual estamos inseridos – e, conseqüentemente, isso se reflete em nossas ações e discursos.

Não à toa vários astronautas sugeriram que líderes mundiais, chefes de Estado e políticos também deveriam viajar à Lua – e, assim, expandir a perspectiva sobre os territórios que eles gerenciam. O piloto do módulo de comando Apollo 11, Michael Collins, em entrevista publicada em 2009 pela Nasa, disse realmente acreditar que “se os líderes políticos do mundo pudessem ver seu planeta a uma distância de cem mil milhas, suas perspectivas poderiam ser mudadas fundamentalmente”.

Viajar ao espaço é uma realidade ainda inacessível à quase totalidade da população. Por outro lado, mesmo com os pés fixos em nosso planeta, grandes líderes carismáticos parecem compartilhar dos benefícios dessa experiência, simplesmente porque se esforçam mais do que as pessoas normalmente o fazem, para decifrar todas as pistas contextuais necessárias para montar o quebra-cabeça da liderança estratégica.

Um bom líder deve desenvolver a visão para que consiga enxergar além dos horizontes fixos e previsíveis, a partir de formas inovadoras de identificar os problemas e apresentar soluções. É preciso ser um pouco lunático, neste sentido – e se aproximar da experiência dos astronautas para se afastar da própria referência de ancoragem no mundo. E dar lugar a uma nova visão.

Só então se tornará viável a tarefa de governar – seja um país, uma empresa ou a própria casa –, ao mesmo tempo que também se vivencia a óptica dos governados. Em outras

palavras, um líder carismático é aquele que consegue se transportar, sempre que for necessário, para “fora da Terra” e, assim, ampliar o raio de alcance de sua visão, acessando novas formas de ver o mundo.

Visão estratégica

Assim como o foco, outra importante habilidade da inteligência contextual é a visão estratégica. Ela impulsiona as lideranças e é um dos grandes combustíveis do carisma, porque estimula os outros a se engajarem. De alguma forma, carismáticos contam com uma imagem nítida em suas mentes do que pretendem conseguir.

A visão estratégica pode ser definida como uma imagem mental que o líder evoca para retratar o estado final altamente desejável para um grupo ou organização.^[87] O carisma depende, então, da capacidade do líder de articular uma visão que desafie o *status quo* e alinhe valores e aspirações dos seguidores.^[88]

Não se trata somente de um norte distante para onde o líder pretende conduzir aqueles que o apoiam, mas um entendimento sofisticado do tabuleiro em que ele e seus seguidores estão inseridos – e como tal realidade influencia e dita anseios e desejos de todos ao redor. Ou seja, visão é não só saber para onde conduzir as pessoas, mas também entender como a realidade pré-condiciona expectativas e possibilidades a todos que pertencem ao mesmo ambiente.

Carismáticos reconhecem que são dependentes da aceitação de sua visão pelos seguidores. Por isso, além de articular uma visão, costumam explicar o papel essencial que seguidores podem e devem desempenhar para tornar sua visão uma realidade.

Os mais bem-sucedidos apostam na comunicação de um conteúdo para convencer seguidores a se engajarem. Ao articular tal visão, tentam essencialmente vender seus méritos e sua capacidade de torná-la realidade, dedicando

energia e tempo necessários para promover a visão e conquistar mais seguidores.^[89]

Para conquistar seguidores, porém, líderes carismáticos precisam obter a confiança deles e, para isso, repassam informações específicas àquele contexto: a natureza do *status quo*, suas deficiências, sua visão futura, como essa visão removerá as deficiências existentes e dará cumprimento às esperanças dos seguidores e, por fim, quais são seus planos de ação para realizar essa visão.^[90]

Tal visão estratégica é tão importante para o carisma que alguns pesquisadores confirmaram a poderosa combinação entre a visão do líder e a capacidade de inspirar e motivar.^[91] A influência da visão é particularmente potente quando é compatível com as necessidades, valores e aspirações dos seguidores.^[92] Por isso, os carismáticos costumam adaptar os discursos aos valores e ao perfil de seus interlocutores.

A capacidade de penetrar no imaginário coletivo (ou individual) e identificar valores centrais do interlocutor é parte evidente da visão estratégica naqueles carismáticos que não necessariamente são grandes líderes a conduzir multidões para objetivos de aspiração e realização. Muitos podem operar em níveis mais simples e serem capazes de perceber os valores, desejos e crenças daqueles com quem estão interagindo e construir uma comunicação alinhada com seu interlocutor sem conhecê-lo profundamente.

A visão de um líder carismático pode atingir milhares de seguidores porque consegue fazer as pessoas se sentirem inspiradas, acreditando realmente na realização daquela visão, que passa a ser coletiva. A visão estratégica geralmente está associada a uma causa, e o carismático sabe projetá-la com completa convicção. Entre as pessoas mais renomadas com grande visão estratégica, estão Martin Luther King, Gandhi e Steve Jobs, que prosperaram na criação de novos significados e motivaram seguidores a aderirem a suas visões por todo o mundo.

Especialmente em momentos de crise, os indivíduos sentem-se inseguros e pressionados e, portanto, tornam-se mais abertos à influência de pessoas com visão estratégica, que as permita visualizar um cenário esperançoso e inspirador de resolução dos problemas. Para isso, a visão deve ilustrar nitidamente a diferença entre a situação atual e a ideal.

A crise gera incerteza e angústia, e as pessoas – fragilizadas – ficam suscetíveis a qualquer tipo de crença para reduzir essa sensação. A fé e a autoridade ganham mais poder em tempos de crise. Porém, é a visão estratégica que dará ao líder carismático um poder permanente quando a crise passar.

Alguns pesquisadores afirmam que líderes carismáticos se distinguem de outros líderes, em parte, pelo uso de práticas de articulação e gerenciamento de impressões, inspirando os seguidores na busca da visão.^[93] São oradores qualificados e possuem visão estratégica. Têm grande capacidade de atrair e inspirar seguidores. Não basta ter visão estratégica se não conseguir comunicá-la ao público. A comunicação engloba duas partes: conteúdo e forma.

Bons líderes são especialmente eficazes em atrair seguidores, e fazem isso frequentemente através do uso da linguagem, tanto oral quanto corporal. Carismáticos quase sempre são grandes simplificadores, capazes de abrir atalhos entre os argumentos, debates e dúvidas e oferecem uma solução que todos são capazes de entender. Sobretudo porque os líderes carismáticos percebem a importância de reduzir a complexidade e simplificam ao máximo suas mensagens, para que possam ser bem compreendidos e aceitos por todos, além de ser uma ótima maneira de convencê-los a aderirem à sua visão.

Comunicação estratégica

A sensibilidade acentuada às mudanças no contexto também permite que carismáticos alinhem a comunicação com as necessidades dos seguidores, enquanto cuidadosamente consideram todos os aspectos do ambiente. Ser capaz de ajustar a mensagem às mudanças de interlocutores e cenários, ao mesmo tempo que retém ou reforça os valores centrais do discurso, melhora consideravelmente as chances de sucesso em suas apresentações, agregando, assim, ainda mais credibilidade à mensagem.

Por isso, uma das competências mais importantes do nível contextual é a comunicação estratégica, forma de interação em que o emissor (responsável por transmitir a mensagem), diante das particularidades do receptor e do contexto específico, precisa eleger uma estratégia de comunicação com o fim de passar uma mensagem clara e obter consenso, ou seja, aprovação e aceitação coletiva de suas ideias.

Por isso, apesar de Hitler ser lembrado como um grande orador que seduzia as multidões, não podemos considerar que o líder nazista dominava totalmente a comunicação estratégica, porque ele não conseguia transportar a eficiência de seus discursos para outros contextos. Ele mesmo reconheceu isso em carta enviada a seu fotógrafo pessoal, Heinrich Hoffmann, quando confessou que “entre círculos pequenos nunca sei o que dizer... Como orador de pequenas reuniões de famílias ou funerais, não sirvo pra nada”.[94]

A capacidade de expressar a mensagem correta para cada contexto é uma das qualidades da comunicação estratégica.

Esse tipo de comunicação é responsável pela qualidade da adaptação do discurso ao perfil de seus interlocutores e ao contexto inserido, levando em consideração tanto o plano da forma – do som, da altura da voz e dos ruídos sonoros – quanto do conteúdo, conseguindo perceber o que as pessoas estão esperando que você fale naquele contexto.

A estratégia reside em potencializar os efeitos de sentido e a ênfase nos pontos-chave da fala, destacando-a com diversos recursos discursivos, de acordo com os interesses do

ouvinte, o que garante o sucesso das apresentações e uma maior eficácia na comunicação.

Em outras palavras, a comunicação é estratégica quando se acerta o alvo, de modo que, além de passar uma mensagem, alinham-se os perfis, criando uma atmosfera inspiradora.

A comunicação estratégica não se resume à transmissão da mensagem, mas a quanto o interlocutor foi atingido e impactado por ela, se foi engajado por suas ideias e se pode vir a colaborar com seus objetivos. Isso revela se a estratégia foi bem-sucedida ou mal aplicada.

Storytelling: o uso das metáforas e o poder das narrativas

Sempre fui fascinado por boas histórias, pela capacidade de captar a atenção e o interesse de um ouvinte a partir de uma sucessão de fatos bem organizados em uma sequência verbal. A sutil combinação entre os elementos da comunicação que despertam nossa imaginação e sentidos nos fazem mergulhar no universo dos grandes discursos e das belas narrativas.

Mas por que eles nos encantam? Histórias mitológicas, causos, fábulas, lendas e contos de magia atravessam séculos com seu poder enigmático, sempre ativo, a nos fascinar a imaginação. Permanecem atuais, ao atingir nossa emoção, nossa educação, nossos costumes, nossa vida. Somos fisgados quando ouvimos uma boa história.

Qual segredo íntimo os contos guardam? Por que um mito como o de Édipo ou Narciso tem a força constitutiva de uma psicanálise? Por qual força Tristão e Isolda conseguem determinar, segundo alguns, o perfil do amor no Ocidente, a partir do século XII? Cinderela atravessa eras, dando o tom do imaginário infantil. Chapeuzinho Vermelho é história decorada pelas crianças.

Relatos de mitos primitivos, lendas indígenas e fábulas antigas fascinam, encantam, cativam nossa atenção. Deixam almas arrepiadas, olhos lacrimejantes, corpos em tensão. Não conseguimos fugir à atração que nos leva às telas de cinema, às novelas da televisão – esses substitutos modernos e visuais das narrativas antigas, contadas ao pé do ouvido, que regridem ao mais remoto da história da humanidade.

Qual o poder desse fascínio, a assaltar continuamente nossa percepção, exaltar nossa imaginação, inflar nossa emoção? Por que mitos, contos e lendas resistem à ação do tempo, às descobertas da ciência, aos novos conhecimentos científicos, não importa se de forma direta, velada ou disfarçada nas múltiplas formas de narrativas?

Por trás da magia e do fascínio de se ouvir uma boa história, há estruturas complexas capazes de transformar um depósito de palavras, abstratas e irreais, em impulsos emocionais e ações práticas no mundo.

A palavra *storytelling* se insere neste debate, porque está relacionada diretamente às narrativas, e significa a capacidade de alguém de contar uma boa história. Consiste em um método que utiliza recursos literários para transmitir uma história de forma eficaz. Tal história pode ser contada de improviso ou pode ser uma já conhecida. Em inglês, a expressão “*tell a story*” significa “contar uma história”, e *storyteller* é o contador de histórias.

Não existe uma data precisa que assinale a criação da *storytelling*, mas sabemos que ela nos acompanha há milhares de anos, desde quando ainda vivíamos em bandos nômades, antes mesmo de utilizarmos a escrita. Narrativas são muito eficientes e utilizadas no contexto da aprendizagem em diversos contextos, sendo importante forma de transmissão de elementos culturais, como regras e valores éticos.

Histórias e narrativas costumam ser mais envolventes que fatos básicos comuns porque ordenam uma sequência caótica de acontecimentos. Elas têm começo, meio e fim. Se o

ouvinte é fisgado no comecinho, certamente vai querer saber de todo o resto da história.

Em diferentes sociedades, especialmente povos primários, o xamã era uma espécie de narrador com enorme capacidade simbólica. Para explicar aos enfermos os motivos da doença, ele costumava utilizar símbolos – uma pena ensanguentada ou pedaços de cera de abelha, por exemplo. Por meio da linguagem adequada, ele fornecia a narrativa ou tradução social de fenômenos cuja natureza era então impenetrável, tanto para o grupo quanto para o doente.^[95]

A importância de construir belas narrativas não ficava restrita a líderes religiosos, como o xamã. Ela também se aplicava no caso das lideranças políticas entre diversas sociedades. Em muitos casos, apenas um bom orador poderia se tornar chefe, porque cabe ao líder, sobretudo, ser o orador da tribo.

O talento oratório é condição e meio do poder político. As pessoas exigem do homem destinado a ser chefe que ele prove seu domínio sobre as palavras. Falar bem lhe é uma obrigação imperativa; a tribo quer ouvi-lo. Ele é o indivíduo que possui o dom da palavra: sua mais importante ferramenta de poder.

As histórias são mais do que parecem, vão muito além de um enredo com personagens, cenários e acontecimentos que prendem a atenção e atraem o interesse. Basta remover a capa superficial – há toda uma estrutura escondida ali dentro. Por trás dos mitos gregos, das narrativas indígenas, dos romances clássicos e dos filmes de super-heróis, muita coisa está sendo transmitida. As histórias transportam moral, mensagens de vida, informações ou lições práticas úteis e uma estrutura inconsciente da humanidade.^[96]

Em outras palavras, podemos transpor a estrutura profunda de uma grande narrativa – personagens, intenções, trama do enredo e clímax – para nossos discursos, com o objetivo de poder e saber usar os mecanismos fascinantes e

motivadores de uma boa história para semear discursos encantadores no nosso dia a dia.

Apesar das diferenças culturais, as narrativas e metáforas atravessam todos os coletivos humanos. As religiões, ou pelo menos as três maiores religiões monoteístas, possuem suas grandes narrativas sobre o mundo e o sentido da vida transcritas em livros sagrados. Essas histórias não são sagradas porque são diferentes das outras histórias; elas são sagradas pelo que significam. Contam com uma estrutura narrativa muito próxima dos contos mitológicos e de outras histórias que sempre acompanharam a humanidade.

A bíblia cristã, por exemplo, é considerada, por muitos, um grande clássico da literatura mundial. O livro reúne em suas páginas estilos literários consagrados pela humanidade, como o épico, o trágico, o romance, crônicas históricas, elementos folclóricos e, é claro, textos proféticos.

Além disso, recorreu incansavelmente às metáforas. Para se ter uma ideia, somente a expressão “palavra de Deus” foi metaforizada, ao menos, cinco vezes ao longo de todo o texto. [97] Com todos esses recursos literários, não é difícil entender por que é o livro mais vendido de todos os tempos e uma peça teatral encenada em diferentes lugares há milênios.[98]

Assim como as narrativas, metáforas são mecanismos intrínsecos do cérebro humano. Todos estamos suscetíveis a uma boa história. Podemos imaginar a infinidade de vezes que recorreremos às metáforas para compreender o contexto em que vivemos, significar experiências, analisar relacionamentos ou construir nossa percepção de mundo, embora não tenhamos a menor consciência sobre esses mecanismos durante os eventos do nosso dia a dia, pois 98% das atividades do nosso cérebro são inconscientes.

A mente funciona como um conjunto de circuitos neurais que envolvem narrativas e metáforas.[99] São formas de pensar às quais recorreremos todos os dias. Provavelmente mais da metade de nossos pensamentos são metafóricos. Metáforas e analogias captam a atenção e criam quadros

marcantes na mente das pessoas porque descrevem uma coisa como se fosse outra, permitindo que coisas distantes ou desconhecidas sejam reavaliadas e transformadas através de domínios já adquiridos, aproximando campos de sentido distintos.

Metáfora é uma palavra grega que significa transporte. É muito comum escutar taxistas gritando “metáfora” nos aeroportos da Grécia, mas a literatura pegou o termo emprestado para nomear um recurso discursivo, a aproximação de sentido na comparação entre dois conceitos distintos.

Um dos exemplos mais básicos disso é a comparação das mulheres com as flores, especialmente as rosas. Só é possível afirmar que as mulheres são como rosas porque, em nosso cérebro, já existe uma estrutura metafórica que aproxima exatamente quais características das rosas as mulheres também possuem. Como sabemos pelo próprio repertório popular, em nossa cultura, consideramos muitos os pontos em comum entre elas: o perfume, a beleza, a delicadeza, o charme e o símbolo da sedução e do amor.

Dessa forma, podemos entender metáforas como sendo a conceptualização de alguma coisa em termos de outra coisa. O cérebro é capaz de associar os mais diversos conteúdos às formas às quais já atribuímos sentido antes, e a metáfora é uma das estratégias pela qual nossa mente seleciona imagens adequadas para cada situação, por exemplo, buscando um sentido conhecido para uma experiência completamente nova.

Esse recurso é muito efetivo na comunicação porque a geração de imagens tem forte impacto emocional nas pessoas e em suas funções cerebrais, já que o processamento cerebral de imagens é mais antigo que o processamento da linguagem. Portanto, compreendemos melhor as coisas quando visualizamos as ideias por meio de imagens mentais.

Alguns pesquisadores, inclusive, chegaram à conclusão de que a metáfora estrutura toda a vida cotidiana – não apenas a linguagem, mas também o pensamento e a ação. Nosso sistema conceitual comum, em termos dos quais pensamos e atuamos, é fundamentalmente de natureza metafórica. Nossos conceitos estruturam o que percebemos, como nos movemos no mundo, como nos relacionamos com outras pessoas. Portanto, o sistema conceitual desempenha papel central na definição das realidades diárias.^[101]

Quando disputamos algo ou competimos com alguém, atacamos suas posições e defendemos a nossa, ganhamos e perdemos terreno, planejamos e usamos estratégias. Mesmo que já tenha utilizado a expressão “essa discussão eu já venci”, é provável que nunca tenha se dado conta de que muito do que entendemos como discussão é estruturado, em parte, pela metáfora que aproxima as discussões de uma guerra – embora não haja nenhuma batalha física ocorrendo realmente.

Imaginemos uma cultura em que a discussão não seja pensada como guerra, mas como uma dança – em que os participantes, como dançarinos, têm o objetivo de executá-la de forma equilibrada e esteticamente agradável, e não agressiva e violenta. Muitas línguas hispânicas conservam expressões que “tiram uma pessoa para dançar”, ou seja, convidam para uma discussão através dessa estrutura conceitual da dança, e não da guerra.

Há diversos exemplos de como as metáforas estão impregnadas na nossa rede conceitual de pensamentos. Um exemplo comum é a expressão “tempo é dinheiro”. Resultam dessa carga semântica frases como “estou perdendo tempo aqui” ou “gastei meu tempo esperando”. Nelas, referimo-nos ao tempo como algo de valor máximo, que deve ser gasto com coisas importantes, tal qual o dinheiro.

Mas a metáfora não está apenas nas palavras que usamos. A linguagem metafórica não é apenas poética, imaginativa ou retórica; ela também é literal. Falamos sobre o tempo dessa

maneira porque o concebemos mentalmente assim. E agimos de acordo com a forma como concebemos as coisas. O conceito é estruturado metaforicamente, o pensamento é estruturado metaforicamente e, conseqüentemente, a linguagem é estruturada metaforicamente.^[102]

Percebemos melhor a presença das metáforas no nosso cotidiano quando entendemos que elas são uma das representações mais marcantes de nossa cultura – que é abstrata, mas se manifesta a partir de sistemas estruturais, como o pensamento, a linguagem verbal, e, por conseguinte, as ações. Também é a partir de sistemas relacionais, como as metáforas de orientação, que se associam características espaciais (alto, baixo, longe, perto etc.) a conceitos e ações, principalmente os notados na linguagem corporal. Como as metáforas são representações culturais, variam muito conforme a origem.

Pessoas carismáticas sabem do impacto emocional que uma linguagem simbólica pode causar nos outros. É por isso que líderes políticos usam tantas metáforas em seus discursos. Eles sabem usar enquadramentos ideológicos, construção de narrativas, metáforas e emoções de maneira eficaz. Os discursos que contêm mais metáforas costumam ser percebidos como mais inspiradores, porque podem suscitar conexões emocionais entre público e orador, enquanto transmitem a mensagem.

Os ex-presidentes brasileiros Fernando Henrique e Lula sempre recorreram a metáforas em seus discursos.^[103] Nos Estados Unidos, um estudo examinou a relação entre os presidentes considerados carismáticos e suas frequências de uso de metáforas em discursos inaugurais. O resultado demonstrou que aqueles conhecidos pelo carisma, como Roosevelt e Lincoln, lançaram mão de quase o dobro de metáforas do que os presidentes tidos como não carismáticos.^[104] Roosevelt foi além: revolucionou os tradicionais discursos presidenciais com famosos bate-papos informais ao pé da lareira, criando uma sensação de

intimidade, como se estivesse conversando diretamente com a população, aumentando a aceitação dos discursos e tornando-os mais agradáveis.

Talvez você já tenha percebido em uma discussão que o seu debatedor tinha dificuldade em aceitar ou concordar com seu ponto até o momento em que você foi capaz de usar a metáfora ou analogia mais apropriada para descrever a situação. O uso de recursos de linguagem corretos, metáforas ou analogias tem o poder de mostrar algo que nenhum dado, informação ou teoria é capaz de fazer.

