

COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA RELACIONAL

by HOMERO REIS ©

Bem Vindos a esse espaço de aprendizagem. É com muito prazer que os recebo nessa atividade cheia de distinções capazes de nos ajudar no processo de melhoria efetiva da qualidade de nossa vida profissional e relacional. Quero desafiá-los a mergulhar nesse tema, como muitos o têm feito, e colher resultados surpreendentes em todos os domínios da vida.

Os relacionamentos são o ponto chave de toda a teia de nossas vidas. Tudo gira em torno deles. Por isso, entender como essa distinção ocorre e ser capaz de intervir nela é um desafio que, juntamente com as Competências Conversacionais, integram o que chamo de Inteligência Relacional.

A competência básica que quero explorar aqui, dentro do tema Inteligência Relacional, pode ser sintetizada com o seguinte juízo: **a maioria de nossos problemas ocorrem devido a pedidos mal feitos e promessas não cumpridas.** Essa é a máxima que iremos estudar, entender e aprender a como corrigir. Conceitualmente falando, pedidos, ofertas e reclamações fazem parte de um capítulo da Inteligência Relacional chamado de COORDENAÇÃO DE AÇÕES. É a esse capítulo que vamos nos dedicar nesse texto.

Certamente muitos outros aspectos estão presentes nessa distinção, no entanto, o que lhes apresento agora é o conteúdo básico para se obter melhoria significativa nos relacionamentos.

Vamos a eles.
Abraços,
Homero Reis

A Arte de Coordenar Ações

Diz a sabedoria indígena que, quando não cumprimos aquilo que prometemos, o fio de nossa ação que deveria estar concluída e amarrada em algum lugar fica solto ao nosso lado. Com o passar do tempo, os fios soltos se enrolam em nossos pés e impedem que caminhemos livremente. Ficamos amarrados às nossas próprias palavras.

Por isso, os nativos têm o costume de “pôr as palavras para andar” o que significa agir de acordo com o que se fala; isso conduz à integridade do pensar, do sentir e do agir no mundo e nos conduz ao Caminho da Beleza, onde há harmonia e prosperidade naturais.

Ao longo do programa de Inteligência Relacional, abordamos várias distinções que vão se articulando para termos uma visão ampla do que significa o fazer humano. Até agora vimos as distinções de observar, escutar, expor e indagar, afirmar, declarar e julgar. Todos os anteriores são atos de fala, por assim dizer, básicos.

Neste seminário, estamos nos debruçando no estudo de mais três atos de fala que são básicos também: o pedir e o ofertar, atos que fundamentam um terceiro, o das promessas. Desta maneira as promessas são um ato composto de pedidos e ofertas, como veremos ao longo do texto. Os atos de pedir, ofertar e prometer são tipos de declarações que compõem o que chamamos de arte de coordenar ações.

Para darmos contexto a estes assuntos, precisamos lembrar que, desde a perspectiva ontológica, entendemos que a palavra é que gera os compromissos para que as coisas aconteçam. Quando acreditamos que algo vai acontecer sem necessidade da nossa intervenção, simplesmente esperamos que ocorra. Mas, se por outro lado, acreditamos que as coisas que desejamos que aconteçam e os resultados que queremos só ocorrerem se agirmos, então surge a inquietude que gera a ação.

Daí surge a primeira distinção da coordenação de ações. A noção de inquietude. Entendemos inquietude como a vontade ou o querer que leva à ação humana. Nem sempre a inquietude é consciente. Muitas vezes fazemos coisas que “supostamente” não queremos, mas há uma inquietude que não vemos que faz com que nosso comportamento, mesmo que não desejado, ocorra.

No contexto da coordenação de ações, entendemos que existe um pano de fundo de inquietudes compartilhadas. Quando pedimos para uma pessoa lavar nosso carro, estamos coordenando ações e temos uma base de inquietudes compartilhadas. Ele quer ganhar dinheiro, quer prestar um bom serviço, quer nos fidelizar como clientes; nós queremos nosso carro cuidado, com a pintura bem tratada, e o carro limpo, com boa aparência. Então a coordenação de ações pode acontecer de maneira efetiva.