Outra forma de aprimorar as histórias, além das metáforas, é torná-las sensorialmente complexas, explorando os cinco sentidos. Ou, então, aproximando-as da realidade do público, para que a conexão emocional seja ainda maior.

É por isso que as técnicas de *storytelling* estão diretamente relacionadas à comunicação estratégica do nível contextual. Somente a partir da sensibilidade aos detalhes das situações, da leitura atenta do perfil do interlocutor e da percepção sobre o que almejam as demandas locais, você consegue estruturar uma história que o conecte a seu ouvinte – e, ambos, ao contexto – criando um vínculo de atenção e empatia. Técnicas de *storytelling*, não por acaso, sempre estão presentes nos discursos dos carismáticos.

Cabe aos líderes despertar emoções por meio de discursos e provar, com isso, que sabem o que se espera deles e como pretendem cumprir seus projetos com a aprovação e a confiança de todos. Da mesma forma, habilidades retóricas são, quase sempre, interpretadas por seguidores como sinais da inteligência.

Cada vez mais pesquisas demonstram que existem táticas verbais específicas, além das metáforas, que podem influenciar diretamente as percepções do carisma por meio dos discursos e narrativas, como o uso de listas e o aumento do tom de voz.^[105] Por tais recursos, Winston Churchill foi reconhecido como um dos melhores oradores do século XX.

Buscando reanimar seus compatriotas diante dos riscos que a Alemanha nazista representava, Churchill, primeiro-ministro do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial escreveu o próprio discurso inaugural em formato de salmos bíblicos. A primeira frase teve início usando o recurso de listagem, enumerando as coisas que os ingleses poderiam esperar dele: “Não tenho nada a oferecer senão sangue, trabalho, lágrimas e suor”.

Durante todo o texto, carregado de pausas dramáticas, o estadista frequentemente alterava tom e volume da voz, de um tom baixo e tranquilo para dizer que confiava em seu país, para um volume alto e grave incitando os ingleses a nunca desistir e jamais ceder à força. Para finalizar de maneira impactante, ele recorreu a uma metáfora que descrevia a situação da Europa naquele momento decisivo da guerra: “o abismo de uma era das trevas”. Suas palavras motivaram o país, naquele apontado por historiadores como um dos maiores discursos já pronunciados no idioma inglês.

Embora existam aqueles que demonstram uma habilidade discursiva extraordinária e, assim, uma facilidade maior em convencer e tocar emocionalmente os demais com palavras, qualquer um pode fazer uso de alguns recursos discursivos para transmitir mensagens de maneira impactante e efetiva, tornando as pessoas mais suscetíveis à sua influência. Com os recursos certos, as narrativas vão ficar muito mais envolventes e, de forma simples, vão despertar a confiança das pessoas em suas ações a partir da convicção nas palavras.

[106]

Aprender a contar uma boa história é parte do desenvolvimento do nível estratégico do carisma. Alguns princípios e detalhes de uma boa história devem ser dominados.

Um desses aspectos é como inserir propósito ou motivação no discurso. Um exemplo está na luta de Martin Luther King pelos direitos civis nos Estados Unidos. Em agosto de 1963,

por volta de 250 mil pessoas se juntaram em Washington para ouvi-lo. Era seu famoso discurso “*I Have a Dream*”.

King tinha clareza dos motivos de estar naquela luta e um senso de propósito que diferenciaram seu *storytelling*. Suas habilidades de articular palavras e comunicar suas razões fizeram sua história mais poderosa e convincente. King falava sobre o que ele acreditava e suas palavras inspiraram milhões. A crença na igualdade de todos os seres humanos foi o elemento capaz de conectá-lo com valores e crenças de tantas pessoas. Se seu discurso tivesse sido sobre “*I Have a Plan*” [Eu tenho um plano] em vez de “*I Have a Dream*” [Eu tenho um sonho] jamais teria o impacto que teve. Martin Luther King ofereceu um norte para as pessoas – não um plano a ser seguido.^[107]

O autor e especialista em comunicação Simon Sinek explica, no livro *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, como a comunicação embasada em crenças, propósitos e motivações está ligada à biologia humana – portanto é muito mais efetiva. Sua tese do círculo dourado aponta o poder da história e comunicação capaz de priorizar os “porquês” em vez do uso “do que” ou “como” para engajar pessoas.

Além do livro de Sinek – ou pelo menos sua palestra proferida no TED –,^[108] recomendo outros três livros para se aprofundar no tema e construir seu *storytelling*: *Winning the Story Wars: Why Those Who Tell (and live) The Best Stories Will Rule the Future*,^[109] de Jonah Sachs; *The Story Factor: Inspiration, Influence and Persuasion through the Art of Storytelling*, de Annette Simmons; e *Story – Substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro*, de Robert McKee.

Destreza contextual

A última das competências deste nível é a destreza contextual. Trata-se da característica que qualifica uma

pessoa hábil, que consegue realizar funções com perícia, aptidão, agilidade e rapidez – de acordo com o radical da palavra, que se origina no latim *dexteritās* e significa esperteza e habilidade.

A partir de uma grande flexibilidade e capacidade de adaptação, quem domina a destreza contextual é reconhecido pela integração, pelas habilidades de interpretar a cultura e o fluxo de eventos, códigos, interações e interesses do contexto.

Principalmente no âmbito da política e dos negócios internacionais, diante do mundo do trabalho de hoje – globalizado, flexível, virtual e dinâmico – uma empresa que, até recentemente, tinha um ambiente empresarial homogêneo, atualmente deve lidar com fornecedores de todo o mundo, uma imensa variedade de clientes, equipes multietárias e diferentes culturas dentro da mesma organização. Por isso, cada vez mais, é essencial ter líderes capazes de interagir com profissionais de diversas origens, com habilidades para compreender, influenciar e motivar uma ampla gama de culturas nacionais, regionais, étnicas, geracionais e religiosas. Organizações globais precisam de líderes culturalmente habilidosos para fazer uma venda em Seul, na Coreia do Sul, com a mesma eficiência que se convence investidores em uma reunião em Riad, capital da Arábia Saudita.

Os métodos tradicionais para o desenvolvimento de habilidades culturais, que até então consistiam em um conjunto fixo de perfis e listas do que pode ou não ser feito em cada país, são agora insuficientes, principalmente pelo ritmo da complexidade, da multiplicidade e pela velocidade das mudanças culturais do nosso dia a dia.

A destreza contextual consiste em um conjunto de habilidades e uma metodologia para as pessoas, de diferentes áreas, estabelecerem uma colaboração efetiva, alinharem as equipes e alcançarem uma comunicação perfeita nas múltiplas dimensões da diversidade cultural. É preciso

demonstrar maestria como líder e, principalmente, por meio do chamado jogo de cintura, a capacidade de se adaptar e se ajustar rapidamente às demandas locais – o que facilita a aceitação e potencializa a credibilidade.

Entre as principais habilidades, a capacidade de resiliência e a adequação aos diferentes padrões culturais são as que, muitas vezes, garantem enorme vantagem, principalmente no mundo dos negócios, da política e do turismo, universos em que contatos interculturais são inevitáveis e a falta de conhecimento sobre detalhes da cultura alheia pode fazer toda a diferença.

É por isso que uma pessoa que desenvolve destreza contextual também é percebida como alguém *cosmopolita*. Tal palavra tem origem no termo grego *kosmopolítes*, onde *kosmós* significa mundo e *polites* significa cidadão – portanto, o cidadão do mundo inteiro. O indivíduo cosmopolita é alguém que considera o mundo como sua pátria, uma pessoa que se adapta facilmente a diferentes contextos e modos de vida, que flutua com leveza entre diferentes padrões de comportamento.

A grande vantagem da destreza contextual é a possibilidade de ampliar o raio do olhar e a sua compreensão sobre o que está ao redor, permitindo uma constante revisão dos melhores recursos para a elaboração de estratégias eficientes em qualquer contexto, além da flexibilidade em se integrar e adaptar diante de diferentes culturas e padrões de comportamento tanto em escala global, como local. Por isso, alinhada ao foco, à visão e à comunicação estratégica, a destreza cultural permite o pleno desenvolvimento da inteligência contextual.

o carisma de cada lugar

O primeiro passo para entender o carisma em diferentes culturas é alargar o próprio conceito de cultura. Geralmente, quando as pessoas pensam em cultura, tendem a imaginar a

música, a dança, a pintura, a escultura, a literatura, o teatro e o cinema. Mas essas são modalidades artísticas que representam apenas uma pequena parte da cultura.

Na antropologia social, *cultura* é uma palavra-chave para todos os padrões de pensamento, sentimentos e ação humana. Não são apenas as atividades supostamente refinadas que estão incluídas no conceito, mas também as coisas comuns da vida: o modo de cumprimentar os outros, o modo de comer determinados alimentos, o parentesco familiar, o modo como se divide socialmente o trabalho, o modo de se vestir.

De maneira geral, cultura é o padrão recorrente de comportamento pelo qual grupos transmitem conhecimentos e valores. Todos os grupos humanos desenvolvem cultura. Alguns aspectos são universais, outras dimensões são particulares a determinado grupo.

Diversas culturas promovem sistemas de alianças sociais por meio de casamentos – isso ocorre entre indígenas sul-americanos, nórdicos europeus, nômades africanos e cidadãos tailandeses. Entretanto, com exceção dos países asiáticos, em nenhum desses outros lugares o grilo assado no espeto é um aperitivo.

Podemos também pensar a cultura como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de outro. A cultura só pode ser concebida como fenômeno coletivo, porque é, pelo menos parcialmente, compartilhada por pessoas que vivem dentro do mesmo ambiente social onde ela foi aprendida. Sim, a cultura é aprendida – e não herdada –, pois deriva do ambiente social e não dos genes biológicos. As diferenças culturais se manifestam de várias maneiras – símbolos, heróis, rituais e valores – e existem também de acordo com região, gênero, geração e classe.^[110]

Mas a cultura é tão poderosa que pode afetar, até mesmo, como um mamífero é percebido por nós. Tomemos a vaca como exemplo. É a fêmea do boi, ninguém duvida disso. Um animal mamífero artiodátilo, ruminante, do gênero *Bos*, da

família dos bovídeos. Em qualquer lugar do mundo, vacas passam oito horas por dia comendo, oito horas ruminando e oito horas dormindo. Mas a cultura não é tão simples quanto a biologia.

Dependendo do lugar em que você está, a vaca pode assumir diferentes papéis sociais. Na Suíça, por exemplo, é possível alugar uma vaca e, durante o período de aluguel, você tem direito de consumir todo o queijo produzido com o leite dela. A seis mil quilômetros dali, na Índia, o mesmo animal tem um papel completamente diferente. Os *Vedas*, coletânea de textos religiosos de cerca de 1500 a.C., comentam a fertilidade do animal e o associam a várias divindades. Outra escritura hinduísta fundamental, o *Manusmriti*, compilado por volta do século I a.C., também enfatiza a importância da vaca para o homem.

Nos séculos seguintes, foram criadas leis elevando gradualmente o *status* religioso do bovino. No sistema de castas, que ainda vigora na sociedade indiana, a vaca é considerada mais pura até do que os brâmanes (indivíduos pertencentes à casta mais elevada, dos sacerdotes). Por isso, não pode ser morta, nem ferida – e tem passe livre para circular pelas ruas sem ser incomodada. O leite do animal, sua urina e até mesmo suas fezes são utilizadas em rituais de purificação. A quinze mil quilômetros de distância, no Brasil, a vaca – ou o que restou dela – é cardápio constante dos churrascos entre amigos.

Se a cultura é tão poderosa a ponto de afetar até mesmo como uma simples vaca é percebida por nós, não surpreende que ações humanas, gestos e padrões de fala estejam sujeitos a uma ampla gama de interpretações, incluindo aquelas que tornam os mal-entendidos prováveis e a cooperação impossível.^[111]

As metáforas também variam de acordo com cada cultura. Assim como as metáforas na linguagem, existem também as metáforas na orientação espacial: de cima para baixo, de dentro para fora, frente-costas, centro-periferia. Tais

orientações metafóricas não são arbitrárias, mas têm por base nossas experiências física e cultural. Embora as oposições polares de cima para baixo e de dentro para fora sejam de natureza física, as metáforas de orientação baseadas nelas podem variar de uma cultura para outra. Por exemplo, em algumas culturas, como as ocidentais, o futuro está à nossa frente, enquanto em outras, principalmente nórdicas e algumas orientais, está para trás.

Nem todas as culturas dão prioridade à orientação de cima para baixo, como faz o Ocidente. Existem culturas em que o equilíbrio ou a centralidade desempenham um papel muito mais importante do que em nossa cultura. Tendemos a pensar que para cima é positivo, e para baixo é negativo, mas há culturas em que a passividade é valorizada mais do que a atividade.

Em geral, as principais orientações de cima para baixo, de dentro para fora, central-periférica e ativo-passivo parecem atravessar todas as culturas. O que varia de uma para outra é o modo de orientar os diferentes conceitos e a importância dada às orientações.

Por isso, a inteligência contextual é importante, especialmente para aqueles que ocupam posições de liderança em um mundo onde as fronteiras nacionais estão cada vez mais permeáveis, e cruzá-las se tornou uma rotina. Líderes eficazes inspiram seguidores através do manejo cuidadoso da emoção, mas os níveis adequados de expressão emocional variam de acordo com as culturas. Um tailandês, por exemplo, sabe interpretar mais de vinte sorrisos separados, com pistas sutis – para um canadense, seriam todos apenas “sorrisos amigáveis”.^[112]

Não basta apenas mostrar compreensão por uma cultura diferente. É preciso demonstrar, com ações e palavras, que assimilou a outra cultura, seja na maneira de dar um aperto de mão ou no jeito de chamar o garçom. A melhor estratégia para isso é a técnica do espelhamento, apresentada no nível social. A habilidade de espelhar os costumes e os gestos das

pessoas ao seu redor provará que você as valoriza tanto a ponto de querer ser como elas.

Ao adotar hábitos e maneirismos alheios, você chega a entender, da forma mais elementar, o que é ser como os outros. Eles, por sua vez, se tornam mais confiantes e abertos. Uma pesquisa sobre as barreiras culturais nos negócios, conduzida por pesquisadores da Universidade de Michigan, descobriu que candidatos a emprego que espelhavam ou adotavam alguns dos maneirismos dos recrutadores, com origens culturais diferentes das suas, eram mais propensos a receber uma oferta.^[113]

Além disso, a hierarquia social – ou o grau de respeito que mostramos à autoridade – está profundamente enraizado na cultura em que nós crescemos. Basta imaginar o sistema de castas na Índia, a divisão de classes sociais no Ocidente ou o respeito aos mais velhos no Japão. Em todos esses exemplos, ninguém consegue explicar quando foi que se passou a enxergar o mundo de tal forma. Isso ocorre porque acabamos naturalizando determinadas formas de organização e os ímpetus biológicos hierárquicos são moldados e organizados por filtros de uma construção social.

É no convívio da família, nos primeiros anos de vida, que se aprende a hierarquia social – descobrindo, por exemplo, quem é servido primeiro no almoço e o lugar correto de cada um se sentar à mesa. Isso ainda é reforçado na escola, onde o professor, no centro da sala e no alto do tablado, exemplifica a hierarquia. Depois, nos deparamos com instituições sociais, como Igreja e Estado, e já nem percebemos que esses conceitos também estão nelas.

É por isso que a cultura do grupo define a conjuntura para os líderes. A cultura e a liderança são dois lados da mesma moeda. Uma vez que as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, determinam quem será, ou não, o líder. A adequação cultural é uma das coisas mais importantes que os líderes fazem, afinal, se não se tornarem

conscientes das culturas em que estão inseridos, essas culturas tendem a eliminá-los.

A capacidade de trabalhar e interagir efetivamente com pessoas de diversas culturas é indispensável para desenvolver inteligência contextual. Em um mundo cada vez mais interligado, saber se adaptar a várias situações multiculturais é fundamental para ser percebido como alguém interessante e carismático.

Quem nunca ouviu a história de alguém que cometeu uma grande gafe quando viajou para um país e se deparou com um conjunto completamente novo de convenções? Nas montanhas do Nepal, por exemplo, vestimentas que mostram as pernas, como shorts, são consideradas grave transgressão – muitos ocidentais não fazem a menor ideia disso.

A inteligência contextual não é exigida apenas em diferentes culturas nacionais – macroculturas. Também é requisito das microculturas, seja um bar, seja um local de trabalho. Nesses nichos, pessoas com costumes, hábitos e práticas das mais diversas se reúnem e utilizam códigos próprios. O mesmo short que representa transgressão no Nepal também é traje proibido nos quartéis militares brasileiros, onde é encarado como indisciplina. Mas em uma startup digital é possível que todos os funcionários trabalhem vestindo shorts. Ambiente muito distante das regras de convivência de um escritório tradicional de advocacia. Ou seja: indivíduos que interagem com grupos de pessoas e culturas diferentes, em um mundo cada vez mais globalizado, precisam de uma sensibilidade extra para perceber algumas normas tácitas.

Os profissionais que desenvolvem a inteligência contextual, por exemplo, se saem melhor em atividades no exterior supostamente porque conseguem captar normas implícitas com facilidade, e compreendem rapidamente os diferentes modelos de pensamento de determinada cultura. A atenção ao contexto permite captar pistas sociais sutis que podem guiar a forma como nos comportamos. Pessoas

atentas ao contexto agem com habilidade independentemente de qual seja a situação em que se encontram. Elas sabem não apenas o que dizer e fazer, mas, o que é igualmente fundamental, o que não se pode dizer ou fazer.^[114]

Em alguns países orientais, como China, Japão e Coreia do Sul, beber álcool é muito importante para a construção de confiança. Acredita-se que, quando as pessoas bebem muito álcool, elas realmente demonstram quem são, e que não têm nada a esconder. Já em alguns países dos BRICS, como Brasil, Rússia e Índia, a melhor maneira de construir relacionamentos é criar uma conexão emocional. Se você não investir tempo significativo no desenvolvimento de relacionamentos pessoais, você não será capaz de desenvolver a confiança necessária para fazer seu trabalho. Nos Estados Unidos, as pessoas não costumam misturar relacionamentos profissionais e relacionamentos pessoais, ou seja, elas conversam muito pouco sobre a vida pessoal no local de trabalho. Muitas pessoas evitam sair para beber com colegas de trabalho, com receio de revelar certos aspectos das vidas privadas.

As diferenças culturais não se esgotam nos hábitos e práticas de algum grupo, mas também permeiam códigos de comunicação não verbal. Enquanto no Ocidente, por exemplo, o menor dos movimentos horizontais de cabeça pode ser interpretado como um sinal de repugnância, na Índia, um assentimento horizontal da cabeça sugere interesse, entusiasmo ou uma escuta atenciosa. Na Índia, aliás, e em outras culturas do sul da Ásia, existe uma comunicação não verbal toda baseada em movimentos de cabeça, os *headshakes*, que podem parecer completamente sem sentido para os ocidentais desinformados.^[115]

O problema das diferenças culturais, inclusive, pode ser exacerbado pela comunicação via e-mail ou videoconferência, pois a ausência de pistas visuais e contextuais que a presença física fornece pode levar a enormes mal-entendidos. Por

conta disso, o Banco Mundial sugeriu aos seus colaboradores que, na comunicação virtual entre pessoas de culturas diferentes, quando se escreve um e-mail, todo comecem com: “Olá, querido(a)..., como você está?”, ou algum cumprimento amigável correspondente, e depois assinem com algo como “atenciosamente” seguido pelo nome. Para evitar qualquer problema, a instituição recomenda que é sempre melhor pegar o telefone em vez de mandar e-mails.
[116]

A cultura também determina como as pessoas se organizam no ambiente de trabalho. Por exemplo, muitas culturas asiáticas são voltadas para equipes, mas não da mesma forma que os ocidentais pensam em equipes. Os indivíduos na Ásia veem-se como parte de um grande todo – a família, a corporação ou a comunidade – e dão um tremendo valor à harmonia dentro do grupo.

Muitas vezes, subordinam os próprios desejos aos interesses da coletividade, aceitando o lugar na hierarquia.
[117] E uma das muitas razões para isso é a influência do confucionismo. Confúcio acreditava que a humanidade se harmonizaria com o universo se todos entendessem o papel na sociedade e se comportassem em conformidade. Ele desenvolveu um sistema de relações interdependentes, em que o inferior obedece ao mais alto, e aqueles que são superiores protegem e são mentores do inferior.

Para entender hierarquias do Leste Asiático, é preciso pensar não apenas na responsabilidade de uma pessoa hierarquicamente inferior, mas também na responsabilidade de uma pessoa hierarquicamente superior (pai, chefe ou ancião) quanto à proteção e aos cuidados dos mais baixos e mais jovens. Embora Confúcio esteja morto há milênios, qualquer um que lidere uma equipe na Ásia pode se beneficiar da compreensão desses princípios.
[118]

A cultura e o contexto são tão importantes para o carisma que, segundo alguns pesquisadores, explicam o porquê de haver poucas mulheres como líderes carismáticas nos

negócios e na história da política mundial. A maioria das culturas nacionais renegou os direitos políticos das mulheres até o século XX, privando-as do voto e, conseqüentemente, do debate político. No Brasil, por exemplo, o direito da mulher ao voto foi conquistado apenas em 1932, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas.

Fruto de uma longa luta, o sufrágio feminino foi aprovado parcialmente – permitia que votassem apenas as mulheres casadas, com autorização dos maridos, e as viúvas e solteiras que tivessem renda própria. O contexto machista, ainda presente em muitos ambientes, mesmo após a aprovação do direito ao voto para as mulheres, continuou limitando a ascensão feminina na política, o que ajuda a explicar por que Joana D'Arc e Evita Perón são raras exceções.^[119]

Se você ainda não está convencido de que o contexto pode influenciar o carisma, saiba que ele é forte o suficiente para mudar, até mesmo, os rumos de uma eleição. Nos Estados Unidos, a maioria das pessoas é designada a votar em um local específico que, em geral, são prédios públicos – quartéis dos bombeiros, tribunais ou escolas –, mas também podem ser igrejas, prédios comerciais particulares ou outros endereços.

Cada um desses lugares possui um contexto específico, hábitos comuns a aqueles que o frequentam e práticas que permitem a todos se reconhecerem. Num quartel, a disciplina é o lema e a obediência aos superiores é a norma. Já as igrejas estão repletas de imagens religiosas que remetem a determinada doutrina e induzem à fé e aos preceitos morais. Escolas são cheias de corredores, mesas e lousas, que podem nos lembrar dos filhos ou de experiências da época escolar.

Tais ambientes específicos são capazes de alterar de forma impactante o comportamento. Uma pessoa pode ficar mais propensa a recusar o aborto ou o casamento gay caso vote em uma igreja? Alguém tende mais a aceitar a redução da maioridade penal em um quartel? Votar em uma escola pode

levar as pessoas a apoiarem maiores investimentos em educação?

Pesquisadores dos Estados Unidos captaram os dados de cada local de votação da eleição geral do Arizona, em 2000. [120] Quarenta por cento das pessoas foram designadas para votar em igrejas, 26% em escolas, 10% em centros comunitários e o restante em uma mistura de prédios residenciais, campos de golfe e parques de estacionamento. A análise se deteve em um projeto eleitoral que propunha o aumento do imposto sobre as vendas de 5% para 5,6% para se investir em escolas públicas. A polêmica proposta foi muito debatida, com bons argumentos de ambos os lados. A maioria das pessoas apoia a educação e afirma que ela é fundamental para qualquer país, mas ninguém gosta de pagar mais impostos, por isso era uma decisão difícil.

Se o contexto não afetasse o comportamento e o lugar onde as pessoas votam não importasse, o percentual de apoio à iniciativa deveria ser o mesmo nas escolas e nos outros locais de votação. Mas não foi. Cerca de dez mil pessoas a mais votaram em favor da proposta de investimento escolar onde a seção eleitoral era uma escola. O local da votação teve impacto dramático no comportamento das pessoas. [121]

Uma diferença de dez mil votos pode até não parecer muita coisa, mas foi mais do que suficiente para virar uma eleição apertada. Na corrida presidencial americana de 2000, por exemplo, a diferença entre George Bush e Al Gore ficou em menos de mil votos. [122] No Brasil, o ditado de que cada voto importa nunca foi tão válido, já que nas eleições de 2016, em ao menos sete cidades, a disputa pelas prefeituras foi decidida por apenas um voto. [123]

A tomada de decisões eleitorais a depender do local de votação demonstra como os contextos nos impactam e podem até mesmo influenciar comportamentos. Além disso, a bagagem cultural de cada lugar, como vimos, passa por todos os valores daquela sociedade, dos mais simples e acessíveis ao mais implícitos e difíceis de se perceber. Como o

carisma é um fenômeno social, é claro que não ia passar ileso pelos diversos filtros culturais mundo afora.

Mahatma Gandhi e Adolf Hitler foram líderes carismáticos na década de 1930, apesar de reconhecidos por habilidades e objetivos claramente distintos. Do mesmo modo, Martin Luther King Jr. e o Governador do Alabama, George Wallace, foram considerados carismáticos na década de 1960, embora por diferentes grupos do mesmo país.

E mesmo em países que culturalmente não demonstravam vocação para o carisma, atualmente uma onda de novos líderes carismáticos vem surgindo. O Japão, por exemplo, que no último meio século viu a maioria dos primeiros-ministros chegar ao governo servindo lealmente a um partido, em vez de apelar diretamente ao público, agora valoriza o carisma e a capacidade de um líder se comunicar diretamente com seus eleitores.

O país asiático, que não tinha a tradição de produzir líderes carismáticos, teve, em 2017, na disputa para eleger a Câmara dos Representantes – uma espécie de eleição para deputados –, não apenas um político tido como carismático, mas dois. O primeiro-ministro, Shinzō Abe, que se viu obrigado a renunciar cinco anos antes, após uma série de escândalos de gabinete, retornou à política graças ao seu carisma, que garantiu o apoio dos japoneses a seu projeto nacionalista de governo. Na campanha de 2017, Abe liderou seu partido e conseguiu a maioria das cadeiras do parlamento.

No entanto, ele se viu ameaçado quando a popular governadora de Tóquio, Yuriko Koike, entrou na briga. O novo Partido da Esperança de Koike surgiu do nada, ao estilo do francês Emmanuel Macron, para desafiar o primeiro-ministro Shinzō Abe. O carisma de Koike, primeira mulher a administrar a maior metrópole do Japão, conseguiu atrair uma lista de candidatos que abalaram o *establishment* político e garantiram o terceiro lugar na disputa para o partido recém-criado.

Esse movimento também mexe com o velho continente. Além de não ter o hábito de eleger candidatos carismáticos, a Inglaterra sempre manteve uma tradição de impessoalidade nas relações sociais, e por isso sempre desconfiou do carisma. Logo, o fato de o primeiro-ministro britânico, Tony Blair, ter sido considerado carismático, surpreendeu muita gente.

Pesquisa eleitoral encomendada pelo jornal *The Guardian*, em 2005, revelou que os ingleses achavam que Tony Blair poderia ser um mentiroso, bastante escorregadio e não confiável, especialmente após o escândalo das armas químicas que justificaram a invasão do Iraque. No entanto, os eleitores o respeitavam e acreditavam que ele tinha o carisma exigido para o cargo de primeiro-ministro.^[124]

Diante das peculiaridades de cada contexto e das diferentes formas de como o carisma é percebido no mundo, treinar a inteligência contextual é importante para que você possa perceber as diversas nuances que influem sobre cada cultura e cenários distintos.

É preciso estar alerta a todas as pistas contextuais do nosso ambiente para que possamos perceber se, em cada caso específico, o carisma é visto como positivo ou não. E, principalmente, se o que você considera carisma também vale para aquela situação. Caso contrário, na falta do domínio da inteligência contextual, corremos o risco de achar que focinho de porco é tomada e acabar desrespeitando os costumes daquela cultura, provavelmente, criando mal-entendidos que colocam em xeque a nossa atuação.

Portanto, desenvolver a inteligência contextual é o caminho seguro para não cometer gafes, aguçar sua consciência sobre como os detalhes de cada contexto podem fazer toda a diferença e saber usar isso para adequar seu comportamento às diferentes situações às quais somos expostos todos os dias. Só assim, sabendo interpretar os filtros de cada contexto, é possível garantir que você será visto como uma pessoa carismática, onde quer que esteja.

O contexto brasileiro e nossa cultura política:
personalismo, patrimonialismo, paternalismo e
populismo

O carisma não depende apenas da personalidade do líder ou das percepções das pessoas por ele lideradas. Segundo a pesquisadora Ann Ruth Willner,^[125] para localizar as fontes do carisma é preciso olhar para os fatores que provocam percepções carismáticas – e isso varia de acordo com cada cultura e momento histórico.

Para se tornar uma liderança carismática, é necessário reconhecer as variadas culturas políticas e as principais diferenças entre elas. Não existem carismáticos universais, nem líderes que, apesar das qualidades, possam provocar uma reação positiva em todas as pessoas e a qualquer momento.^[126]

A partir dos anos 1960, uma área de conhecimento específica da ciência política estabeleceu o conceito de cultura política, intimamente ligado à ideia de nação. Uma das pioneiras obras a utilizar a expressão foi um livro de Gabriel Almond e Sidney Verba, que buscava entender como os indivíduos absorvem a cultura, especialmente aquela cívica.
^[127]

Para os autores, o conceito estava limitado às atitudes e orientações dos cidadãos em relação aos assuntos políticos. Assim, a cultura política de uma nação era definida como a distribuição particular de padrões de orientação política de acordo com objetos políticos entre os membros da nação.

Mas o conceito também pode ser pensado no sentido dos valores políticos dos cidadãos, que são construídos socialmente. Atualmente, cultura política se refere ao conjunto de atitudes, normas, crenças e valores políticos partilhados pela maioria dos membros de determinada sociedade ou nação. Nesse sentido, cultura política é o conjunto coletivo de símbolos e significados que ordenam e

dão sentido à realidade de uma comunidade humana. Na óptica do carisma, cultura política é o contexto no qual todos os indivíduos desenvolvem as ações sociais, o que está muito acima das instituições ou partidos políticos. Esses contextos cultural e político são o imaginário coletivo e as formas como a psique coletiva direciona os desejos. Quais são os mitos, os personagens, os papéis e as estruturas que organizam a sociedade?

Cada lugar possui uma cultura política própria. Portanto, saber reconhecê-la pode garantir vantagens para um líder que identifique as demandas e saiba apresentar soluções compatíveis, conquistando apreço popular. No Brasil, não é diferente. Para entender as nossas próprias configurações, é necessário, primeiro, pensar a cultura política brasileira, que começa no final do século XV e início do século XVI.

A tentativa ibérica, e mais precisamente a portuguesa, de construir aqui, nessas terras verdes e já povoadas por um conjunto heterogêneo de povos, um projeto de exploração e sociabilidade foi o que mais marcou nossa cultura política. Como herança portuguesa, nos restaram características ausentes em muitos países, mas fundadoras da nação portuguesa: a cultura da personalidade, a importância particular que atribuem ao valor próprio do ser humano, a autonomia de cada um dos homens em relação aos outros. Em uma terra onde todos são autônomos, a ordem é rara e a frouxidão social é a regra – a não ser quando há uma força maior, respeitável e temida.

O mérito pessoal sempre teve muita importância para os povos ibéricos. Isso ajuda a entender por que o protestantismo, que negava o livre-arbítrio, o mérito e as responsabilidades individuais, foi difundido em outros países europeus, como Alemanha e Holanda, mas sempre encontrou resistência e desconfiança entre portugueses e espanhóis. Diante da exaltação extrema da personalidade só existe uma alternativa, a renúncia a essa valorização do indivíduo em busca de um bem maior.

Por isso, diferentemente da lealdade feudal praticada na maior parte da Europa, a obediência cega apareceu em muitos momentos como a virtude suprema nesses países. Nas nações ibéricas, e naquelas que herdaram seus costumes, na ausência de princípios de unificação nacional, o elo unificador, muitas vezes, se deu por governos autoritários. A vontade de mandar e a disposição para obedecer estiveram igualmente presentes. Não à toa, países ibéricos, assim como os herdeiros latino-americanos, experimentaram ditaduras militares durante todo o século XX.

Séculos passaram, cidades cresceram, países latino-americanos ficaram independentes e repúblicas foram proclamadas. Os interesses e privilégios pessoais foram, teoricamente, suprimidos, pois só diante do rompimento da ordem doméstica e familiar é que surge o Estado, onde o indivíduo vira cidadão, eleitor, contribuinte e responsável pelas decisões públicas da cidade.

A abolição da velha ordem pessoal e familiar da monarquia portuguesa que reinou entre nós, por séculos, abriu caminho para que instituições e relações sociais impessoais fossem estabelecidas. Mas, no Brasil, imperou um tipo primitivo de família patriarcal, desde os tempos remotos, e os traços personalistas lançaram raízes tão fundas em nosso terreno cultural que ainda hoje podemos ver no desequilíbrio social os frutos da nossa fundação nacional.

O maior sinal disso é a dificuldade que o brasileiro encontra em estabelecer uma diferença considerável entre o público e o privado, aproximando-se muito mais do patrimonialismo do que do modelo racional burocrático moderno.

Segundo o sociólogo Max Weber, para o funcionário patrimonial a própria gestão do trabalho apresenta-se como de seu interesse particular; função, emprego e benefícios dos quais ele tira vantagem relacionam-se aos direitos pessoais do funcionário. Por outro lado, para os funcionários burocráticos, prevalecem a impessoalidade, a divisão social

do trabalho e o esforço para garantir os direitos de todos como cidadãos.

Isso ainda está tão presente no Brasil que é comum que a escolha de pessoas para determinadas funções se pautem muito mais pela confiança e preferências pessoais do que pela qualidade do candidato e suas capacidades propriamente ditas. A vastidão de cargos comissionados no setor público não me deixa mentir.

Como bem notou certa vez um comerciante estadunidense, para se conseguir um cliente no Brasil é mais fácil fazer dele um amigo. Infelizmente é frequente, também em nossa história política, o predomínio de vontades particulares sobre o bem comum, uma prática recorrente em todos os regimes absolutistas.

A ausência da separação clara entre público e privado também é responsável por um outro pilar característico da cultura política brasileira, o personalismo. Líderes políticos personalistas, quase sempre revestidos de grande prestígio popular, não são raros na história do Brasil. De modo geral, a personificação do poder permite que chefes de governo atribuam características pessoais ao mandato. O líder personalista dispõe de um respaldo político tão grande que chega ao ponto de ser venerado por seus seguidores e, não por acaso, acaba dando origem a movimentos políticos ideológicos: bonapartismo, varguismo, lulismo...

Uma das principais características do personalismo é a valorização da figura do candidato ou do governante em detrimento do partido político, das ideias ou do governo. No Brasil, desde as eleições presidenciais disputadas democraticamente em 1989, o personalismo impera: Collor se elegeu em grande parte por seus atributos pessoais em um partido inexpressivo; Fernando Henrique venceu vendendo decisões acertadas em fatores econômicos conjunturais – o plano Real em 1994 e a estabilidade econômica; Lula, em suas duas vitórias, mostrou ser eleitoralmente muito maior que o PT; por fim, Dilma deve sua eleição à estratégia de

campanha que colou sua imagem à do seu padrinho político, Lula. Vivemos em um sistema no qual a política está centrada nos candidatos.^[128]

Outro traço recente, mas não menos marcante da política brasileira, é o populismo. De Getúlio Vargas a Jânio Quadros, o Brasil conhece diversos casos em que a prática política baseada em angariar a simpatia das massas foi utilizada, geralmente pregando a defesa dos interesses dos mais pobres, por meio de ações assistencialistas que visam ao apoio popular.

Os exemplos evidenciam uma das grandes características do populismo, que serve tanto para ideologias políticas de esquerda como de direita. Algumas vezes, o sentido de populismo também pode ser estendido ao paternalismo, prática que tende a aplicar as formas de autoridade e proteção características de um pai, na família convencional, às relações políticas, trabalhistas e governamentais.

No dicionário de política de Bobbio,^[129] referência em verbetes políticos, o paternalismo é descrito como uma política social orientada ao bem-estar dos cidadãos e do povo, mas que exclui sua direta participação: é uma política autoritária e benévola, uma atividade assistencial em favor do povo, exercida do alto com métodos meramente administrativos, como a atitude benevolente de um pai com seus filhos.

No entanto, tais características não são exclusivamente brasileiras, já que o populismo na política e o paternalismo nas empresas são marcas da cultura latino-americana em geral – ou de países que combinam alto índice de concentração de poder e valorização do personalismo. Somente a partir da inteligência contextual conseguimos reconhecer esses traços e aprender a lidar com eles.

Para entender o alcance do populismo e do patriarcalismo no Brasil, é preciso voltar no tempo. No início do século XX, oligarquias, especialmente de São Paulo e Minas Gerais, que até então dominavam o cenário político, entraram em

decadência, enquanto uma elite moderna, e já urbana, buscava maior participação na política nacional. Esse cenário eclodiu em 1930, quando a movimentação da classe média e dos militares culminou na revolução que daria início à era Vargas. A partir desse momento pressões populares ganharam corpo e começaram a influenciar os rumos da política brasileira.

Em 1978, Francisco Welffort lançou um livro que se tornou referência no assunto, *O populismo na política brasileira*. Segundo ele, se antes de 1930 as pressões populares não eram sentidas, após a revolução elas se tornaram “rapidamente um dos elementos centrais do processo político, pelo menos no sentido de que as formas de aquisição ou de preservação do poder estarão cada vez mais impregnadas da presença popular”.[130]

Apesar de a pressão popular ter passado a ser considerada, é preciso ressaltar que a participação efetiva das massas na política ainda era irrisória e se dava pela mediação de partidos políticos – que se diziam seus representantes, mas que, na verdade, representavam também os grupos dominantes.

Nesse contexto surgem as condições ideais para o desenvolvimento de políticas populistas e paternalistas, as quais não buscavam melhorias efetivas para a população, mas a continuidade do poder e de privilégios políticos para determinados grupos, a partir da legitimidade do voto popular. Muitos consideram o populismo e o paternalismo como uma política autoritária e benévola, que servia somente para acalmar os ânimos e reduzir o risco de uma pressão popular.

Trata-se, sem dúvida, de prática que tenta apaziguar pressões populares, construindo paralelamente uma figura personalíssima de um governante, ou de um representante do povo. É por isso que o populismo tem um caráter paradoxal: por um lado, setores dominantes promovem a participação dos dominados e das massas; por outro, massas

populares são o suporte de um regime no qual continuam a ser dominados.^[131]

Uma das principais características atribuídas ao populismo e ao patriarcalismo é a relação emocional estabelecida entre as massas e o governante, mediada, quase sempre, pelo carisma. Os seguidores são mais propensos a atribuir carisma a líderes quando sentem forte necessidade de mudança, muitas vezes no contexto de uma crise pessoal, organizacional ou social. O nível contextual torna-se, assim, fundamental para pensar o carisma, na medida em que a necessidade de grandes transições ou mudanças amplia a possibilidade do surgimento de um líder carismático.

Apesar de a literatura sobre liderança carismática nas organizações ter de muitas formas negligenciado o nível do contexto em que essa liderança está inserida, hoje sabemos que o surgimento e a eficácia de uma liderança carismática podem ser facilitados por alguns contextos específicos, e inibidos por outros. De qualquer modo, o contexto deve ser visto como o fator balizador que, muitas vezes, induz o surgimento de certos comportamentos em líderes sensíveis a elementos nos quais se embasam para formar a base do próprio carisma.

Como Willner apontou em relação à liderança política, “pré-condições de crise social exógena e angústia psíquica são propícias ao surgimento de liderança política carismática, mas não são necessárias”.^[132] Do ponto de vista do líder, no entanto, a sensibilidade a fatores contextuais é importante se ele quer desenvolver estratégias adequadas para a mudança.

Às vezes, fatores contextuais são tão pertinentes a favor de uma mudança que muitos líderes tiram proveito disso. Por exemplo, quando um sistema é disfuncional, ou quando enfrenta uma crise, os líderes encontram vantagem em defender uma mudança radical, criando assim imagens carismáticas para si próprios.

Basta imaginar que Adolf Hitler, depois de passar anos preso por tentar um golpe de Estado, se aproveitou da fome e

do desemprego de uma Alemanha derrotada e esfaqueada pela Primeira Guerra, foi democraticamente eleito e conduziu um dos piores episódios da história. Se o contexto fosse outro, provavelmente a humanidade jamais tivesse conhecido seu espírito maligno.

Apesar de alguns líderes políticos utilizarem carisma para conduzir grandes projetos pessoais de poder, como é o caso de Hitler, Mussolini e Stálin, o carisma não deve ser recusado ou associado apenas com o autoritarismo. Pelo contrário, líderes políticos democráticos precisam aprender a se beneficiar mais de suas habilidades carismáticas, as quais, infelizmente, têm sido características de períodos sangrentos e de regimes totalitários em nossa história.

Na política, aliás, o carisma é encarado como decisivo porque traz de volta a personalidade às questões de governo. É inegável que o carisma é fundamental para qualquer liderança política atual, contudo, precisamos de líderes que conheçam a cultura política do país e que saibam usar seu poder de influência e persuasão para representar visões e propostas mais moderadas e menos radicais que aquelas de demagogos e oportunistas, que constantemente almejam as principais posições de poder para angariar mais espaço e apoio para seus projetos pessoais, e não em nome da nação, ou de seus ideais políticos.

Democracias modernas exigem líderes capazes de reunir a expertise e a experiência na cultura política e que, principalmente, tenham visão estratégica para conseguir encarar todos os desafios que se apresentam, sem cair no elitismo nem recorrer a privilégios assistencialistas ou de classe.

Precisamos depositar a confiança em alguém que realmente tenha um projeto de nação eficiente para o futuro, o que significa ir muito além do mero encanto dos discursos e das propagandas eleitorais e focar em propostas viáveis que possam ser discutidas e avaliadas em conjunto com a população.

Felizmente, os tempos mudaram e as pessoas estão aprendendo a desmascarar as velhas estruturas e os antigos projetos de poder que ainda tentam se vender como nova solução para velhos problemas. Contudo, algumas dessas estruturas e padrões estão profundamente enraizados na cultura e, portanto, são difíceis de serem transformadas do dia para a noite. Por essa razão, o carismático deve prestar atenção nesses padrões sociais, culturais e estruturais para poder, assim, construir suas narrativas de acordo com o imaginário coletivo.

Levando em conta todas essas características, o líder carismático deve pensar que sua história e seu modo de se apresentar devem estar alinhados com os valores do grupo que ele deseja impressionar. O entendimento do contexto limita a efetividade de certas narrativas ou posturas. Saber encaixar propostas, discursos e apresentação é essencial para dominar a inteligência contextual. Quando o apresentador Luciano Huck escolhe atrações e linha mestre do seu programa na TV Globo, ele o faz dentro do contexto brasileiro – caso contrário, seria um fracasso. Quadros como o “Ajuda, Luciano” e outros não teriam tanto sucesso em outra sociedade.