Também está presente na coordenação de ações um pano de fundo de confiança mútua. A confiança, muitas vezes implícita, faz com que coordenemos ações de maneira efetiva. No mesmo exemplo, confio na pessoa que lava o carro, uma confiança básica que irá se consolidando na medida em que vamos mantendo a coordenação de ações ao longo do tempo. O tema da confiança é um assunto vasto do qual trataremos mais adiante; mas, por enquanto, basta dizer que, para coordenarmos ações, precisamos de uma base de confiança compartilhada.



O Pedir

O pedir é um ato que se fundamenta em algo que falta. No decorrer dos acontecimentos, se não tomarmos uma providência, pode ser que algo que consideramos importante e relevante não aconteça. O pedido tem como elemento constitutivo que: Escolhemos que não seremos nós os que faremos isso que falta. Seja porque não temos competência, seja porque simplesmente preferimos que outra pessoa ou instituição o faça. No exemplo do carro, gostaríamos do carro limpo (isso nos falta). Se não fizermos nada, continuará sujo. Poderíamos lavá-lo nós mesmos, contudo escolhemos contratar alguém que faça por nós, e desta maneira formulamos um pedido.

O pedir tem implícitos alguns elementos fundamentais que garantem sua efetividade:

Agentes Conversacionais

quem pede e quem escuta.

No caso de contratar uma faxineira, somos nós quem formulamos o pedido e é a faxineira quem o escuta. Para a efetividade dos pedidos é importante que alguém fique dono do pedir e que saibamos quem é a pessoa que está escutando o pedido. Isso parece óbvio, só que grande parte da inefetividade nas organizações e na nossa vida deve-se ao fato de nem sempre sabermos quem é o dono dos pedidos ou quem os escuta. Numa reunião administrativa, por exemplo, o diretor diz: “Precisamos cuidar da manutenção dos equipamentos de som”, as pessoas se olham e outra pessoa diz: “precisamos também contratar um técnico que venha a cuidar do ar condicionado que está muito barulhento”. E se segue uma série de pedidos, a reunião se encerra e os pedidos ficam no ar, sem donos, ninguém fica responsável pelos encaminhamentos. Muito provavelmente, dias depois, vão perguntar pelos resultados e justificativas do tipo, “ninguém me disse que eu deveria tomar qualquer providência”, ou “fulaninho é o responsável por essa área” etc. surgem deixando a equipe num ciclo de inefetividade.

Algo que falta e a ação futura

Como dito anteriormente, o pedido surge na presença da inquietude em relação a algo que falta. Contudo, muitas vezes, não sabemos o que falta nem está claro qual ação futura poderia atender à inquietude. Por exemplo, não estamos gostando da campanha publicitária que se está preparando para o lançamento de um novo produto. Quando conversamos com a equipe de publicidade, dizemos que algo não está bem, mas não sabemos nomear o pedido do que queremos. Dentro do processo de coordenação de ações, é fundamental a competência de escutar efetivo para que o publicitário possa, então, escutar melhor as nossas inquietudes. Mutuamente vamos nos indagar e expor possibilidades, até articularmos a ação futura. É muito importante separar estes dois elementos: o que falta (revela a inquietude); e a ação futura (o que o profissional, com suas distinções, poderá oferecer como resposta). Soluções criativas e inovação são necessários neste lugar, para escutarmos mais profundamente inquietudes sobre o que queremos que aconteça e sairmos de soluções automáticas.

Este é um espaço de profunda relevância na efetividade dos resultados. A inefetividade acontece quando não reconhecemos a presença desses dois elementos constitutivos, os confundimos e achamos óbvias as soluções sem uma escuta acurada do pedido.

Condições de satisfação e métricas

As condições de satisfação nos permitem garantir que a coordenação de ações se encerre com satisfação e aprendizagem mútua. Esse elemento é frequentemente esquecido ou dado como óbvio e então dele não se fala. Só que esse é exatamente o assunto que permitirá, no futuro, poder reclamar com efetividade, agradecer com satisfação, aprender para futuras experiências, e no final das contas, construir uma confiança sólida no processo de coordenação de ações. As condições de satisfação dizem respeito ao prazo, à qualidade da entrega, à oportunidade do serviço, à rapidez da resposta etc. No processo de escutar inquietudes e de negociar, precisamos articular quais serão essas condições de satisfação. Elas podem ser entendidas como as características que farão da execução do pedido algo com qualidade, competência, e efetividade.

A emocionalidade com a qual se faz o pedido

O pedir sempre acontece num contexto emocional que, provavelmente, revela nossa competência para fazer pedidos na vida. O pedir, desde a perspectiva ontológica, se faz com dignidade, sem temor a incomodar, sem receio de que vai afetar sua imagem pública, nem com medo de que as pessoas falem não. Pedir se faz com a consciência de que o outro poderá dizer “não”, e que esse “não” é um “não” à ação solicitada, e não a quem pede. O problema é que, às vezes, ao ouvir não, interpretamos que o outro está não só rejeitando a ação, mas nos rejeitando e deste lugar é muito difícil dar legitimidade ao outro. No entanto, o não dos pedidos é ao pedido, e somente isso. Entendemos o pedir como uma porta que se abre para que

o outro colabore conosco, e se sinta parte da coconstrução do dia a dia. Por exemplo, um chefe que não faz pedidos deixa a equipe com a sensação de que é subaproveitada. Um filho que não recebe pedidos do pai pode se sentir inábil para ajudar. O pedir é um ato que conecta e que gera vínculos de pertencimento. Observemos com cuidado. Pode ser que nos surpreendamos ao descobrir que as pessoas gostam de receber pedidos importantes.

Os verbos usados no pedir

Dado o contexto social no qual estamos inseridos, alguns verbos são adequados e outros não para fazer pedidos. Os verbos comumente usados são: peço, solicito, rogo etc. Mas dada a cultura da organização, por exemplo, na família pode-se dizer “me passa”, “me dá”; no exército, pode-se dizer “ordeno”, “exijo”; já no contexto religioso pode ser “suplico”, “imploro” etc. Muitos são os verbos que representam o pedir, mas precisamos ver que cada verbo gera um contexto e revela o tipo de relação que se estabelece entre quem pede e quem escuta o pedido. Também, nos verbos e expressões utilizadas para pedir, podemos observar algumas expressões pouco efetivas (para não dizer descomprometidas), exatamente por que nos eximem da responsabilidade de ser dono do pedido. Expressões do tipo “eu gostaria de”, “seria tão bom se”, “queria tal coisa”, “quando será que”, “isto não está legal” etc., revelam algo que falta, mas pelo qual não nos responsabilizamos e deixamos solto, virando motivo de queixa e frustração. Pedidos claros geram compromissos claros.

Finalmente o pedir tem um tempo oportuno – Não fazemos pedidos a qualquer pessoa em qualquer momento. Aprendamos com as crianças. Elas quando querem pedir algo, vêm de vagar, sentem o contexto emocional, veem se é o momento oportuno. Chegam meigas e constroem a fala de maneira a garantir a efetividade do que querem. Quando sentem que não é o momento oportuno, então adiam o pedido ou envolvem outras pessoas para garantir a escuta adequada do pedido. Um pedido não se faz a qualquer momento, nem a qualquer pessoa. Se faz num tempo oportuno,

Como uma declaração, quem pede assume um compromisso social. Por um lado, o compromisso é de que fará todo o possível para tornar claro o pedido, cuidando para se expressar com efetividade, e minimizar as dúvidas dos envolvidos. Isto se torna mais simples quando conhecemos os elementos do pedido, conforme visto acima. Por outro lado, o compromisso é que verdadeiramente quer aquilo que está pedindo. Isso pode parecer óbvio, mas não é. Às vezes, pedimos coisas as quais não queremos receber.

Não é raro vermos funcionários que pedem mais responsabilidade no trabalho e, ao recebê-la, não se comprometem; ou cônjuges que pedem para participar mais nas decisões do lar mas, quando assumem uma atribuição, não se responsabilizam. Quem pede assume a responsabilidade de receber.

Exercício

No Exercício abaixo o convidamos a observar situações em que fez um pedido e sentiu-se satisfeito e quando fez um e sentiu-se insatisfeito com o resultado. Dedique um tempo para avaliar qual desses dois resultados é mais recorrente em sua vida. Experimente olhar os diferentes domínios da vida: familiar, profissional, amigos...