Teste seu grau de inteligência contextual

Responda *sim* ou *não* às sentenças abaixo de forma espontânea e rápida:

1. Nunca paro de absorver informações sobre o que acontece ao meu redor.
2. Gosto de aprender novos idiomas e entender como cada cultura enxerga o mundo.
3. Traço um plano para conquistar meus objetivos; sei onde quero chegar.

4. Tenho facilidade para simplificar ideias complexas por meio de metáforas.
5. Sou um observador, gosto de prever e visualizar o que pode acontecer no futuro.
6. Identifico com clareza as demandas de cada ambiente que frequento.
7. Não tenho medo de assumir riscos, sou criativo e estratégico.
8. Minha motivação é fazer algo relevante para o mundo.
9. Consigo despertar o interesse das pessoas graças a boas histórias.
10. Adapto-me bem a novos lugares e diferentes culturas.

Avaliação

- De 1 a 3 respostas positivas: baixa inteligência contextual

Você não percebe o que acontece ao seu redor. Lembre-se de que, para desenvolver sua inteligência carismática, não basta ter os pilares pessoal e social afiados, mas é preciso estar consciente do contexto. Procure desenvolver melhor o foco estratégico e perceba como você ficará mais atento às regras culturais, aos padrões de comportamento das pessoas e às características do contexto em que você se encontra. Só assim é possível despertar uma visão estratégica capaz de decifrar os códigos e ambientes e desenvolver uma incrível habilidade de adaptação.

- De 4 a 6 respostas positivas: nível médio de inteligência contextual

Você está no caminho certo! Mas, às vezes, sua percepção sobre o contexto ainda deixa um pouco a desejar. Por isso, identifique em quais

ambientes você se adapta mais facilmente – e ainda quais outros contextos testam sua resiliência, ou seja, sua capacidade de se adequar às pressões e códigos locais. Certamente sua inteligência contextual já deve ter ajudado a resolver diversas situações em que você estava em outros países ou contextos culturais, mas agora é hora de treiná-la ainda mais e passar a aplicá-la também no seu dia a dia.

▪ De 7 a 10 respostas positivas: alta inteligência contextual

Foco, comunicação e visão estratégica são seus pontos fortes! Você tem sua inteligência contextual bem aguçada e certamente sabe as inúmeras vantagens que isso proporciona. Como você já conhece o impacto de uma visão e comunicação estratégicas – e sabe como esses são recursos que possibilitam ver e entender até mesmo o invisível – é importante que continue pondo em prática as principais competências e prossiga no caminho do desenvolvimento das outras habilidades da inteligência carismática. Afinal, parece que você já sabe lidar com o mundo em suas mãos, mas será que suas competências pessoais e sociais estão à altura de sua inteligência contextual?

Habilidades analisadas no teste

Foco estratégico

Quando desenvolvemos o foco estratégico, podemos perceber aquilo que fica além da superfície. Ficamos atentos a diferentes domínios, percebemos dimensões mais amplas e observamos atentamente os elementos e as

relações ao redor. É o foco estratégico que nos ajuda a navegar pela imensidão do mundo que nos rodeia; é ele que nos ajuda a lidar com o contexto e é por isso que os líderes indiferentes aos sistemas maiores dentro dos quais operam serão sempre pegos desprevenidos.

Visão estratégica

A visão estratégica impulsiona as lideranças porque é um dos grandes combustíveis do carisma e estimula os outros a se engajarem. De alguma forma, pessoas carismáticas têm em mente uma imagem nítida do que pretendem conseguir. A visão estratégica pode ser definida como uma imagem mental que o líder evoca para retratar um estado final altamente desejável. O carisma depende, assim, da capacidade do líder de articular uma visão que desafia o *status quo* e alinha valores e aspirações dos seus seguidores.

Comunicação estratégica

Uma das competências mais importantes do nível contextual é a comunicação estratégica, ferramenta de interação em que ser capaz de ajustar a mensagem às mudanças de interlocutores e contextos, ao mesmo tempo que retém ou reforça os valores centrais do discurso, melhora consideravelmente as chances de sucesso em suas apresentações, agregando mais credibilidade à mensagem e confiança em suas palavras.

Destreza contextual

A partir de grande flexibilidade e capacidade de adaptação, quem domina a destreza contextual

é reconhecido pela integração, ou seja, pelas habilidades de interpretar a cultura e o fluxo de eventos, os códigos, as interações e os interesses do contexto no qual está inserido. É o tal “jogo de cintura”, ou seja, a capacidade de se adaptar e se ajustar rapidamente às demandas locais, seja no contexto de viagem, conhecendo outro país, ou sediando uma reunião de negócios com os principais diretores estrangeiros da sua empresa.

Capítulo 10

A percepção social e o efeito carisma

Vamos virar o cubo mágico do carisma e olhá-lo por um outro ângulo, mais empírico e perceptivo, e não tanto analítico ou histórico. É hora de juntar todas as peças desse quebra-cabeça e perceber, na prática, como as pessoas sentem o carisma, ou seja, quais são os efeitos que sua inteligência carismática projeta nos outros.

Eis o cenário das percepções sociais. Será que sua percepção pessoal, como você mesmo se vê, é compatível com o modo como os outros o veem? Uma coisa é o que nós achamos que somos ou transmitimos. Outra bem diferente é o que os outros percebem, a percepção social. Esse é o primeiro passo para se chegar ao efeito carisma.

Percepção social x autoconsciência

A maioria de nós não é tão autoconsciente como pensamos que somos. Um estudo recente^[133] mostrou como as pessoas que têm alto nível de autoconsciência – que veem como se encaixam no mundo e como os outros a veem claramente – tomam decisões mais inteligentes, criam crianças mais maduras e são mais bem-sucedidas na escola e no trabalho.

Elas também são menos propensas a mentir, enganar e roubar e têm relacionamentos mais saudáveis. Porém, nós nem sempre nos lemos como o mundo exterior nos lê. Por isso, precisamos melhorar a percepção para saber obter benefícios ao aperfeiçoar a própria imagem.

Em primeiro lugar, há dois tipos de autoconsciência. A interna é introspectiva – o que acontece quando nos

conhecemos bem, competência básica da inteligência emocional. Já a autoconsciência externa é o que acontece quando compreendemos como os outros nos veem. Isso quer dizer que você pode se destacar em uma e não em outra.

A autoconsciência externa pode ser mais difícil de alcançar. Como podemos realmente saber como os outros nos veem? Aqueles que nos conhecem melhor não nos dizem a verdade, especialmente se forem amigos íntimos ou parentes. Mídias sociais, com seus *likes* e *friends* também podem nos dar um falso senso de nós mesmos. A tecnologia tira muitos recursos, como a linguagem corporal e o tom de voz, que nos ajudam a entender se estamos acertando ou não em nossas interações sociais.

Porém nem sempre as pistas não verbais estão disponíveis para balizar nossa aceitação social. Pensando nisso, pesquisadores chegaram à conclusão de que é possível desenvolver sua autoconsciência externa também. Ou seja, seguindo alguns passos, eles descobriram que podemos, sim, nos ver através da cabeça dos outros, mudar nossa própria perspectiva e expandi-la para além dos limites do ego, indo além do que gostaríamos de ver, apenas.

Algumas dicas para conseguirmos enxergar mais claramente como os outros nos veem:

- 1. Escolha a pessoa certa para pedir *feedback*:** Procure alguém que seja mais distante e que possa ser objetivo. Estudos mostram que as pessoas podem assistir a estranhos durante cinco minutos em vídeo, sem nunca conhecer a pessoa, e avaliar sua personalidade com a mesma precisão que um amigo próximo ou um membro da família. Também é preciso escolher uma pessoa que o veja no contexto certo. Por exemplo, se você quiser saber como os membros do sexo oposto o veem, você precisa perguntar a um deles – inevitavelmente.

2. **Preste mais atenção à reação das pessoas:** Muitas vezes estamos perdidos na nossa própria mente, inventando histórias sobre o que outras pessoas pensam e que se baseiam mais em nossas inseguranças do que em suas opiniões. A pesquisa diz para pensar sobre qual é seu objetivo e comparar isso com o resultado. Você queria ser engraçado na festa; as pessoas riram com a piada longa, na qual sua sogra era o motivo do riso? Ou sentaram-se silenciosamente, olhando para os outros? A ideia, aqui, é de ação e reação e, para isso, você precisa ter claro qual é o seu objetivo, para poder avaliar se as reações foram positivas ou negativas.
3. **Observe se as pessoas tratam você de forma diferente:** Às vezes, não é suficiente observar apenas a linguagem corporal – algumas pessoas são animadas ou subjugadas, sem sabermos exatamente o porquê. Preste atenção em como eles respondem aos outros. É da mesma forma que reagem a você? Estão ouvindo mais ou menos? Rindo mais ou menos? Também é importante observar se a resposta de uma pessoa mudou ao longo do tempo, especialmente se você a conhece bem – afinal, sempre precisamos desconfiar dos motivos que sustentam as mudanças radicais de comportamento.
4. **Faça uma checagem constante:** A pesquisa sugere que você se pergunte: “Quem são as pessoas que me salvariam da prisão às 2 horas da manhã?”. Membros da família não contam. Se você não tem pelo menos uma ou duas pessoas nessa lista, pense sobre o que você poderia fazer de forma diferente para que tenha pessoas em sua vida que se importem com você e o salvariam de uma situação hipotética como essa. Pode parecer um exercício simples, mas provavelmente refletirá o grau de confiança que você passa às pessoas, e como elas retribuem o vínculo.

Efeito carisma: Como as pessoas percebem sua inteligência carismática?

Para conseguir mensurar e avaliar o quanto sua inteligência carismática está desenvolvida, é preciso lembrar que o carisma sempre se realiza em um contexto social. Isso implica dizer que habilidades pessoais, sociais e contextuais estão conjugadas, de modo que as pessoas, ao notarem seu carisma, não conseguem conscientemente identificar em que aspecto dessa relação você está se destacando, se são seus atributos pessoais, suas habilidades sociais ou sua percepção contextual que estão irradiando mais ou menos carisma.

Contudo, é comum que, apesar da falta de consciência racional, as pessoas consigam distinguir diferentes nuances do carisma, e o repertório do vocabulário popular já se empenhou em cunhar algumas expressões que denotam tal variação carismática. Você já deve ter ouvido alguém dizer “essa pessoa tem um brilho só dela”, “como essa pessoa tem todos à sua mão?” ou, ainda, “você é o cara”.

Essas expressões evidenciam tentativas de mensurar e distinguir aspectos que nós consideramos carismáticos dentro de uma relação social, mas que nem sempre são unânimes em todas as situações, porque variam os perfis de pessoas, os objetivos envolvidos e os contextos inseridos.

Proponho chamar aqui de efeito carisma o conjunto de aspectos da percepção social sobre esse fenômeno, relacionando-os aos três níveis de carisma que apresentei até agora. Minha intenção é colaborar para a formação um novo método de medição do carisma, que incorpora a análise da tríade de níveis a partir de um diagrama, onde nuances e variações de perfil e situação possam ser considerados como fatores importantes.

Assim, para medir que efeitos da inteligência carismática as pessoas percebem em você, é preciso, primeiro, avaliar o quanto das três inteligências – relativas aos três níveis do

carisma – você domina. Diante dessa nova abordagem do carisma em níveis, minha ideia é identificar quais efeitos as pessoas sentem de acordo com a nuance das três inteligências. Ou seja, há uma relação direta entre qual dos níveis do carisma você mais domina e quais efeitos são mais ou menos percebidos pelos outros.

Estabeleci três conceitos que se relacionam com cada uma das inteligências específicas aos níveis, e proponho um esquema de representação e quantificação da sua inteligência carismática a partir deles.



Nível pessoal: inteligência emocional ⇒ brilho

Dizer que alguém tem brilho é vago demais para quem busca treinar ou desenvolver essa qualidade. Por isso, no nível pessoal, a inteligência emocional é capaz de fomentar várias capacidades e habilidades – que fazem com que os outros classifiquem como brilho. Pessoas percebem tal indivíduo como alguém autêntico, seguro de si, convicto e congruente com os próprios valores, digno de quem possui notório caráter. O brilho é o que possibilita transmitir paixão em tudo o que você faz, servindo de inspiração para os outros ao redor.

Ele gera nas pessoas a sensação de segurança, fazendo com que elas se sintam predispostas a ter confiança. É o destaque pessoal, uma energia positiva que só quem tem pode transmitir. O brilho interior reflete o que há de melhor na personalidade, revelando uma energia positiva capaz de contagiar e motivar quem está perto.

Não raro, nos deparamos com determinadas pessoas em nosso dia a dia que nos cativam através de pequenos gestos, como um olhar sincero, uma paz de espírito ou uma calma tranquilizante no meio do caos da vida. Podemos sentir. Em uma fração de segundos, muitas vezes sem nem ter trocado meia dúzia de palavras com a outra pessoa, essa sensação invade a nossa alma, as nossas emoções e nos deixa completamente encantados pela forma natural de irradiar seu brilho interior.

Sabemos que o autocontrole e o autoconhecimento, competências fundamentais da inteligência emocional, podem fortalecer a conexão consigo mesmo, possibilitando que se conheça melhor o corpo e a mente para atingir o precioso equilíbrio entre sentir, pensar e agir. Na medida em que você treina as principais habilidades do nível pessoal do carisma, seu brilho será desenvolvido e intensificado. E você passará a ser cada vez mais percebido a partir de uma energia pessoal positiva que contagia todos ao seu redor.

Se, por um lado, o brilho interno é, de longe, uma das características mais percebidas no conjunto do efeito carisma, por outro, isso faz dele também um dos efeitos mais desejados e, por isso mesmo, muitas vezes forçado e dissimulado. Contudo, justamente por estar estritamente relacionado ao lado mais íntimo e pessoal de cada um, é fácil distinguir a naturalidade do brilho interior de uma simulação, principalmente porque esta, por mais perfeita que seja, dura o tempo necessário para a situação – e acaba no mesmo momento da despedida.

Já o brilho interior – natural ou desenvolvido – irrompe, com diferentes nuances, ao longo de toda a vida, nos mais diversos tipos de situação e com uma espontaneidade própria da personalidade de cada um. Não dá para imitar, nem para simular. As pessoas percebem quando realmente vem do coração e toca nossa alma e, por isso, a grande vantagem de ter seu brilho interior reconhecido é o terreno fértil que se apresenta a partir da confiança, da segurança, da autenticidade e da paixão que você irradia nas relações interpessoais.

O que as pessoas sentem: autenticidade, paixão, caráter, integridade, segurança, confiança e compaixão.

Nível social: inteligência social ⇒ presença

No nível social temos a mesma questão do nível pessoal: apenas dizer que alguém tem presença ficaria limitado demais para ajudar no desenvolvimento do carisma. Por essa razão, a inteligência social nos ajuda a desenvolver as habilidades que promovem uma completa percepção da presença. A presença gera nas pessoas a sensação de que você está plenamente presente, ouvindo e absorvendo o que dizem. Ao prestarmos atenção no outro e no que ocorre ao nosso redor, em vez de nos deixarmos levar por nossos próprios sentimentos, estabelecemos uma relação de

confiança e credibilidade, base fundamental dos principais vínculos e interações sociais.

Trata-se do cartão de visitas, o quanto a postura, a linguagem verbal e corporal, as vestimentas, o contato visual e a apresentação refletem seu poder de atração e convencimento, irradiando o impacto positivo de uma boa e inesquecível primeira impressão.

O modo de falar, andar, ocupar o espaço ao redor, vestir-se, controlar os movimentos do corpo e a expressão facial passam mais informações aos outros do que realmente temos consciência durante as interações sociais. A partir da leitura da sua presença, é possível saber o quão empenhado, preparado e engajado em determinado assunto ou projeto você está.

Apesar de todo o esforço e treino que se leva planejando a apresentação triunfante, se não levar em consideração grande parte das competências da inteligência social, um discurso cheio de clichês dito com voz monótona e entediante ou a falta de contato visual na hora certa pode pôr tudo a perder. Por isso, a presença impactante é o expoente máximo do sucesso no nível social do carisma.

É fácil perceber por que essa é a face do efeito carisma que mais interessa às posições de liderança, sejam religiosas, políticas ou empresariais. A presença impulsiona a projeção de poder. Proporciona o importante vínculo de submissão voluntária, elemento fundamental para qualquer relação entre líder e seguidores. É quando as pessoas percebem o magnetismo pessoal, sentem admiração pela coragem e respeito pela coerência em suas ações, tornando-se mais suscetíveis às suas ideias e convencidas da eficiência de seus comandos.

Uma presença sólida e impactante culmina na projeção de poder, o ápice da potencialização do seu carisma. Afinal, é o reconhecimento social da sua capacidade de liderança, quando depositam toda a confiança e expectativas positivas em suas ações como líder. Vejam que a presença aborda como

sua interação social é marcante. Enquanto o brilho descreve o quanto sua personalidade é radiante, a presença demonstra a capacidade de impactar os outros pela forma de interagir com seus interlocutores.

O que as pessoas sentem: atração, afinidade, primeira impressão positiva, credibilidade, convencimento, respeito, admiração, engajamento social, poder e liderança.

Nível contextual: inteligência contextual ⇒ visão

Estar atento aos detalhes dos diversos contextos nos quais estamos cotidianamente inseridos é fundamental para desenvolver e aguçar a sensibilidade contextual, ou seja, a aptidão para ler e interpretar as situações que vivenciamos. É dentro do contexto que potencializamos ou minimizamos tanto o brilho quanto a presença. As adaptações pessoais e sociais devem ocorrer de acordo com a situação.

Uma outra parte ainda mais importante e autônoma do nível contextual é sua capacidade de produzir atração independentemente do brilho pessoal ou presença social. A capacidade de transmitir visão pode gerar engajamento e atração mesmo que alguém não tenha grande brilho pessoal nem presença social marcante. O contexto é o tabuleiro que dita as regras do que funciona e permeia as questões pessoais, sociais e culturais.

Quem treina a inteligência contextual desenvolve foco estratégico e aperfeiçoa a capacidade de leitura de mundo, a percepção dos códigos sociais e a interpretação dos padrões culturais que emanam de cada contexto. Ao explorar a fundo a capacidade de integração e adaptação contextual, você expande a percepção, agregando constantemente novas perspectivas e novos jeitos de ver e compreender o mundo ao redor.

A grande vantagem de ser percebido como alguém de visão reside na possibilidade de ampliar o raio do olhar e da compreensão sobre o que está ao redor, permitindo que haja

constante revisão de recursos para a elaboração de estratégias eficientes para qualquer contexto.

Conforme desenvolvemos visão, conseguimos ampliar perspectivas e nos tornamos mais sensíveis. Adquirimos a capacidade de captar pequenas alterações no ambiente, de perceber vácuos e demandas sociais, de ler e esquadrihar, em poucos minutos, a atmosfera – e todos os valores culturais implícitos – do contexto no qual estamos inseridos. A partir de grande resiliência e capacidade de adaptação, quem é reconhecido como alguém de visão tem um incrível poder de integração contextual, graças às suas habilidades de interpretação da cultura e do fluxo de eventos e da análise da conjuntura, dos códigos, das interações e dos interesses do contexto no qual está inserido.

Desenvolver inteligência contextual torna uma pessoa reconhecida pela visão, principalmente pela capacidade de adequar as lentes à realidade de diferentes contextos e culturas mundo afora e de enxergar novos caminhos e soluções inovadoras para problemas que, até então, foram tratados por perspectivas limitantes e pouco flexíveis.