Resultado	Como foi o pedido?	A quem foi pedido?	Quais foram as condições de satisfação?	Em que emoção estava?
Satisfação				
Insatisfação				

O Ofertar

O ofertar é um tipo de pedir, só que ao inverso. Quando pedimos, escolhemos não realizar a ação futura. Na oferta, escolhemos o contrário. Quando ofertamos, estamos dizendo ao outro que escutamos uma inquietude, da qual gostaríamos de tomar conta. Há uma ação futura para que temos competência para executar com efetividade.

Ao ofertar, escutamos as inquietudes do outro. Escutamos suas necessidades, os quiebres que tem e muitas vezes não esperamos que o pedido seja feito, antes mesmo da pessoa ou instituição pedir nós nos constituímos como uma oferta para o outro. Entendemos também que compartilhamos um contexto de confiança e de inquietudes que nos permite coordenar ações.

Uma oferta, para ser efetiva, deve ser sedutora. Uma oferta que não é convidativa, que não encanta ninguém perde seu propósito. Quem oferta deve ser capaz de ofertar algo que seja atraente e que fomente no outro a vontade de aceitá-la. Para desenvolver essa competência, é preciso ter uma profunda capacidade de escuta, de modo a conectar-se com as inquietudes do outro, e também estar profundamente conectado com suas próprias competências, de modo a ofertar o melhor de si.

Se fizermos uma leitura cuidadosa, poderemos verificar que as ofertas têm os mesmos elementos constitutivos que o pedido. Isto é:

Quem fala (nesse caso somos nós que fazemos a oferta) e quem escuta (é o outro a quem estamos ofertando).

Algo que falta e a ação futura: nesse caso nós estamos nos disponibilizando para tomar conta delas. O ofertar se conecta profundamente com a escuta de inquietudes do outro.

As condições de satisfação e as métricas com as quais consideramos poder atender ao outro.

A oferta requer uma emocionalidade adequada. Muitas vezes a oferta chega como um alívio porque alguém cuida de algo que consideramos importante. Na oferta nos comunicamos usando palavras de ofertar. Dispomo-nos a cuidar do outro.

Finalmente, fazemos as ofertas no tempo oportuno, onde ela possa ser escutada e acolhida com efetividade.

Da mesma forma, o compromisso da oferta é semelhante ao do pedido. Quando nos ofertamos, nos comprometemos a tornar clara e explícita nossa oferta, e a verdadeiramente entregarmos o que estamos ofertando.

Exercício:

Esse é um espaço para observar como você tem se constituído como oferta e em que elementos do ofertar você pode desenvolver aprendizagens. Tem conseguido honrar suas ofertas. Tem conseguido estabelecer condições de satisfação. Que emocionalidade é mais recorrentemente conseguido. A quem se oferta e a quem não? Como é para você sua oferta ser acolhida ou não? Dedique tempo a observar e mapear os diferentes espaços da vida.

O que você ofertou?

De qual inquietude você quis cuidar?

Que condições de satisfação você declarou?

Em que emocionalidade você estava?

A pessoa acolheu sua oferta?

Conseguiu honrar a oferta?

O Prometer

As promessas são um dos atos que maior impacto têm na nossa vida. As promessas são um tipo de declaração, que, por sua natureza, impactam de maneira muito profunda o futuro. As promessas são uma ação composta. As promessas se constituem de duas declarações: um pedido ou uma oferta com sua respectiva declaração de aceitação.

Por exemplo, quando começamos a trabalhar numa nova empresa, a promessa estabelecida é que durante um mês desempenharemos certas atividades e no final do mês a empresa pagará a remuneração que tivermos acertado inicialmente. Essa é a promessa que é feita no presente, que será executada ao longo de um mês, só que independente de que ainda não tenha sido encerrada, a promessa começa a impactar as nossas futuras ações contundentemente. A nossa vida muda, deixamos de assumir certos compromissos dado que precisamos prestar um serviço, e começamos a contar com o dinheiro, fazendo novas promessas, com outras pessoas, que serão executadas assim que recebermos o dinheiro.

Assim vamos criando redes de promessas, umas dependentes das outras, que sustentam nossa vida.