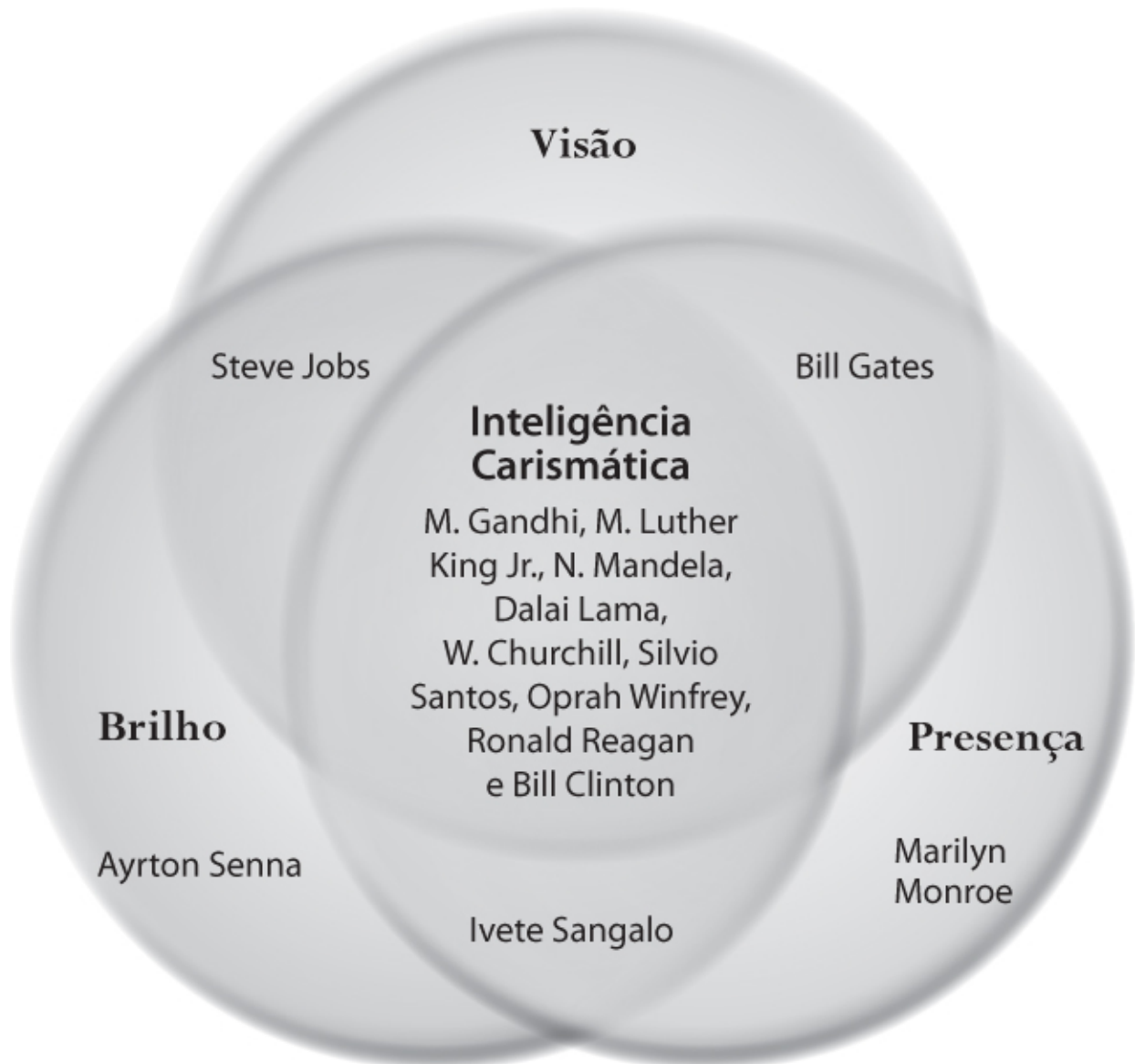
Por isso, a história é farta de exemplos de homens e mulheres de visão que deixaram marcas na evolução da humanidade justamente por enxergarem à frente do seu tempo e, muitas vezes, anteciparem novas filosofias ou tendências.

Os casos vão de Steve Jobs, e sua visão do que seria o império da Apple, a Martin Luther King, e a defesa dos direitos civis dos negros. Ser reconhecido como alguém de visão garante, além da amplitude do pensamento, enorme destaque pessoal devido à convicção e naturalidade com que você passa a enxergar as situações. Um líder visionário influencia o ambiente.

O que as pessoas sentem: coerência, dinamismo, fluidez, leveza, naturalidade, integração, visão estratégica, destreza cultural e sensibilidade contextual.

Capítulo 11

Diagrama do efeito carisma



Exemplos inspiradores

As personalidades aqui analisadas são algumas das pessoas mais carismáticas da história, reconhecidas mundialmente por suas encantadoras habilidades, tanto pessoais quanto sociais e contextuais. Não à toa, essas pessoas se destacaram pelo domínio dos três níveis, bem como suas inteligências e habilidades correspondentes, resultando em exemplos ideais do desenvolvimento da inteligência carismática.

Identificar esses exemplos ideais não significa que eu esteja restringindo o carisma a certos comportamentos e personalidades fixas. Já sabemos que uma visão engessada do carisma não se sustenta diante do modelo da inteligência do carisma, baseado em perfis individuais diversos e múltiplas variantes sociais e contextuais.

Selecionei apenas exemplos que servem de inspiração para todos os que estão no processo de desenvolvimento da inteligência carismática. São referências para cada um dos níveis do carisma, a partir de histórias reais de personalidades mundialmente reconhecidas como carismáticas.

Mahatma Gandhi, Martin Luther King,
Nelson Mandela, Dalai Lama e
Winston Churchill

Domínio dos três níveis, das três inteligências e de suas habilidades correspondentes, resultando na inteligência carismática. Não à toa, essas pessoas são reconhecidas mundialmente pelas encantadoras habilidades, tanto pessoais quanto sociais e contextuais.

Destaques: + BRILHO + PRESENÇA + VISÃO

Mahatma Gandhi

Mohandas Karamchand Gandhi, ou simplesmente Mahatma Gandhi, nasceu na cidade de Porbandar, na Índia ocidental. Seu pai era o primeiro-ministro do minúsculo principado. Mahatma, que significa “grande alma”, não é seu nome de batismo, mas sim um título honorífico que ele adquiriu. Autor do célebre discurso “Deixem a Índia”, Gandhi lançou a meta quase impossível de livrar a nação do jugo britânico sem recorrer à violência, gerando mudanças políticas através da *satyagraha*: “força nascida da verdade e do amor ou da não-violência.” Seu exemplo de pregar a verdade e a não-violência inspirou líderes em muitos países ao redor do mundo.

No entanto, as extraordinárias qualidades carismáticas tão evidentes de Gandhi eram pouco desenvolvidas em sua juventude. Ele era um menino pequeno, magro e doente. Péssimo nos esportes, invejava os garotos grandes e fortes que eram bons no críquete e na ginástica. Casado pelos pais aos 13 anos, tinha aparência feia. Aos poucos, aprendeu a se orgulhar do grande nariz e passou a se julgar “o homem mais feio do mundo”.

Quando decidiu se tornar advogado, optou por não seguir a educação jurídica rigorosa da Índia, mas estudar em Londres, que não fazia muitas exigências e onde os exames eram praticamente uma formalidade. Na Inglaterra, Gandhi tentou se tornar um inglês: comprou roupas ocidentais e aprendeu dança de salão, mas acabou por concluir que seus esforços eram inúteis. Passou a maior parte do tempo apoiando a causa vegetariana e, depois de três anos, voltou para a Índia e se estabeleceu em Bombaim.

Quando retornou, em 1891, sua mãe havia morrido. Tímido, Gandhi não obteve êxito na profissão de advogado. Quando finalmente obteve um caso para argumentar, ficou paralisado na frente do tribunal e não conseguiu pensar em uma única pergunta. Assim, não pensou duas vezes quando surgiu uma oportunidade de ir para a África do Sul, durante

um ano, representar uma empresa hindu em um processo judicial.

Em 1894, tomou conhecimento de uma lei que estava sendo proposta para privar os hindus do voto na África do Sul. Ele então fundou o Congresso Hindu. Seus esforços liderando a luta de seu povo pelos direitos no país africano duraram vinte anos e fizeram dele uma pessoa conhecida.

Em 1915, quando retornou à Índia, Gandhi passou a ser o visionário que o mundo conheceu. Liderou a conscientização da sociedade hindu e muçulmana na luta pacífica pela independência indiana, baseada no uso da não-violência e da desobediência civil. Em 1930, em um dos mais importantes fatos históricos da Índia, Gandhi conduziu uma rebelião contra o monopólio inglês, que proibiu os hindus de produzir o próprio sal, a chamada “marcha do sal”, também conhecida como “marcha dândi”, que começou em 12 de março de 1930 e terminou em 5 de abril, levando milhares de pessoas ao mar a fim de coletarem o próprio sal ao invés de pagar a taxa determinada pelo governo britânico.

Após a Segunda Guerra, Gandhi se envolveu com o Congresso Nacional Indiano e com o movimento pela independência. Ganhou notoriedade internacional pela política de desobediência civil e pelo uso do jejum como forma de protesto. Durante o processo de independência, posicionou-se veementemente contra qualquer plano que dividisse a Índia em dois estados, o que efetivamente aconteceu, criando a Índia – predominantemente hindu – e o Paquistão – de maioria muçulmana. No dia da transferência de poder, Gandhi não celebrou a independência com o restante da Índia. Preferiu lamentar sozinho a partilha do país.

Gandhi havia iniciado um jejum no dia 13 de janeiro de 1948, em protesto contra as violências cometidas por indianos e paquistaneses. No dia 20 daquele mês, sofreu um atentado: uma bomba foi lançada em sua direção, mas ninguém ficou ferido. Entretanto, dez dias depois, Gandhi

acabou assassinado a tiros, em Nova Déli, por um hindu radical que o responsabilizava pelo enfraquecimento do novo governo ao insistir no pagamento de certas dívidas ao Paquistão.

O garoto magro e fraco, tímido demais para abrir a boca em público, se tornou uma das principais lideranças carismáticas da história, reunindo o incontestável brilho interno, a presença impactante – costuma-se dizer que ele terminava rixas comunais apenas com sua presença – e sua visão, que o fizeram famoso no mundo inteiro, conduzindo campanhas não-violentas de desobediência civil em dezenas de países. Quando ele foi assassinado, praticamente o mundo inteiro lamentou: ele foi comparado a figuras como Sócrates, Buda, Jesus Cristo e São Francisco de Assis.

Martin Luther King

Martin Luther King Jr. nasceu em 1929, em Atlanta, Geórgia. Filho de um pastor batista, seguiu os passos do pai como pastor, mas se destacou como grande lutador por causas sociais. Em 1954, Luther King iniciou as atividades religiosas em Montgomery, capital do estado do Alabama. No ano seguinte, doutorou-se em teologia na Universidade de Boston. Foi quando se envolveu no incidente em que Rosa Parks se recusou a ceder seu lugar para um branco num ônibus. Demonstrando integridade e compaixão, liderou um grande boicote contra a segregação racial, movimento denominado boicote aos ônibus de Montgomery – que viria a marcar o início da luta antissegregacionista. King chegou a ser preso, mas os protestos foram vitoriosos e a Suprema Corte decidiu pelo fim da segregação racial nos transportes públicos.

Em 1957, tornou-se presidente da Conferência da Liderança Cristã do Sul, consolidando seu papel e intensificando a atuação como defensor dos direitos civis por vias não-violentas, tendo como referência o líder indiano

Mahatma Gandhi. Aliás, na capa de sua autobiografia, King cruza os braços diante de uma fotografia de Gandhi, ilustrando a grande influência que o líder indiano desempenhou em sua luta política.

Em 1959, King voltou para Atlanta para se tornar vice-pastor na igreja de seu pai. Nos anos seguintes, participou de inúmeros protestos, marchas e passeatas, sempre lutando pelas liberdades civis dos negros. Foi preso e torturado diversas vezes – e sua casa chegou a ser atacada por bombas.

Em 28 de agosto de 1963, o ativista liderou a “Marcha sobre Washington”, com 250 mil participantes – um quinto dos quais brancos –, pressionando o Congresso e o presidente dos Estados Unidos à publicação de legislação sobre o direito de voto, fim da segregação nos edifícios públicos, no governo, no emprego e em outras matérias de direitos civis.

Foi quando Luther King tornou sua visão de um mundo sem racismo inesquecível, ao proferir seu mais famoso discurso, “*I Have a Dream*” [Eu tenho um sonho]. Como grande orador, recorreu à metáfora para tornar sua fala ainda mais impactante, comparando a Constituição dos Estados Unidos a uma “nota promissória” que garantia a todos o direito inalienável à vida, à liberdade e à busca da felicidade. Já ao cidadão negro, disse, o país entregava “um cheque sem fundos”. Dessas manifestações nasceram a lei dos Direitos Civis, de 1964, e a lei dos Direitos de Voto, de 1965.

Martin Luther King recebeu o Prêmio Nobel da Paz em 1964, reconhecendo sua luta pelos direitos civis através de meios pacíficos. No início de 1967, uniu-se aos movimentos contra a Guerra do Vietnã. No entanto, em abril de 1968, foi assassinado a tiros por um opositor, num hotel na cidade de Memphis, onde estava em apoio a uma greve de coletores de lixo.

Ele soube utilizar o carisma como poucos, conduzindo, com sua visão, uma nação na busca por igualdade de direitos. Entendia como ninguém os anseios políticos do momento

que o país vivia. Após cinquenta anos do histórico discurso que pediu o fim da segregação racial nos Estados Unidos, Barack Obama disse que ninguém vai igualar o brilho de Luther King. Sua presença permanece intocada, sendo potencializada toda vez que alguém entoar os famosos versos de seu discurso, que se espalharam pelo mundo assim como o carisma de seu orador.

Nelson Mandela

Nelson Rolihlahla Mandela nasceu em 18 de julho de 1918, na cidade de Transkei, África do Sul. Era filho único do casal Henry Mgadla Mandela e Noseki Fanny, que integrava uma antiga família de aristocratas da casa real de Thembu.

Mesmo após ter posses e privilégios retirados pela coroa britânica, que colonizava a região, a família viveu um período de tranquilidade. Até que o patriarca da família morreu inesperadamente, em 1927. A mãe de Mandela se viu obrigada a deixar seu único filho sob os cuidados de um parente da família, que tinha melhores condições de zelar por sua vida e educação.

Foi quando o jovem Mandela adquiriu ampla formação educacional, influenciada pelos valores tanto de sua cultura quanto da europeia. Ele desenvolveu destreza cultural e visão estratégica, predicados que o acompanhariam por toda a vida. Após passar pelas melhores instituições de ensino da época, o educado rapaz chegou à Universidade de Fort Hare.

Foi no meio acadêmico que Mandela teve oportunidade de se empenhar na luta contra o *apartheid* promovida pelo Congresso Nacional Africano (CNA). Nesse período, ele se voltou contra as tradições de seu povo ao não se sujeitar a um casamento arranjado pela família. Por isso se refugiou na cidade de Johannesburgo, onde trabalhou em uma imobiliária e, logo em seguida, em um escritório de advocacia. Nessa época ele começou a articular sua visão e a construir um ideal que tinha ressonância com milhões de seguidores.

Mandela aprofundou seu envolvimento contra o *apartheid* e deu continuidade aos estudos no campo do direito. Na década de 1950, ativistas aliados a ele resolveram realizar uma grande manifestação de desobediência civil, em protesto contra as políticas segregacionistas impostas pelo governo do Partido Nacional.

Em 1956, as autoridades prenderam o ativista e decidiram condená-lo à morte pelo crime de traição. No entanto, a repercussão internacional de sua prisão e do seu julgamento serviu para que o líder ficasse em liberdade. Mandela continuou a conduzir protestos pacíficos. Em março de 1960, um protesto que tomou conta das ruas da cidade de Sharpeville resultou na morte de vários manifestantes desarmados. A partir disso, Mandela ajudou a fundar o Lança da Nação, braço armado do CNA, que foi logo perseguido pelo governo. Em 5 de agosto de 1962 ele foi mais uma vez preso.

Condenado à prisão perpétua, cumpriu pena em uma ilha penitenciária localizada a três quilômetros da Cidade do Cabo.

Nos 27 anos seguintes, dezoito dos quais em trabalhos forçados, Mandela ficou isolado do mundo exterior, o que não ofuscou seu brilho interno, seus nobres valores e a sua dignidade – que, inclusive, impressionaram os carcereiros, com quem consolidou inesperadas amizades. Tal realidade ajudou muito a aprofundar sua capacidade de autorreflexão e inteligência emocional. A capacidade de autossacrifício é parte do seu brilho interno. Autor da autobiografia autorizada de Mandela, Anthony Sampson elucida o comportamento do líder no tempo em que esteve atrás das grades: “Ele desenvolveu a arte da política: como se relacionar com todos os tipos de pessoas, como persuadir e seduzir, como transformar seus carcereiros em dependentes e como se tornar mestre da sua própria prisão”.[134]

Mandela soube entender o contexto histórico em que estava inserido e tornou-se um símbolo mundial contra a discriminação racial, um representante da paz e da

resistência contra a opressão. A comunidade internacional se mobilizou contra sua prisão. Ele sempre repetia que sua liberdade estava condicionada à dos negros sul-africanos. A capacidade de mobilizar e inspirar seguidores devido à autoconfiança combinada com o domínio da inteligência contextual elevaram sua inteligência carismática para um outro patamar.

Somente em 1990, quando a África do Sul elegeu o governo conciliador do presidente Frederik Willem de Klerk, Nelson Mandela foi libertado. No auge da sua visão, reconduziu o processo que deu fim ao *apartheid* na África do Sul. Em 1992, as leis segregacionistas foram finalmente abolidas com o apoio de Mandela e Willem de Klerk.

Em 1993, recebeu o Nobel da Paz. No ano seguinte, foram organizadas as primeiras eleições multirraciais em seu país – dezesseis milhões de pessoas elegeram Mandela presidente da República da África do Sul, confirmando seu carisma. Depois de cumprir o mandato, Mandela atuou em diversas causas humanitárias, especialmente na luta contra a Aids. Ele morreu em 5 de dezembro de 2013, em sua casa, na cidade de Johannesburgo.

Dalai Lama

Os Dalai Lama são tidos como manifestações de *avalokiteshvara* ou *chenrezig*, o *bodhisattva* da compaixão e patrono do Tibete. Um *bodhisattva* é um ser iluminado que adiou a entrada no nirvana e escolheu renascer para servir à humanidade. Também foram os líderes políticos do Tibete, entre os séculos XVII e XX, residindo em Lhasa.

Dalai Lama é também o líder oficial do governo tibetano em exílio, ou Administração Central Tibetana. *Lama* é um termo geral que se refere aos mestres budistas tibetanos, e o atual Dalai Lama é, muitas vezes, chamado de Sua Santidade por ocidentais, embora esse pronome de tratamento não exista no tibetano.

Tenzin Gyatso, o 14º e atual Dalai Lama, nasceu em 6 de julho de 1935, numa família de camponeses da pequena vila de Taktser, na província de Amdo, situada no nordeste do Tibete. Seu nome era Lhamo Dhondup até o momento em que, com 2 anos de idade, foi reconhecido como sendo a reencarnação de seu predecessor, o 13º Dalai Lama, Thubten Gyatso.

Tenzin Gyatso começou a educação monástica aos 6 anos. Aprendeu arte e cultura tibetana, medicina e filosofia budista, lógica, poesia, astrologia, música e teatro. Aos 23 anos, fez seu exame final no Templo de Jokhang, em Lhasa, onde foi aprovado com honras e recebeu o grau de Geshe Lharampa, título máximo, equivalente a um doutorado. Em complemento, estudou inglês, ciências, geografia e matemática, o que ajudou a formar sua visão estratégica. O Dalai Lama é uma das grandes autoridades no campo do autoconhecimento e autocontrole e obviamente é desnecessário exemplificar o seu nível de inteligência emocional e social.

Antes, em 1950, com 15 anos de idade, demonstrando grande brilho interior, Tenzin Gyatso foi solicitado a assumir a completa responsabilidade política como chefe de Estado e de governo, após a invasão chinesa ao Tibete. Em 1954, foi a Pequim para tratativas de paz com Mao Tsé-Tung e outros líderes chineses, mas seus esforços para alcançar uma solução pacífica para o problema sino-tibetano foram frustrados pelas atrocidades chinesas no leste do Tibete. A ocupação dos invasores deu origem a um levante popular de resistência que se espalhou por outras partes do país, até que, em 1959, Lhasa, a capital tibetana, explodiu em revolta exigindo que a China deixasse o país, reafirmando sua independência.

Quando a situação se tornou insustentável, pediu-se ao Dalai Lama que saísse do país para continuar a luta pela libertação. Então, Tenzin Gyatso seguiu exilado para a Índia, que lhe concedeu asilo político, acompanhado de milhares de

refugiados tibetanos. Desde 1960, Dalai Lama reside em Dharamsala, pequena cidade no norte da Índia, conhecida como “Pequena Lhasa” – por sediar a sede do governo tibetano no exílio. A capacidade do Dalai Lama de manter o foco estratégico e visão sobre a luta é um dos pontos fortes da sua inteligência carismática.

O Lama representa o símbolo da liberdade tibetana em uma situação única de liderança carismática, na qual além de ele ser o grande líder, também é o símbolo do seu Estado e nação. Apesar de mais de quarenta anos de exílio do Tibete, a presença irradiada por Dalai Lama continua representando a paz e a esperança para todos os tibetanos espalhados pelo mundo.

Em setembro de 1987, Dalai Lama propôs o Plano de Paz de Cinco Pontos, um primeiro passo na direção de uma solução pacífica para a situação de sua nação. A proposta incluía a transformação do Tibete em uma zona de paz, a transferência da população chinesa e o abandono do uso do território tibetano por parte da China.

A China não respondeu positivamente. Em 1989, em reconhecimento aos esforços de sua campanha não-violenta para acabar com a dominação chinesa do Tibete, Dalai Lama recebeu o Nobel da Paz, o que o tornou de fato, uma das maiores lideranças carismáticas da história.

Winston Churchill

Winston Leonard Spencer-Churchill nasceu em Woodstock no dia 30 de novembro de 1874. Ficou famoso pela atuação como primeiro-ministro do Reino Unido durante a Segunda Guerra Mundial.

Nasceu em uma família nobre, parente do duque de Marlborough. Seu pai, Lorde Randolph Churchill, foi carismático político, tendo atuado como ministro da Fazenda do Reino Unido.

Churchill foi primeiro-ministro britânico por duas vezes (de 1940 a 1945 e de 1951 a 1955). Além de orador e estadista notável, também foi oficial do exército, historiador, escritor e artista, atividades que reforçavam seu brilho interno. É o único primeiro-ministro britânico a ter recebido o Prêmio Nobel de Literatura – em 1953, pela obra *A Segunda Guerra Mundial*, cujos 6 volumes foram escritos entre 1948 e 1951.

O charuto, o chapéu e o copo de conhaque são marcas registradas do político que ilustra bem a afirmação de que carisma não depende de beleza física. Se o seu carisma ainda não era reconhecido até ele declarar guerra à Alemanha, o dom da oratória, que lhe emprestava grande presença, teve enorme importância. Como o presidente americano John Kennedy disse, Churchill pegou a língua inglesa e marchou para a guerra. Quem o ouvia, nem podia imaginar que vários autores das décadas de 1920 e 1930 classificaram o modo de falar de Churchill, que tinha a língua presa, como grave e agonizante.