Costumamos dizer que são como correntes de uma grande rede que nos sustenta. As promessas são como elos que formam tecidos de relações de pedidos, de ofertas, de “sims” que sustentam nossa vida.

Quando fazemos promessas, estamos dizendo que vamos realizar algo no futuro. Estamos dando nossa palavra de que cumprimos com certas ações e condições de satisfação. Como a promessa se executa no futuro, ela representa um risco no sentido de que poderá ser cumprida sempre que seja mantido um nível de condições que permitam seu cumprimento.

A competência de prometer tem a ver com a capacidade que temos de fazer pedidos e ofertas adequadas, oportunas, bem feitas, de maneira que nossa imagem pública seja mantida com efetividade, assim como o bem-estar e qualidade de vida para nós mesmos e para o outro também. Nenhum outro ato, como o prometer, tem um impacto tão grande no nosso bem-estar e na segurança que temos como seres humanos.

A competência de fazer promessas passa, inicialmente, pelo reconhecimento de que ela existe. Muitas vezes nos relacionamos a partir de expectativas. Fazemos um pedido, mas o simples fato de fazê-lo

não significa que já existe uma promessa. Precisamos escutar em alto e bom tom o SIM do outro. Da mesma maneira ao fazermos uma oferta, precisamos aguardar pela resposta positiva do outro para começar a agir em concordância. Muito do sofrimento humano se deve a ficarmos esperando por cumprimentos de promessas inexistentes, para as quais não nos foi dado o SIM.

O tamanho das promessas que somos capazes de realizar determina o tamanho da nossas vidas. As pessoas que temem fazer promessas por medo de se comprometer ou de não dar conta de cumpri-las terminam por fazer promessas pequenas. Por outro lado, pessoas que assumem promessas sem medir sua capacidade de execução ou a dedicação de que podem dispor para ela, terminam assumindo mais do que podem cumprir e deixam lastros de insatisfação. Ambos comportamentos comprometem a imagem pública, isto é, a identidade pessoal e profissional. Contudo, quem faz promessas que são desafiadoras, que levam a territórios desconhecidos, e com as quais se compromete, mesmo na presença da incerteza, constrói uma identidade pública de liderança,

desbravadora. Não do tolo que é ingênuo e que se arrisca sem sentido, mas daquele que é inocente e que se sabe ignorante e aprendiz e que está disposto a aprender junto com outros.

O honrar as promessas que fazemos não necessariamente tem a ver com executar à risca as ações acordadas. A promessa é um ato que permite descansar na confiança de que alguém nos cuida. O compromisso social da promessa é cuidar do outro e, por isso mesmo, tornar-se parceiro, companheiro de caminhada. Há momentos no processo de prometerem que não é mais possível cumprir com as ações prometidas. Contudo, honrar as promessas que fazemos tem a ver com cuidar do outro, de maneira que mesmo não podendo cumprir o prometido, podemos cuidar da pessoa, das relações e das identidades de ambos. Pode ser que não possamos cumprir, mas isso não nos exime da obrigação de cuidar.

Às vezes as pessoas e as equipes são excelentes executores mas desmerecem a importância que é entregar e avaliar a promessa. Dar por encerradas as promessas que fazemos é um dos elementos mais relevantes na coordenação de ações.

Como trazido no prelúdio deste texto, precisamos “pôr as palavras para andar” e dar por encerrados os processos com efetividade.

Em síntese, podemos identificar os momentos chaves e os potenciais problemas que comumente acontecem com as promessas:

Fazer pedidos e/ou ofertas. Muitos problemas acontecem e nossa vida fica atolada porque não fizemos pedidos ou ofertas. São os pedidos e as ofertas que põem as coisas em movimento.

Há pedidos e/ou ofertas mas não promessas. É quando fazemos a inferência de que a promessa está constituída porque temos uma expectativa ou lançamos um pedido e não verificamos se foi acolhido.

Falta clareza nas condições de satisfação. Quando a promessa é feita, mas as condições de satisfação não foram negociadas, leva a dificuldades para avaliar os resultados e garantir futuras promessas.

As circunstâncias mudam e as promessas não poderão ser cumpridas como prometido.

Neste caso, cabe a competência e honradez de cuidar com zelo do bem-estar do outro.