A capacidade de negociar com os mais diferentes aliados, a visão estratégica e a habilidade de gerar cooperação reforçaram ainda mais sua inteligência contextual – e, conseqüentemente, seu carisma. Não por acaso, em 1963, aos 89 anos, foi homenageado com o título de cidadão honorário dos Estados Unidos pelo então presidente John Kennedy – único primeiro-ministro britânico a receber a honraria.

Em 2002, foi reconhecido como o maior britânico de todos os tempos em votação realizada pela BBC, à frente de William Shakespeare, Isaac Newton e Charles Darwin. Continua sendo tema de filmes, séries, livros e peças. De 1935 até hoje, tornou-se personagem de ficção em 36 longas-metragens no cinema e 26 filmes e séries televisivas.

Outros exemplos

Desenvolver os três níveis de carisma não é simples, requer muito treino e é um processo que demanda bastante tempo.

Ninguém nasce carismático.

Não desanime; muitas pessoas reconhecidas como carismáticas ainda não dominam plenamente os três níveis do carisma, apresentando defasagens em uma ou duas das inteligências exigidas.

A seguir, alguns exemplos contemporâneos de personalidades consideradas carismáticas – a partir de brilho interior, presença e visão. Algumas desenvolveram os três níveis do carisma e por isso dominaram a inteligência carismática; outras têm lacunas em alguns dos níveis. O mais importante é perceber quais são os pontos fortes e fracos do carisma de cada um para que possamos encaixá-los corretamente no nosso diagrama do carisma.

Muitas vezes confundimos fama com carisma. Um grande atleta pode ter alcançado exposição e fama graças ao talento e habilidades esportivas, mas isso não tem relação alguma com o carisma. Personalidades famosas ou expoentes costumam estar nos holofotes criando uma aura especial sobre tudo que se transmite dessas personalidades. A exposição massiva, fruto do sucesso na sua área de atividade, pode gerar confusões sobre suas habilidades carismáticas.

É possível que alguém que obteve sucesso em uma atividade, que não necessite tanto do carisma, possa ter as habilidades carismáticas desenvolvidas. Dificilmente um jogador de futebol terá muito sucesso apenas pelas habilidades carismáticas. Sem dúvida, ser carismático pode ajudar muito na carreira, mas sem a performance física dentro do campo, na hora do jogo, o carisma não fará milagres. O carisma é ferramenta útil e necessária em todos os campos da vida, mas dependendo da profissão não é possível se sustentar somente com carisma.

Nenhuma das minhas análises sobre atributos carismáticos das personalidades mencionadas está isenta de erros ou diferenças em percepção. Afinal de contas, o carisma está muito ligado com a percepção individual alheia. Meu intuito é provocar reflexões e apontar características muito

marcantes em várias dessas figuras. Acredito que algumas pessoas possam perceber características diferentes ou ainda nem concordar que tais pessoas são carismáticas.

Entendo também que é muito fácil deixarmos nossos filtros ou opiniões pessoais sobre ideologia, política, esporte e religião afetarem a avaliação ou ainda a imagem da personalidade. Isso é natural. Estamos falando de pessoas de destaque que têm o poder de mexer com muita gente. O importante é desenvolvermos sensibilidade e consciência para os três atributos das habilidades carismáticas.

Silvio Santos

Quando o apresentador e empresário Silvio Santos entra em um ambiente, imediatamente seu brilho é percebido. Sua interação com os outros é habilidosa, de extrema leveza e descontração. Além disso, a capacidade de compreender o contexto da cultura brasileira permitiu que ele criasse programas, personagens e se apresentasse de maneira condizente com os anseios e o imaginário de grande parte da população brasileira. Podemos compará-lo a outros grandes apresentadores da TV brasileira; nenhum outro tem a combinação e o alto nível das três características da inteligência carismática.

Destaques: + BRILHO + PRESENÇA + VISÃO

Steve Jobs

Muito se sabe sobre a maneira como Steve Jobs tratava funcionários, amigos, sócios e família. Diziam que sua interação com os outros não era nem de perto equiparável com suas demais habilidades. Jobs não tinha a melhor presença (baixa inteligência social). Por outro lado, sua visão e brilho tinham poder de converter clientes em apóstolos dos seus produtos, ideias e marca.

Destaques: + BRILHO + VISÃO
Defasagem: – PRESENÇA

Bill Gates

Aqueles que tiveram a oportunidade de conversar com Bill Gates dizem que ele tem uma incrível capacidade de prestar atenção no outro – isso gera sensação de conforto e importância. Sua presença e sua visão são dois pontos fortes do seu carisma. Por outro lado, seu brilho nunca foi o aspecto de mais destaque na personalidade. Mais recentemente, as mudanças nas atividades profissionais e seu novo papel social, com a criação de sua fundação, têm melhorado esse aspecto. Na condição de líder público, e não mais apenas empresarial, é provável que ele tenha despertado novas habilidades e ativado outras faces de sua personalidade.

Destaques: + PRESENÇA + VISÃO
Defasagem: – BRILHO

Ayrton Senna

Seu brilho era tão forte que, mesmo diante das maiores adversidades, os torcedores brasileiros acreditavam em sua capacidade de superar qualquer situação para chegar à vitória. Sua humildade na interação com os outros também conferia uma presença única. Talvez por estar em uma atividade profissional em que o foco é a vitória, Senna não tivesse necessidade de explorar conscientemente a visão. Mesmo assim, de forma indireta, seu brilho e presença foram capazes de imprimir uma marca no imaginário coletivo (campo da visão estratégica) do país inteiro.

Destaques: + BRILHO + PRESENÇA
Defasagem: +/- VISÃO

Ronald Reagan

Destaques: + BRILHO + PRESENÇA + VISÃO

Bill Clinton

Destaques: + PRESENÇA + VISÃO + BRILHO

Barack Obama

Destaques: + BRILHO + PRESENÇA + VISÃO

Ivete Sangalo

Destaque: + BRILHO + PRESENÇA

Defasagem: – VISÃO

Marilyn Monroe

Destaque: + PRESENÇA

Defasagens: +/- BRILHO – VISÃO

Autoanálise do efeito carisma

A partir dos resultados que você obteve nos testes anteriores, responda às perguntas abaixo e perceba o que ainda pode ser aprimorado de acordo com o seu efeito carisma.

1. Nos testes anteriores das três inteligências, em qual delas você se saiu melhor?
 Inteligência emocional
 Inteligência social
 Inteligência contextual
2. Em qual pontuou menos?
 Inteligência emocional
 Inteligência social
 Inteligência contextual
3. Houve empate ou resultados de níveis iguais de inteligência em mais de um dos testes? Se sim, entre quais?
 Inteligência emocional

- () Inteligência social
- () Inteligência contextual

4. Agora, atribua uma escala de 1 a 3 para a coluna das inteligências, de acordo com os resultados das suas avaliações anteriores.

Dica: Comece com 1 para a sua inteligência mais desenvolvida e termine com 3 para a sua inteligência mais defasada.

Escala das inteligências

- () Inteligência emocional
- () Inteligência social
- () Inteligência contextual

5. Por fim, relacione a coluna da escala das inteligências com a coluna do efeito carisma. Perceba que a coluna do efeito carisma é proporcional à escala das inteligências – se você atribuiu 3 à inteligência emocional no exercício anterior, deveria atribuir 3 ao brilho também. Caso isso não tenha acontecido, recomendo que você avalie melhor tanto a pontuação para as inteligências quanto para o efeito carisma.

Escala das inteligências

- () Inteligência emocional
- () Inteligência social
- () Inteligência contextual

Efeito carisma

- () Brilho
- () Presença
- () Visão

6. Com esses dados, localize seu efeito carisma no diagrama ao lado.

Dica: Tome como referência seu efeito carisma que mais se destacou para a localização inicial. Depois, pondere os pesos dos seus demais efeitos e equilibre a posição no diagrama. Lembre-se de que, quanto mais próximo ao círculo dos efeitos, mais você o domina.



O FUTURO
DO CARISMA



PARTE 3

Capítulo 12

A humanidade e a tecnologia

Uma das imagens mais famosas do cinema ilustra a aurora do homem – ou o amanhecer da humanidade. A cena se passa há milhares de anos, quando ainda não estávamos no topo da cadeia alimentar. Mostra um pequeno grupo de hominídeos vivendo harmonicamente entre animais não domesticados, sendo atacados por predadores e comendo o que se coletava na natureza. Até que o bando é confrontado e hostilizado por outros hominídeos, que pretendem tomar posse do local, onde há uma preciosa fonte de água. A tentativa fracassa, mas os invasores não desistem muito facilmente.

No dia seguinte, um dos integrantes do grupo observa uma carcaça de ossos e, hesitando um pouco, pega um dos maiores e começa a bater no chão e no resto da ossada. A histórica sequência representa o primeiro momento em que um hominídeo é capaz de usar uma ferramenta, utilizada tanto para expulsar tribos inimigas do território quanto para abater animais. Esse importante episódio da história da humanidade é sucedido pelo momento em que o hominídeo lança o osso ao céu e, em uma brilhante transição, este se transforma em um satélite militar que orbita a Terra.

A cena está no clássico *2001: Uma odisseia no espaço*, dirigido por Stanley Kubrick – filme baseado em um conto de Arthur C. Clarke, que também assina o roteiro. Representa o ponto de virada da humanidade na Terra, quando deixamos de ser apenas uma espécie de mamíferos que vagava por aí coletando o que desse para comer e

passamos ao topo da cadeia alimentar. Isso só foi possível graças à tecnologia.

Quando falamos em tecnologia, pensamos em smartphones de última geração, realidade virtual ou armazenamento em nuvem. Mas tecnologia é uma coisa muito mais ampla, que se refere a um conjunto de processos, métodos, técnicas e ferramentas relativos aos mais diferentes domínios da atividade humana – as artes, a indústria, a educação etc. Assim, elaborar um artefato, cozinhar utilizando técnicas diferentes ou criar uma metodologia nova de educação podem ser atividades tão tecnológicas quanto desenvolver um programa de computador.

A tecnologia acompanhou todo o desenvolvimento da humanidade. Aproximadamente dois milhões de anos antes de a escrita ser desenvolvida, a tecnologia começou com os primeiros hominídeos que desenvolveram ferramentas de pedras ou ossos lascados, que eram usadas para criar fogo e caçar. Um dos maiores avanços do período foi a descoberta da técnica de geração e controle do fogo, permitindo o aquecimento durante o frio, a defesa contra o ataque de animais e invasores, além do cozimento de alimentos. Por isso o fogo é uma das tecnologias mais importantes para o homem.

E se hoje em dia existem mais de cem milhões de fuzis AK-47 no mundo, fabricados em modernas fábricas para matar cerca de 250 mil pessoas por ano, devemos olhar para o passado. A primeira grande tecnologia bélica conhecida foi a técnica *levallois*, nome de um tipo distinto de lascado da pedra, desenvolvido pelos precursores dos seres humanos modernos durante o período paleolítico. A ela seguiu-se a técnica do microburil, utilizada, ao menos, desde o mesolítico – um procedimento especial para fragmentar lâminas líticas e, a partir dos pedaços, elaborar utensílios, basicamente micrólitos geométricos agudos. Tais tecnologias, aparentemente arcaicas, foram seguidas por

lanças, flechas, arcos, pólvora e, recentemente, bombas atômicas.

A humanidade não desenvolveu tecnologia só para caçar ou se proteger. Afinal, como dizia o poeta Ferreira Gullar, “a arte existe porque a vida não basta”. Durante o período paleolítico superior, entre 60 mil e 30 mil anos atrás, o homem desenvolveu tecnologias que possibilitaram o surgimento da arte rupestre, representações artísticas pré-históricas realizadas em paredes, tetos e outras superfícies de cavernas e abrigos rochosos e mesmo sobre aglomerados rochosos ao ar livre.

A arte rupestre divide-se em dois tipos: a pintura rupestre, composições realizadas com pigmentos; e a gravura rupestre, imagens gravadas em incisões na própria rocha que, no geral, trazem representações de animais, plantas e pessoas, além de sinais gráficos abstratos, às vezes usados em combinação. Sua interpretação é difícil e está cercada de controvérsia, mas acredita-se que possam ilustrar cenas de caça, ritual, cotidiano, ter caráter mágico e expressar, como uma espécie de linguagem visual, conceitos, símbolos, valores e crenças.

O surgimento desse tipo de arte só foi possível graças às tecnologias que possibilitaram o desenvolvimento de pigmentos, como o carvão, argilas de várias cores e minerais triturados. Os suportes para os pigmentos são variáveis, mas presume-se que possam ter sido usadas técnicas com sangue, excrementos e gordura animal, ceras e resinas vegetais, clara ou gema de ovos, além da saliva humana.

O período também é caracterizado pelo desenvolvimento da agricultura e da domesticação dos animais. Tais tecnologias são tão importantes para nós que, não à toa, são conhecidas como revolução agrícola ou neolítica, caracterizando o movimento que marcou a transição do nomadismo para a sedentarização do *Homo sapiens*.^[135]

No neolítico, as sociedades humanas desenvolveram técnicas de cultivo agrícola e passaram a ter condições de

armazenar alimentos, marcando a passagem do ser humano de caçador coletor a produtor, levando o *Homo sapiens* a se fixar definitivamente em um local e alterá-lo, adaptando-o às suas necessidades. Essa revolução trouxe consigo o desenvolvimento de outras tecnologias, como a arquitetura para construção de casas, elaboração de túmulos e monumentos.

As tecnologias de cultivo da terra e criação de animais, reduziram a dependência que o homem tem da natureza, possibilitando a sedentarização, o que lançou as bases para que assumíssemos o topo da cadeia alimentar e alcançássemos uma população superior a sete bilhões de pessoas no mundo.

Os avanços técnicos da humanidade continuam. Mas, curiosamente, nos últimos anos, a criatura está se separando do criador e, cada vez mais, a tecnologia é vista apartada do ser humano, ou mesmo em rota de colisão. Tudo por causa da inteligência artificial. Não me refiro ao épico episódio entre o enxadrista russo Garry Kasparov e o computador Deep Blue,^[136] da IBM – que em 11 de maio de 1997 entrava para a história como a primeira máquina a derrotar um campeão mundial no tabuleiro.

A definição de inteligência artificial está relacionada à capacidade das máquinas de pensarem como seres humanos – de terem a capacidade de aprender, raciocinar, perceber, deliberar e decidir de forma racional e inteligente. Apesar de estar na moda, não se trata de um conceito novo. Em 1956, John McCarthy, um professor universitário, usou o termo para descrever um mundo em que máquinas poderiam resolver tipos de problemas então reservados apenas a humanos.

Mas as máquinas ainda precisam de humanos para serem programadas, treinadas e aperfeiçoadas? Não. Inspirada no episódio em que a máquina derrotou o russo campeão de xadrez, a Google DeepMind, divisão da empresa de tecnologia mais valiosa do mundo, já conseguiu criar um

programa, o AlphaGo, que é capaz de jogar^[137] e derrotar campeões mundiais. Ela desenvolveu um programa capaz de superar todas as versões prévias, aprendendo do zero e sem ajuda. Fizeram uma máquina que ensina a si mesma, sem exemplos de jogos reais nem intervenção humana. E o sistema se tornou invencível. O programa conta com um algoritmo que lhe permite aprender apenas com o tabuleiro e as peças. Sustenta-se em uma rede neural baseada na aprendizagem por reforço: a máquina sabe se ensinar sozinha, praticando consigo mesma, até alcançar uma capacidade muito superior à de versões anteriores.

Qual é o limite da inteligência artificial? Para alguns ela será capaz de resolver problemas que a humanidade é incapaz de solucionar. Outros acreditam que ela pode representar o fim da própria espécie humana. Recentemente, essa discussão chegou aos mais altos escalões do Vale do Silício – com provocações públicas trocadas entre Elon Musk – CEO da SpaceX e da Tesla Motors – e Mark Zuckerberg – CEO do Facebook.

Musk declarou, em um encontro com governantes dos Estados Unidos, que a inteligência artificial ameaça a humanidade e deveria ser regulada. Pelo Facebook, Zuckerberg deu sua opinião: disse que Musk foi pessimista e irresponsável ao demonizar a inteligência artificial; afirmou que ela é feita e controlada por seres humanos, que podem usá-la de forma responsável ou não.

Ainda é cedo para perceber com clareza as consequências da inteligência artificial na humanidade. Já é possível afirmar que outras tecnologias atuais, especialmente as novas formas de comunicação digital, mudaram para sempre a forma como os humanos se relacionam.

Computadores, *Musk* e redes sociais transformaram, em pouco tempo, aquilo que a humanidade levou milhares de anos para consolidar. Mas será que as novas tecnologias também podem impactar e transformar o que conhecemos por carisma?

Capítulo 13

Interações humanas na era das redes sociais

A interação social sempre foi fundamental para todo o desenvolvimento da espécie humana. Foi ela que nos permitiu estabelecer a comunicação. Isso gerou a cooperação social e, assim, garantiu não apenas nossa sobrevivência, mas abriu caminho para chegarmos ao topo da cadeia alimentar.

Historicamente, a comunicação foi entendida como o compartilhamento de sentido por meio da troca de informações. O sentido só pode ser compreendido no contexto específico das relações sociais, no qual a informação e a comunicação são processadas.^[138] Assim, na comunicação interpessoal, aquele que diz alguma coisa – o emissor – só pode ser compreendido por aquele que escuta – o receptor – se ambos dividirem o mesmo contexto e os mesmos códigos.

A comunicação interpessoal, aquela cara a cara, é tão importante para o desenvolvimento da espécie que foi considerada por alguns especialistas a coisa mais humana que existe.^[139] Não só isso. Foi também classificada como a coisa mais humanizadora, já que desperta em nós a habilidade de se imaginar no lugar de outra pessoa, compreendendo seus sentimentos, ideias e ações. A empatia despertada por uma relação assim é tão forte que, em alguns casos, não é necessário dizer sequer uma palavra para que a comunicação seja efetiva.

Contudo, atualmente, a relação interpessoal está sendo constantemente substituída por conversas no celular, trocas de mensagens de texto e respostas por e-mail. A

comunicação está deixando de ser feita entre duas ou mais pessoas presentes – e passando a ser mediada por máquinas que conectam pessoas de diferentes lugares em interações digitais.

Trabalhar em grupo pela internet, hoje em dia, representa um grande desafio para a empatia. Basta pensar, por exemplo, naquele conhecido momento da reunião em que todos chegam a um consenso e, então, uma pessoa diz em voz alta: “Ótimo, então todos estamos de acordo” – e todos assentem positivamente com acenos de cabeça. Chegar a um consenso como este numa discussão *on-line* exige fazer um voo cego, sem poder acessar a enorme quantidade de mensagens não verbais que, numa reunião presencial, estaria visível a todos.^[140]

Qual é o impacto, nas interações sociais, desta nova forma de comunicação? Talvez a maior consequência disso seja uma redução na capacidade empática das pessoas, que aumenta o individualismo e reduz a habilidade de se imaginar no lugar do outro. O impacto que isso tem nas relações sociais já é perceptível, como em um ambiente lotado de pessoas que, mesmo estando cara a cara, puxam os celulares do bolso e, sem olhar para o lado, se comunicam com pessoas a quilômetros de distância, como se estivessem sozinhas ou não lembrassem mais o que é uma interação interpessoal.

A interação por telefone limita o que chamamos de audição visual. Um dos maiores problemas de uma conversa remota é a falta de interação visual. As pistas transmitidas pela comunicação não verbal são importantíssimas para a compreensão. E o ponto é que hoje está se tornando cada vez mais raro falar por telefone, uma vez que a comunicação acontece via *chat* – do celular ou via computador. Imagine as limitações de compreensão de uma comunicação por mensagens de texto. Garanto que todos vocês já tiveram alguma discussão ou mal-entendido por mensagens de

WhatsApp e parte do desentendimento era em razão do “tom” usado pelo outro.

Escuto jovens dizerem que não gostam de falar ao telefone porque não gostam da sua voz ou se sentem tímidos em simplesmente conversar. Atente para o impacto disso na autoconfiança e inteligência emocional desse indivíduo. Não estamos mais falando de dificuldades de falar em público ou em um palco. O desafio é apenas falar. Se em uma interação a dois, muitos não gostam de falar, imagine o desafio de falar em um ambiente de trabalho, uma conversa com a família ou com a mulher ou marido.

Outra consequência de um mundo mediado por mídias sociais é o aprofundamento da máscara social. As mídias digitais colocam um filtro ilusório na realidade. Reforçam percepções e sensações que nos distanciam da nossa capacidade de diálogo interno. Distraídos por falsas realidades, perdemos a sensibilidade de lidar com as próprias emoções. Quanto mais mascarada for nossa vida, mais distante estaremos da possibilidade de gerenciar emoções e, portanto, desenvolver a tão necessária inteligência emocional que nos traz confiança e brilho imprescindíveis para a ativação do carisma.

A exposição e dependência do uso de aparelhos eletrônicos portáteis – como o celular – têm efeitos mais profundos do que o simples sentar em frente à televisão. Hoje em dia não precisamos chegar em casa e sentar no sofá para sermos absorvidos por histórias de ficção. Somos expostos a ilusão a cada dez minutos – quando vamos checar a última atualização da *timeline* do Instagram. Ali só vemos pessoas impecáveis e dias perfeitos. Além disso, os atores da era televisiva eram ícones profissionais; nas mídias sociais, são pessoas que vivem como nós. O que vemos são amigos, parentes e colegas de trabalho em vidas de ficção. Tal proximidade com os protagonistas da vida perfeita fortalece a aparência de realidade. O problema disso é que passamos a almejar realidades que não são

condizentes com a vida real, gerando um gargalo entre o real e a vida da mídia social, o que aumenta nossas frustrações e distúrbios emocionais.

Se o desenvolvimento de novas tecnologias e o avanço dos meios de comunicação têm potencializado o raio de alcance dessas interações – que não estão mais limitadas às fronteiras físicas, culturais e sociais –, por outro lado, parecem comprometer o que há de mais característico em nossa espécie: a empatia. Precisamos começar a nos questionar se, de fato, o progresso só tem aspectos positivos ou se, de alguma maneira que ainda não entendemos direito, estamos nos afastando de nossa essência, daquilo que realmente somos como seres humanos.

Será que a continuidade do processo tecnológico que estamos vivendo, a todo vapor, põe em xeque a sutileza conquistada nas relações sociais? Até que ponto o futuro da humanidade pode revelar qual será o futuro do carisma?

Capítulo 14

Sociedade em rede: o carisma tem futuro?

Nos dias atuais, cada vez menos uma pessoa se dirige presencialmente à outra para compartilhar informações. Se estamos no trabalho e queremos comunicar algo a um colega, não vamos à sua mesa: escrevemos um e-mail ou então pegamos o celular. Se estamos em casa e queremos dizer algo a um amigo, mandamos uma mensagem ou então gravamos um áudio.

A consequência prática disso é que estamos recorrendo às máquinas e às tecnologias para estabelecer uma relação de comunicação com os outros – deixando de ser necessário olhar nos olhos e estar presente no mesmo lugar ou ao mesmo tempo.

A ampliação da sociabilidade em nível virtual, impulsionada por novas tecnologias, levou alguns especialistas a afirmarem que vivemos em uma sociedade em rede,^[141] onde estruturas sociais são feitas em torno do trabalho por bases microeletrônicas, processamento digital de informação e tecnologias da comunicação. Esse processo é observável em praticamente todos os países, consolidando-se como tendência irreversível e, de certa forma, inevitável. Impactos da sociedade em rede já estão sendo sentidos. É o caso da comunicação interpessoal, onde aquele olho no olho é substituído pela comunicação digital. O maior impacto desse processo reside na capacidade empática da espécie humana.

No carisma, assim como na guerra, o avanço tecnológico das últimas décadas gerou grandes transformações. A tecnologia ampliou os recursos disponíveis, sejam

dispositivos eletrônicos de comunicação, sejam armas de destruição mais modernas. Com isso, pessoas passaram a atribuir mais importância ao nível tático do que propriamente às estratégias inteligentes – o que alguns especialistas consideram a *tacticalização* da estratégia, ou seja, quando os recursos disponíveis assumem o protagonismo e a estratégia se transforma em apenas uma consequência.

Principalmente quando pensamos em lideranças, o impacto da era digital tem se tornado muito visível. Cabe a elas compreender os mecanismos que estão por trás do grande impacto que alguns *digital influencers* (*youtubers, bloggers* etc.) conseguem atingir na vida de seus milhões de seguidores mundo afora.

Assim, a futura geração de líderes precisa desenvolver consciência das constantes transformações do cenário digital para conseguir rapidamente se adaptar e se inserir nas dinâmicas dessa rede global, superando limitações de uma forma ultrapassada de liderança – e sabendo desenvolver estratégias inteligentes a partir dos novos recursos disponíveis em cada situação.

Tenho discutido acerca do impacto das ferramentas de comunicação digital na democracia. Não escondo minha preocupação. Em um artigo publicado na revista *Veja*, intitulado “Cacofonia Digital”, discorri sobre como a comunicação digital compromete um dos pilares democráticos, que é o processo de deliberação. Tal processo necessita de diálogo, argumentação e contra-argumentação. Uma democracia deliberativa (como o modelo democrático ocidental) afirma a necessidade de justificar as decisões tomadas pelos cidadãos e pelos seus representantes. Espera-se que ambos os lados sejam capazes de justificar as leis defendidas. Na democracia, líderes devem expor as razões pelas quais tomaram as decisões e responder aos cidadãos.

É consenso que a democracia não funciona bem se não houver cidadãos educados que entendam o funcionamento

do sistema para que possam participar. Parte da educação é aprender como deliberar para poder questionar as decisões tomadas pelos representantes. Sem uma sociedade civil com espaço para a prática da política deliberativa, cidadãos têm menos chances de participarem efetivamente do processo democrático. A preocupação de hoje é que a sociedade em rede, em vez de facilitar a criação de espaços ou de processos deliberativos, está destruindo a capacidade ou o ambiente. Se não estamos conseguindo nos comunicar bem, como pode haver deliberação? A cacofonia causada pelas mídias digitais destrói o processo e nossas habilidades deliberativas.

A vida democrática não é apenas sobre um sistema político onde a maioria escolhe seus representantes pelo voto. A essência da democracia carrega valores e atributos fundamentais para o desenvolvimento da civilização humana. Portanto qualquer ruptura democrática – ainda mais associada a novas formas de comunicação – tem efeito muito nocivo para as relações humanas.

Diante do aumento das comunicações digitais e da redução da capacidade empática, como fica a questão do carisma? Considerado um fenômeno relacional, estabelecido entre o líder, o seguidor e o contexto, como devemos pensá-lo em um mundo em que as pessoas não necessariamente estão presentes e o contexto é digital? Além disso, como deve ser entendido o carisma em um mundo em que discursos, ideias e manifestações atingem, de uma só vez, milhares ou milhões de pessoas, em todos os cantos do mundo?

São algumas questões sobre o futuro do carisma que precisamos responder. Mas, para isso, é preciso usar a inteligência carismática para analisar e perceber o impacto da geração vivenciada. Apesar de o carisma ser uma ferramenta de poder que herdamos dos séculos de evolução da nossa espécie, talvez, daqui a um tempo, já tenhamos indícios suficientes para responder, de fato, qual será o futuro dele em uma sociedade global, cada vez mais digital e

conectada. Como o carisma é um fenômeno que existe há tanto tempo no mundo, com certeza vamos nos surpreender com suas novas faces diante de um futuro não tão distante – mas que já podemos vislumbrar.

Conclusão

O propósito deste livro não é oferecer uma fórmula mágica em que a adoção de dois ou três comportamentos, como extroversão ou ser engraçado, vai ativar seu carisma. A ideia de compreender o carisma como uma inteligência já diz muito sobre sua complexidade e necessidade de constante treinamento. Tenho consciência de que, por vezes, a tarefa de desenvolver sua inteligência carismática pode tocar em muitos detalhes e elementos a serem dominados. Realmente desenvolver uma ferramenta tão poderosa e útil não é tarefa fácil. Os ganhos, porém, são proporcionais ao esforço.

Aqueles que gostam e buscam constante superação vão se deliciar com a prática e o desafio de desenvolver a inteligência carismática. Já os que buscam uma receita mais simples e instantânea podem se frustrar com a necessidade de desenvolver tantas consciências. Mesmo para esses, acredito que ao menos alguma das três inteligências, ou algumas das suas sub-habilidades, suscitaram interesse e despertaram o desejo de explorá-las. Como a inteligência carismática é feita por um conjunto de inteligências (compostas de competências e habilidades), o despertar do interesse por apenas uma já é suficiente para melhorar ou aperfeiçoar o carisma.

De qualquer forma, o livro foi concebido na tríade (pessoal, social e contextual) para facilitar a consulta quando você se sentir interessado ou precisar agregar mais sofisticação em alguns dos pilares da inteligência carismática. Em outras palavras, o carisma não é um conceito binário, do tipo “tenho ou não tenho”; mas, sim, um conceito composto de níveis, do potencial carismático

máximo ao mínimo. Cada um escolhe o nível em que quer trabalhar e conseqüentemente a sofisticação do desenvolvimento das competências.

Costumo dizer em meus cursos e palestras que desenvolver o carisma é buscar um caminho de autoaperfeiçoamento e evolução pessoal, social e contextual. A jornada do desenvolvimento da nossa inteligência carismática é mais do que conquistar uma habilidade de chamar atenção ou conseguir o que desejamos; é o desbravamento de um processo de crescimento interior e ampliação da percepção do mundo ao nosso redor. As descobertas sobre nós mesmos, sobre os outros ao nosso redor e as diferenças de situações com as quais nos deparamos ao longo da vida têm um valor inestimável para o entendimento da vida e da forma como vamos vivê-la.

De todos os ensinamentos e ferramentas que foram expostos neste livro, se eu pudesse resumir o elemento mais importante na busca do desenvolvimento do poder do carisma, eu apontaria para o despertar da consciência sobre as centenas ou os milhares de processos, ações e comportamentos automáticos e padronizados que possuímos em nossas vidas. Mesmo que você acredite que não foi capaz de incorporar todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento pleno da inteligência carismática, garanto que a simples leitura e o entendimento da existência de tantos processos inconscientes do nosso comportamento produzirão efeitos transformadores. Às vezes algumas das habilidades associadas a uma das três inteligências parecem brotar do nada depois de muito tempo. Algumas dessas capacidades floresceram em mim de forma parcialmente inconsciente. Na realidade a simples exposição e reflexão sobre o tema me trouxe mudanças de comportamento a respostas automáticas que eu não achei que havia incorporado conscientemente. Ou seja, o despertar da consciência se materializa de uma forma gradual e muitas vezes percorrendo um longo caminho inconsciente.

Por isso, sugiro que este livro seja um manual de consulta e reflexão. Até mesmo a releitura com uma mente aberta e sem preconceções da efetividade das ferramentas apresentadas será de grande valor.

Espero que a leitura tenha sido uma jornada de descobertas que não acabem nestas páginas, mas tenham sido incorporadas nas percepções diárias de quem vocês são, na atenção aos outros e em quais contextos vocês estão inseridos para assim continuarem crescendo e se desenvolvendo.

Muito obrigado e até a próxima!

Bibliografia

- ALMOND, G. A. & VERBA, S. (1989). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*.
- ANTONAKIS, J., FENLEY, M. & LIECHTI, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. In : *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 374-396.
- ARAÚJO, E. A. (2015). *Napoleão Bonaparte: construir um homem, forjar um mito*. São Paulo: Hunter Books.
- AVOLIO, B. J. & BASS, B.M. (1987). Charisma and beyond. In: HUNT, J. G., BALIGA, B. R., DACHLER, H. P. & SCHRIESHEIM, C. A. (Eds.). *Emerging leadership vistas*. Boston: Lexington Books.
- BERGER, J., MEREDITH, M. & WHEELER, S. C. (2008). Contextual Priming: Where People Vote Affects How They Vote. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, nº 26.
- BERGER, J. (2013) . *Contagious: Why Things Catch on*. New York: Simon & Schuster.
- BERNSTEIN, E. (2017). Do You Know How Others See You? In: *The Wall Street Journal*.
- BOBBIO, N. (2004). Verbete “paternalismo”. In: *Dicionário de Política*.
- BRIANT, P. (2010). *Alexandre, o Grande*. São Paulo: Editora L&PM.
- BRYANT, R. A., WYZENBEEK, M. & WEINSTEIN, J. (2011). Dream rebound of suppressed emotional thoughts: the influence of cognitive load. In: *Consciousness and Cognition*, Sep; 20 (3):515-522.
- CABANE, O.F. (2012) *O mito do carisma*. Rio de Janeiro: Campus
- CAIN, S. (2013). *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*. Portland: Broadway Books.
- CHABRI, C. & SIMONS, D. (2011). *O Gorila Invisível e outros equívocos da intuição*. Rio de Janeiro: Rocco.
- CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2012). The Dark Side of Charisma. In: *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/11/the-dark-side-of-charisma>> (acesso em 05/2018).
- CONGER, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, Oct., p. 637-647.

CUDDY, A. (2016) *O poder da presença: Como a linguagem corporal pode ajudar você a aumentar sua autoconfiança*. Rio de Janeiro: Sextante.

DAL BÓ, P. & DAL BÓ, E. (2014). “Do the Right Thing”: The Effects of Moral Suasion on Cooperation. In: *Journal of Public Economics*, Elsevier, vol. 117(C), pp. 28-38.

DOBBS, D. (2009). The Science of Success. In: *The Atlantic* (december). Disponível em: <<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/12/the-science-of-success/307761/>> (acesso em 05/2018).

DUTTWEILER, R. W. (1981). Charismatic Leadership: The Historical Development of a Political Concept.

EFRAN, M. G. & PATTERSON, E. W. J. (1976) . *The Politics of Appearance*. Unpublished manuscript, University of Toronto.

FESTINGER, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. IN: *Human Relations*, 7, 117-140. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/001872675400700202>> (acesso em 05/2018).

FRANK, W. (1987) . *The Overview Effect: Space Exploration and Human Evolution*. Reston: AIAA.

GARDNER, W. L. & AVOLIO, B. I. (1998). The charismatic relationship: a dramatical perspective. In: *Academy of Management Review*, 23: 32-58.

GARDNER W. L. (2003). Perceptions Of Leader Charisma, Effectiveness, And Integrity: Effects of Exemplification, Delivery, and Ethical Reputation.

GOLEMAN, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

GRABOA, A. SPISAK, B. van VUGT, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. IN: *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 4, August, p. 473-485.

GROSS, J.J. (2002). Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences. In: *Psychophysiology*, May; 39 (3): 281-91. Cambridge University Press.

HARARI, Y. N. (2017). *Sapiens: Uma breve história da humanidade*. São Paulo: L&PM.

- KAGAN, D. (1969). *The Outbreak of the Peloponnesian War*. Ithaca: Cornell University Press.
- KAHNEMAN, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar Straus Giroux.
- LAKOFF, G. (2008). *The Political Mind*. New York: Penguin Press.
- LANGLOIS, J. H., KALAKANIS, L., RUBENSTEIN, A. J., LARSON, A., HAUAM, M. & SMOOT, M. (2000). Maxims or Myths of Beauty? A meta-analytic and theoretical review. IN: *Psychological Bulletin*, Vol 126(3), May, pp. 390-423.
- LEAL, P.R.F. (2012). Os riscos do personalismo na política. In: *Revista de Jornalismo Científico e Cultural da Universidade Federal de Juiz de Fora*. A3:02, Juiz de Fora. Ed. UFJF, p. 12. n. abr/set.
- LÉVI-STRAUSS, C. (2012). O feiticeiro e sua magia. In: *Antropologia Estrutural*. São Paulo: Cosac Naify..
- LYRA, R. P. (2016). Maquiavel Republicano: Precursor Da Democracia Moderna. In: *Revista Cronos*, Natal-RN, v.11, n.3,255, jul/ago.
- MARTINS, C. E. (1979). Maquiavel, vida e obra. In: MAQUIAVEL, Nicolau. *O príncipe*. São Paulo: Abril Cultural.
- MACLACHLAN, B. (1996). *The Age of Grace: Charis in Early Greek Poetry*. Princenton: Princenton University Press.
- MANJIYANI, H. (2015). *RaDaR: The Blueprint of Charismatic Leadership*. Rahim Manjiyani.
- MAYO, M. (2017). If Humble People Make the Best Leaders, Why Do We Fall for Charismatic Narcissists? In: *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/04/if-humble-people-make-the-best-leaders-why-do-we-fall-for-charismatic-narcissists>> (acesso em 05/2018).
- MEYER, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. New York: PublicAffairs.
- MEYER, E. (2014). Power Distance: You Can't Lead Across Cultures Without Understanding It. In: *Forbes Leadership Forum*. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2014/09/25/power-distance-you-cant-lead-across-cultures-without-understanding-it/#51ef43aa459a>> (acesso em 05/2018).
- MIO, J.S., RIGGIO, R.E., LEVIN, S.S., & REESE, R. R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. In: *Leadership Quarterly*, 16(2), 287-294.
- MORTENSEN, K.W. (2012) *As leis do carisma: como influenciar, cativar e inspirar rumo ao sucesso*. Rio de Janeiro: Best Business.

- NYE, J. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- PLUTARCO. *Péricles / Fábio Máximo: Vidas Paralelas*. Barcelona: Gredos.
- REES, L, (2012). *The Dark Charisma of Adolf Hitler: Leading Millions into the Abyss*. London: Ebury.
- RIBEIRO, P. S. Os “ismos” da política nacional: populismo e paternalismo.
- RIGGIO, R. E. (1987). *The Charisma Quotient: What it Is, how to Get It, how to Use it*. New York: Dodd Mead.
- SANCHEZ-BURKS, J., BARTEL, C. A., & BLOUNT, S. (2009). Performance in intercultural interactions at work: Cross-cultural differences in response to behavioral mirroring. In: *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 216-223.
- SECHRIST, G. B., STANGOR, C. (2007). When are intergroup attitudes based on perceived consensus information? The role of group familiarity. In: *Social Influence*, 2, 211 - 235.
- SHAMIR, R. (1994). *Phonology as human behavior: a case of developmental oral dyspraxia*.
- SHAW, I. & JAMESON, R. (2002). *A Dictionary of Archaeology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- SÍCULO, D. (1983). *Biblioteca Histórica – Book XII*. Harvard: Harvard University Press.
- TRAVIS, A. (2005). The public view of Tony Blair: charismatic but a bit slippery. In: *The Guardian*. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/politicsc2005/apr/28/polls.labour>> (acesso em 05/2018).
- TREVISAN. M. C. (2015). *Alexandre, o Grande: a construção de um mito de longa duração*. São Paulo: Hunter Books.
- TUCÍDIDES. (2013). *História da Guerra do Peloponeso*. São Paulo: Martins Fontes.
- van VUGT, M. HOGAN, R. KAISER, R. B. (2008). *Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons From the Past*. in: *The American Psychological Association*, Vol. 63, No. 3, p. 182-196.
- WEBER, M. (1997). Os três tipos puros de dominação legítima. In: *Sociologia*. São Paulo: Ática.
- WEFFORT, F. (1978). *O populismo na política brasileira*. São Paulo: Paz e Terra.
- WILLNER, A. R. (1985). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven: Yale University Press.

Notas de fim

- 1 HARARI, Y. N. (2017). *Sapiens: Uma breve história da humanidade*.
- 2 GRABOA, A. SPISAK, B. van VUGT, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. IN: *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 4, August, p. 473-485.
- 3 van VUGT, M. HOGAN, R. KAISER, R. B. (2008). *Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past*. IN: The American Psychological Association, Vol. 63, No. 3, p. 182-196.
- 4 DAL BÓ, P. & DAL BÓ, E. (2014). “Do the Right Thing”: The Effects of Moral Suasion on Cooperation. IN: *Journal of Public Economics*, September.
- 5 MAYO, M. (2017). If Humble People Make the Best Leaders, Why Do We Fall for Charismatic Narcissists? In: *Harvard Business Review*.
- 6 MACLACHLAN, B. (1996). *The Age of Grace: Charis in Early Greek Poetry*.
- 7 TUCÍDIDES. *História da Guerra do Peloponeso*.
- 8 Idem.
- 9 KAGAN, D. (1969). *The Outbreak of the Peloponnesian War*.
- 10 SÍCULO, D. *Livro XII*.
- 11 PLUTARCO, L. M. *Péricles*.
- 12 TREVISAN, M. C. (2015). *Alexandre, o Grande: A construção de um mito de longa duração*. São Paulo: Hunter Books.
- 13 BRIANT, P. (2010). *Alexandre, o Grande*. São Paulo: Editora L&PM, p. 27.
- 14 Cartas de São Paulo. Romanos, capítulo 12 e 1 Coríntios, capítulo 12.
- 15 ARAÚJO, E. A. (2015). *Napoleão Bonaparte: construir um homem, forjar um mito*. São Paulo: Hunter Books.
- 16 MARTINS, C. E. (1979). Maquiavel, vida e obra. In: MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Abril Cultural.
- 17 LYRA, R. P. (2016). Maquiavel Republicano: Precursor Da Democracia Moderna. In: *Revista Cronos*, Natal-RN, v.11, n.3, 255, jul./ago.

- 18 Córsega é uma ilha no Mediterrâneo universalmente conhecida como o berço de Napoleão Bonaparte, que nasceu em Ajaccio, um ano após a ilha ser ocupada pelo Reino da França. A ilha, localizada próxima à Itália, tem no seu dialeto, o corso, “o mais italiano entre os dialetos da Itália”, segundo o linguista Niccolò Tommaseo.
- 19 WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima.
- 20 ANTONAKIS, J., FENLEY, M. & LIECHTI, S. (2011). Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions. In *Academic of Management Learning & Education*.
- 21 NYE, J. (2008). *The Powers to Lead*.
- 22 AVOLIO, B. J. & BASS, B.M. (1987). Charisma and beyond. In: HUNT, J. G., BALIGA, B. R., DACHLER, H. P. & SCHRIESHEIM, C. A. (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Boston: Lexington Books.
- 23 MANJIYANI, H. (2015). *RaDaR: The Blueprint of Charismatic Leadership*.
- 24 CHAMORRO-PREMUZIC, T. (2012). The Dark Side of Charisma. In: *Harvard Business Review*.
- 25 NUTT A. E. (2018). *Why Kids and Teens may Face Far More Anxiety These Days*. In: *Washington Post*
- 26 KAHNEMAN, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*.
- 27 GOLEMAN, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*.
- 28 RODRIGUEZ, T. (2013). Negative Emotions Are Key to Well-Being. In: *Scientific American*.
- 29 GARLAND, E.L. (2013). *Mindfulness-Oriented Recovery Enhancement for Addiction, Stress, and Pain*. NASW Press: Washington, DC.
- 30 BRYANT, R. A., WYZENBEEK, M. e WEINSTEIN, J. (2011). Dream rebound of suppressed emotional thoughts: the influence of cognitive load. In: *Consciousness and Cognition*, Sep; 20 (3):515-522.
- 31 GROSS, J.J. (2002). Emotion regulation: affective, cognitive, and social consequences. In: *Psychophysiology*, May; 39 (3):281-91. Cambridge University Press.
- 32 FLAVELL, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. In L. B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence* (pp.231-236). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- 33 HAMMOND, C. (2013). *Será que utilizamos apenas 10% de nosso cérebro?* Disponível em:

<http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/06/130603_uso_cerebro_gm>.

34 KAGAN, J. & SNIDMAN, N. (2004). *The Long Shadow of Temperament*.

35 DOBBS, D. (2009). The Science of Success. IN: *The Atlantic*, december.

36 CAIN, S. (2013). *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking*.

37 GOFFMAN, E. (1985). *A Representação do Eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Editora Vozes.

38 LOEHKEN, S. (2015). *The power of personality: How introverts and extroverts can combine to amazing effect*.

39 CAIN, S. (2013). *Op. Cit.*

40 Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity – Francis Fukuyama, p.53

41 KOPELMAN, S. & ROSETTE, A.S. (2008). Cultural variation in response to strategic emotions in negotiations. In: *Group Decision and Negotiation*, January, Volume 17, Issue 1, pp. 65–77.

42 Fonte: SBIE (Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional).

43 CANNON, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage*. New York: Appleton-Century-Crofts.

44 GOLEMAN, D. (2006). *Op. cit.*

45 No entanto, a falta de empatia não é o único critério para diagnosticar estes quadros. GOLEMAN, D. (2005). *Op. cit.*

46 Essa anomalia neural é mais comum em psicopatas e assassinos em série, não devendo ser determinante para todo tipo de crime, porque grande parte das motivações criminosas não são de matriz biológica, mas sim social e cultural.

47 HARE, R. (1997). *Psychopathy: Theory, Research and Implications for Society*.

48 Um dos mais recentes estudos deste efeito está em: PATRICK, C. (1994). Emotion in the Criminal Psychopath: Fear Image Processing”. In: *Journal of Abnormal Psychology*.

49 ZIMBARDO, P. (2007). *The Lucifer Effect: Why Good People Turn Evil*.

50 BLOOM, P. (2016). *Against Empathy: The Case for Rational Compassion*.

51 Sociedade Brasileira de Coaching (2017). Saiba tudo sobre relacionamento interpessoal. Disponível em:

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/atinja-objetivos/relacionamento-interpessoal/>

52 Mehrabian, A., & Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. In: *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), pp. 248-252.

53 SHAFER, J. (2015). *The Like Switch: An Ex-FBI Agent's Guide to Influencing, Attracting, and Winning People Over*.

54 MORTENSEN, K. W. (2011). *The Laws of Charisma*.

55 <https://www.youtube.com/watch?v=jKhoptgNXy4>

56 TREASURE, J. *5 Ways to Listen Better*. In: TedShow. Disponível em:

<https://www.ted.com/talks/julian_treasure_5_ways_to_listen_better>

57 Recomendo assistir o documentario "In Pursuit of Silence" dirigido por Patrick Shen.

58 CABANE, O. (2013). *Op. cit.*

59 LEIGH, A. (2013). *O poder do Carisma: Os segredos para se destacar na multidão*.

60 TRACY, B. & ARDEN, R. (2010). *O Poder do Charme: Como se Tornar uma Pessoa Interessante e Irresistível*

61 ROSENTHAL, R. (1977). *The PONS Test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues*". In: P. Reynolds, ed., *Advances in Psychological Assessment*. São Francisco: Jossey-Bass.

62 GOLEMAN, D. (2005). *Op. cit.*

63 DUKE, M. (1989). *A Measure of Nonverbal Social Processing Ability in Children Between the Ages of 6 and 10*. Trabalho apresentado no encontro da Sociedade Psicológica Americana.

64 GOLEMAN, D. (2005). *Op. cit.*

65 GOLEMAN, D. (2004). *What Makes a Leader?* In: *Harvard Business Review*.

66 KELLERMAN, J. LEWIS J. e LAIRD, J.D. (1989). *Looking and Loving: The effects of mutual Gaze on feelings of Romantic Love*. In: *Journal of Research in Personality*, pp. 145-161.

67 Goleman, Daniel. (2005). *Op. cit.*

68 TRACY, B. & ARDEN, R. (2010). *Op. cit.*

69 SHAFER, J. (2015). *Op. cit.*

70 HALL, E. T. (1990). *Beyond Culture*. Nova York: Anchor Books.

71 RIGGIO, R. E. (1988). *The Charisma Quotient: What it is, How to Get It, How to use it*. New York: Dodd Mead.

- 72 GOLEMAN, D. (2005). Op. cit.
- 73 Idem.
- 74 SHAFER, J. (2015). Op. cit.
- 75 STEWART, G. L., DUSTIN, S. L., BARRICK, M.R. & DARNOLD, T. C. (2008). Exploring the handshake in employment interviews. In: *Journal of Applied Psychology*, Sep. 93, n. 5, pp. 1139-1146.
- 76 Idem.
- 77 GOFFMAN, E. *A Representação do Eu na vida cotidiana*.
- 78 GARDNER, W. L. & AVOLIO, B. J. (1998) The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. In: *Academy Management Review*, January 1, vol. 23 no. 1, pp. 32-58.
- 79 CIALDINI R. (2012). *As Armas da Persuasão: Como influenciar e não se deixar influenciar*
- 80 SECHRIST, G. B., STANGOR, C. (2007). *When are intergroup attitudes based on perceived consensus information? The role of group familiarity Social Influence*.
- 81 FESTINGER, L. (1954). *A Theory of Social Comparison Processes*
- 82 LANGLOIS, J. H., KALAKANIS, L., RUBENSTEIN, A. J., LARSON, A., HAUAM, M. & SMOOT, M. (2000). Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. IN: *Psychological Bulletin*, Vol 126(3), May, pp. 390-423.
- 83 EFRAN, M. G. & PATTERSON, E. W. J. (1976). *The politics of appearance*. Unpublished manuscript, University of Toronto.
- 84 CHABRI, C. & SIMONS, D. (2011). *O Gorila Invisível e outros equívocos da intuição*.
- 85 KAHNEMAN, D. (2011). Op. cit.
- 86 FRANK, W. (1987). *The Overview Effect: Space Exploration and Human Evolution*.
- 87 CONGER, J. A. *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*.
- 88 CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, Oct., p. 637-647.
- 89 WILLNER, A. R. (1985). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*. New Haven: Yale University press.
- 90 GARDNER, W. L. & AVOLIO, B. I. (1998). *The charismatic relationship: a dramatical perspective*.
- 91 MIO, J.S., RIGGIO, R.E., LEVIN, S.S., & REESE, R. R. (2005). *Liderança presidencial e carisma: os efeitos da metáfora*.

- 92 SHAMIR, R. (1994). *Phonology as human behavior: a case of developmental oral dyspraxia*.
- 93 CONGER, J. A. & KANUNGO, R. N. (1987). *Op. cit.*, p. 637-647.
- 94 REES, L. (2012). *The Dark Charisma of Adolf Hitler: Leading Millions into the Abyss*.
- 95 Lévi-Strauss, C. (2012). O feiticeiro e sua magia. In: *Antropologia Estrutural*, p. 263.
- 96 BERGER, J. (2013). *Contagious: Why Things Catch on*.
- 97 A Palavra é como a luz para o caminho (Sl 119:105); A Palavra é como o fogo que arde o coração do seu leitor e ouvinte (Jr 23:29); A Palavra é como o martelo que esmiúça a pedra (Jr 23:29); Palavra é como a semente que quando germina no coração gera frutos (Lc 8:11); A Palavra é como uma espada de dois gumes (Hb 4.12).
- 98 Meu objetivo aqui não é fazer nenhuma análise ou julgamento teológico das religiões e suas histórias. Apenas estou olhando do ponto de vista da comunicação e seus efeitos na compreensão humana.
- 99 LAKOFF, G. (2008). *Political mind*.
- 100 CABANE, O. *Op. cit.*, p. 133.
- 101 LAKOFF, G. (2003). *Metaphors We Live by*.
- 102 LAKOFF, G. (1980). *Metaphors We Live By*.
- 103 “O programa Fome Zero é complexo. Tão complexo quanto o inimigo que ele propõe derrotar. E todos, a seu tempo, serão convocados para ajudar nessas guerras. A fome não será vencida da noite para o dia, nem apenas com algumas medidas isoladas do governo. A vitória contra a fome vai exigir muito esforço, muita persistência, muita coragem e dedicação de todos nós, durante os próximos quatro anos (...)”. In: SPERANDIO, N. *As Metáforas de Lula: uma forma de legitimação*.
- 104 RIGGIO, R. E. (1987). *The Charisma Quotient: What it Is, how to Get It, how to Use it*.
- 105 ANTONAKIS, FENLEY & LIECHTI. (2011). *Can Charisma Be Taught? Tests of Two Interventions*.
- 106 GARDNER W. L. (2003). *Perceptions Of Leader Charisma, Effectiveness, And Integrity: Effects of Exemplification, Delivery, and Ethical Reputation*
- 107 SINEK S. (2009). *Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action (Por quê? Como Grandes Líderes Inspiram Ação)*”

108

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt

109 https://www.youtube.com/watch?v=xvaPF_y-fiU

110 HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures And Organizations: Software of the Mind*

111 EARLEY, C. & MOSAKOWSKI, E. (2004). Cultural Intelligence. In: *Harvard Business Review*.

112 NYE, J. (2008). Op. cit.

113 SANCHEZ-BURKS, J., BARTEL, C. A., & BLOUNT, S. (2009). Performance in intercultural interactions at work: Cross-cultural differences in response to behavioral mirroring. In: *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 216-223.

114 GOLEMAN, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*.

115 Indian Headshakes: What do they mean? <<https://www.youtube.com/watch?v=Uj56IPJOqWE>>

116 MEYER, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*.

117 CABANE, O. (2013). Op. cit.

118 MEYER, E. (2014). Power Distance: You Can't Lead Across Cultures Without Understanding It. In: *Forbes Leadership Forum*.

119 WILLNER, A. R. (1985). Op. cit.

120 BERGER, J., MEREDITH, M. & WHEELER, S. C. (2008). Contextual Priming: Where People Vote Affects How They Vote. In: *Proceedings of the National Academy of Sciences*, nº 26.

121 BERGER, J. (2013). Op. cit.

122 Idem.

123 Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/eleicoes,prefeitos-de-7-cidades-brasileiras-foram-eleitos-com-vantagem-de-apenas-um-voto,10000080103>>.

124 TRAVIS, A. (2005). The public view of Tony Blair: charismatic but a bit slippery. In: *The Guardian*. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/politics/2005/apr/28/polls.labour>>.

125 WILLNER, A. R. (1985). Op. cit.

126 DUTTWEILER, R. W. (1981). *Charismatic Leadership: The Historical Development of a Political Concept*.

127 ALMOND, G. A. & VERBA, S. (1989). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*.


- 128 LEAL, P.R.F. *Os riscos do personalismo na política*.
- 129 BOBBIO, N. (2004). Verbete “paternalismo”. In: *Dicionário de Política*.
- 130 WEFFORT, F. (1978). *O Populismo na Política Brasileira*.
- 131 RIBEIRO, P. S. Os “ismos” da política nacional: populismo e paternalismo.
- 132 WILLNER, A. R. (1985). Op. cit.
- 133 BERNSTEIN, E. (2017). Do You Know How Others See You? In: *The Wall Street Journal*.
- 134 SAMPSON A. (2000). *Mandela: The Authorized Biography*
- 135 SHAW, I. & JAMESON, R. (2002). *A Dictionary of Archaeology*. Oxford: Blackwell Publishers.
- 136 O Deep Blue foi resultado de doze anos de pesquisa da IBM e, além de memorizar todas as jogadas do adversário, o computador era capaz de calcular até 250 milhões de jogadas por segundo.
- 137 Weiqi ou baduk, espécie de xadrez oriental.
- 138 CASTELLS, E. (2013). *Communication Power*.
- 139 TURKLE, S. (2015). *Reclaiming Conversation*.
- 140 GOLEMAN, D. (2013). Op. cit.
- 141 CASTELLS, E. (2013). Op. cit.


HENI OZI CUKIER é cientista político, professor e palestrante. Formou-se nos Estados Unidos em Filosofia e Ciência Política e é mestre em International Peace and Conflict Resolution pela American University, em Washington D.C. Nos Estados Unidos, trabalhou no Woodrow Wilson Center, na Organização dos Estados Americanos (OEA) e no Conselho de Segurança da ONU.

É fundador do Insight Geopolítico, consultoria de risco político; professor de Relações Internacionais da ESPM e professor na Casa do Saber, onde ministra diversos cursos, alguns ligados diretamente ao tema desta obra: A arte da sedução nos negócios e no cotidiano, A arte da estratégia, A arte do poder e A inteligência do carisma.

Frequentemente analisa e debate os riscos e problemas políticos nacionais e internacionais nos maiores veículos de mídia do Brasil.

Foi estrategista da campanha do Partido NOVO em 2016, Secretário-adjunto de Segurança Urbana de São Paulo em 2017, e, em 2018, ao participar de sua primeira eleição, Heni foi eleito Deputado Estadual pelo Partido NOVO.

 Inteligência do Carisma

 inteligenciadocarisma

#inteligenciadocarisma

LUIZ
FELIPE
PONDE'
AMOR
REFLEXÕES
PROIBIDAS
PARA
MENORES PARA
CORAJOSOS

 Planeta

Do mesmo autor do best-seller *Filosofia para corajosos*

Amor para corajosos

Pondé, Luiz Felipe

9788542211603

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

O poeta Vinicius de Moraes ensinava a amar "porque não há nada melhor para a saúde que um amor correspondido". Se não há nada mais importante do que amar, pensar o amor em suas diversas formas e vínculos é fundamental. Em Amor para corajosos, o filósofo Luiz Felipe Pondé conduz o leitor por um passeio sobre o tema. Não se trata de um manual para amar melhor ou um estudo acadêmico. Na sua tradicional prosa ao mesmo tempo provocativa e elucidativa, Pondé escreve uma série de ensaios que podem ser lidos aleatoriamente ou na ordem sugerida. Ele parte de uma diferença filosófica entre o que seria um "amor kantiano" – que busca estabilidade e respeito – e um "amor nietzschiano" – aquele da paixão avassaladora. O foco principal é o amor romântico chamado pelos medievais de "doença da alma". Pondé usa a filosofia, as ciências sociais e a cultura para analisar questões eternas e outras mais contemporâneas. O amor pode conviver com rotinas? O amor tem cura? É ético abrir mão do amor em nome de obrigações familiares? Como saber se você é um canalha ou uma vagabunda? É possível confiar numa mulher? Como curar a atávica insegurança masculina? E quando o amor morre? Como o próprio título sugere, Amor para corajosos –

Reflexões proibidas para menores vai instigar o leitor ao exercício do amor. Afinal, segundo o próprio Pondé, o amor é uma experiência prática, jamais teórica. "Se você nunca entendeu a razão de a literatura estar cheia de exemplos de pessoas que 'morrem de amor', nenhuma teoria do amor vai salvá-lo do vazio que é nunca ter sofrido de amor".

[Compre agora e leia](#)



EU
ELTON
JOHN

 Planeta

Eu, Elton John

John, Elton

9788542218183

344 páginas

[Compre agora e leia](#)

Elton John é o cantor e compositor de maior e mais duradouro sucesso de todos os tempos. Embalada em altos e baixos, sua vida é extraordinária. Na sua primeira e única autobiografia, ele conta essa história em suas próprias palavras e com a honestidade – e o humor – que lhe é peculiar. Nesses setenta anos, não faltam momentos engraçados e outros tantos de partir o coração. Ele lembra detalhes da sua infância crescendo em um subúrbio de Londres e o relacionamento difícil com os pais. Batizado Reginald Dwight, era um garoto que, embora tímido, sonhava com o estrelato. Com 23 anos, fez seu primeiro show nos Estados Unidos. Vestido com um brilhante macacão amarelo, uma camiseta com estrelas e botas com asas, enfrentou uma plateia atônita com aquela figura – e aquela performance. Elton John estava chegando e o mundo da música nunca mais seria o mesmo. No livro Eu, Elton John, ele narra episódios dramáticos desde a rejeição precoce de seu trabalho com o parceiro de composição Bernie Taupin aos momentos de perder o controle como um superstar; das tentativas de suicídio ao secreto vício em drogas por mais de uma década. Elton John se lembra de episódios marcantes de suas amizades com John Lennon,

Freddie Mercury e George Michael e até mesmo o dia em que dançou música disco com a Rainha da Inglaterra. Ele também escreve em detalhes como superou uma vida de vícios e fundou a sua Fundação para a Aids. Revela que encontrou o verdadeiro amor com David Furnish, se lembra de férias inesquecíveis com o estilista italiano Versace e da tristeza em cantar no funeral de sua amiga, a princesa Diana. Não faltam, é claro, detalhes de algumas de suas composições que entraram para a história. E, por fim, identifica o momento em que percebeu que queria ser pai – e viu sua vida mudar mais uma vez. Divertida e emocionante, a autobiografia *Eu, Elton John* vai levar o leitor a uma jornada íntima com uma lenda viva. “O mais incrível do rock ‘n’ roll é que ele permite que alguém como eu se torne uma estrela.” - Elton John

[Compre agora e leia](#)

MARIO SERGIO
CORTELLA

POR QUE FAZEMOS
O QUE
FAZEMOS?

aflições vitais
sobre trabalho,
carreira
e realização

 Planeta

Por que fazemos o que fazemos?

Cortella, Mario Sergio

9788542208160

84 páginas

[Compre agora e leia](#)

Bateu aquela preguiça de ir para o escritório na segunda-feira? A falta de tempo virou uma constante? A rotina está tirando o prazer no dia a dia? Anda em dúvida sobre qual é o real objetivo de sua vida? O filósofo e escritor Mario Sergio Cortella desvenda em *Por que fazemos o que fazemos?* as principais preocupações com relação ao trabalho. Dividido em vinte capítulos, ele aborda questões como a importância de ter uma vida com propósito, a motivação em tempos difíceis, os valores e a lealdade – a si e ao seu emprego. O livro é um verdadeiro manual para todo mundo que tem uma carreira mas vive se questionando sobre o presente e o futuro. Recheado de ensinamentos como "Paciência na turbulência, sabedoria na travessia", é uma obra fundamental para quem sonha com realização profissional sem abrir mão da vida pessoal.

[Compre agora e leia](#)

ROSANA PINHEIRO-MACHADO

AMANHÃ

VAI SER

MAIOR

**O QUE
ACONTECEU
COM O BRASIL E
POSSÍVEIS ROTAS DE
FUGA PARA A CRISE ATUAL**

 Planeta

Amanhã vai ser maior

Pinheiro-Machado, Rosana

9788542218237

160 páginas

[Compre agora e leia](#)

Desde as grandes manifestações de 2013, boa parte dos brasileiros possui uma única pergunta: o que está acontecendo com o país? Muitas pessoas se sentem em um trem desgovernado por causa de transformações profundas que o Brasil sofreu nos últimos anos, sem saber como dar sentido, viver e combater o caos diário. Este livro da professora, antropóloga e colunista Rosana Pinheiro-Machado possui dois objetivos. Primeiro, jogar luz sobre este período de crise, trazendo uma análise do cenário político e social desde as Jornadas de Junho até a eleição de Jair Bolsonaro, sem jargão acadêmico. Segundo, apontar as saídas que se delineiam no horizonte - e mostrar que já estamos construindo possibilidades de resistir em tempos sombrios.

[Compre agora e leia](#)

**LEANDRO
KARNAL**

**O
DILEMA
DO
PORCO
ESPINHO**

como encarar
a solidão

 Planeta

O dilema do porco-espinho

Karnal, Leandro

9788542214840

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

Ser ou não ser sozinho O poeta Vinicius de Moraes cantava "que é melhor se sofrer junto, que viver feliz sozinho". Será? Este é um dos fios da meada que o historiador Leandro Karnal, um dos intelectuais mais influentes do país, toma como mote neste livro. A partir de referências filosóficas ou religiosas, relacionadas a fatos históricos ou a romances, ele faz uma saborosa reflexão sobre a natureza de viver só – ainda que por pouco tempo. Ele apresenta como a solidão é encarada no cinema, na literatura, na música, nas artes. Mostra que ela pode ser uma luz e que, em alguns casos, Deus revela-se aos solitários. Segundo o Gênesis, aliás, Deus teria dito: "Não é bom que o homem esteja só; farei para ele alguém que o auxilie e corresponda". E o autor amplia o tema para discorrer como a tradição judaico-cristã em geral abordou a solidão. Em O dilema do porco-espinho, Karnal viaja pela modernidade líquida e também analisa a solidão no mundo virtual. Contempla tanto temas como os amigos imaginários das crianças até pensamentos de filósofos como Aristóteles, que dizia que a solidão criava deuses e bestas. Como a solidão é um tema que sempre o acompanhou e, segundo revela o próprio Karnal, tem se amplificado em sua maturidade, o autor escreve este livro

como um ensaio pessoal. Ao dividir suas meditações, o autor convida seu interlocutor, durante o ato da leitura, a deixar a solidão de lado e compartilhar de seus pensamentos.

[Compre agora e leia](#)