Quem prometeu cumpre e não informa que cumpriu. Isto gera muita frustração. Foi investida energia e compromisso e, como se diz comumente, morremos na praia, a promessa não é encerrada pela falta da declaração de entrega.

Quem prometeu não avalia. A avaliação e a declaração de satisfação é o momento em que se consolida a confiança, se observam os resultados, e se constroem futuras promessas. Este momento requer a coragem de olhar para o feito e escutar, de ambas as partes, os espaços de aprendizagem que podem ser declarados para a melhora permanente.

ENTÃO

Por todo o visto anteriormente, podemos concluir que gerar resultados efetivos e satisfatórios requer um arte que envolve todos os atos de fala vistos ao longo do programa.

Numa era onde o fazer é basicamente conversacional, a arte de coordenar ações toma uma relevância fundamental tanto para o desenvolvimento das pessoas quanto para o crescimento das organizações. O trabalho, hoje em dia, desenvolve-se através de conhecimentos técnicos aplicados a processos de coordenação de ações. A efetividade de um processo depende da maneira como ele é coordenado. Dessa maneira, acreditamos que a competência de coordenação de ações no mundo de hoje se constitui no fazer chave para a geração de resultados e a construção de confiança efetiva, seja na vida pessoal quanto no mundo das organizações profissionais.

*“Não vivemos em mundos perfeitos,
vivemos em mundos possíveis.”*

Homero Reis

A Obviedade

Conta um “causo popular” que certo dia, o dono da roça chama o peão e manda ele “tocar fogo na roça”. Esse é um modo muito antigo (e bastante antiecológico) de limpar o campo para um novo plantio. “Começa da casa”, pediu. É muito comum começar na fronteira da casa, porque o fogo progride aumentando, e se distanciando. Algumas horas depois, o patrão pergunta: “E então... queimou bem?”, ao que o peão responde: “A roça até que não, mas a casa queimou rápido que foi uma beleza”.

Esse “causo” do folclore popular de Goiás mostra um dos pontos críticos dos pedidos e ofertas: o óbvio. É óbvio que quando o patrão pede “começa da casa”, ele quer que o peão comece da fronteira da casa e da roça, e não da casa em si. Isso era óbvio para o patrão. Mas não era óbvio para o peão.

A Obviedade nos faz construir pedidos em que algumas condições de satisfação não são explícitas. Por exemplo, quando peço um café no restaurante, é óbvio que quero que chegue rápido e quente. E é óbvio que “rápido” é menos de dez minutos. E é óbvio que quente é entre sessenta e setenta graus celsius. Mas será que isso é óbvio para o garçom que irá trazer o café? Para o barista que irá tirar o café?

Óbvio é óbvio, e é óbvio que não se conversa sobre o que é óbvio, não é óbvio? Mas grandes problemas surgem em nossas vidas por não compartilharmos o que é óbvio para nós. Quando um chefe diz a um funcionário que ele precisa se engajar mais, talvez não seja óbvio para o funcionário o que isso significa. Conversar sobre o óbvio pode ser uma grande competência na vida.

Os contextos de Obviedade não são vilões. Muito pelo contrário, permitem muita agilidade e eficiência na vida. Por exemplo, imagine uma pessoa fazendo um pedido de um café no restaurante, sem nenhuma obviedade: “gostaria de um café, de grãos torrados, com validade mínima de um mês, entregue em até cinco minutos, em uma xícara pequena de até 50 ml, sendo que a xícara não pode estar quebrada” etc. (e segue mais 2 anos de explicação). Da mesma forma, é importante que seja óbvio que um prédio edificado não irá cair, senão nem entraríamos em casa.

De fato, as padronizações e a automação de procedimentos funcionam a partir da criação de contextos efetivos de Obviedade. Quando um policial escuta pelo rádio que existe um “19.3 em andamento”, isso é óbvio: alguém está sendo roubado. Dessa forma a polícia consegue operar, sem que cada ocorrência tenha que ser explicada com detalhes. Contextos óbvios bem aproveitados geram muita eficiência.

O mais importante sobre a Obviedade não é tentar evitá-la, aproveitá-la ou resolvê-la, mas perceber que ela pode existir de maneira transparente e que, quando preciso, podemos e devemos olhar para ela.

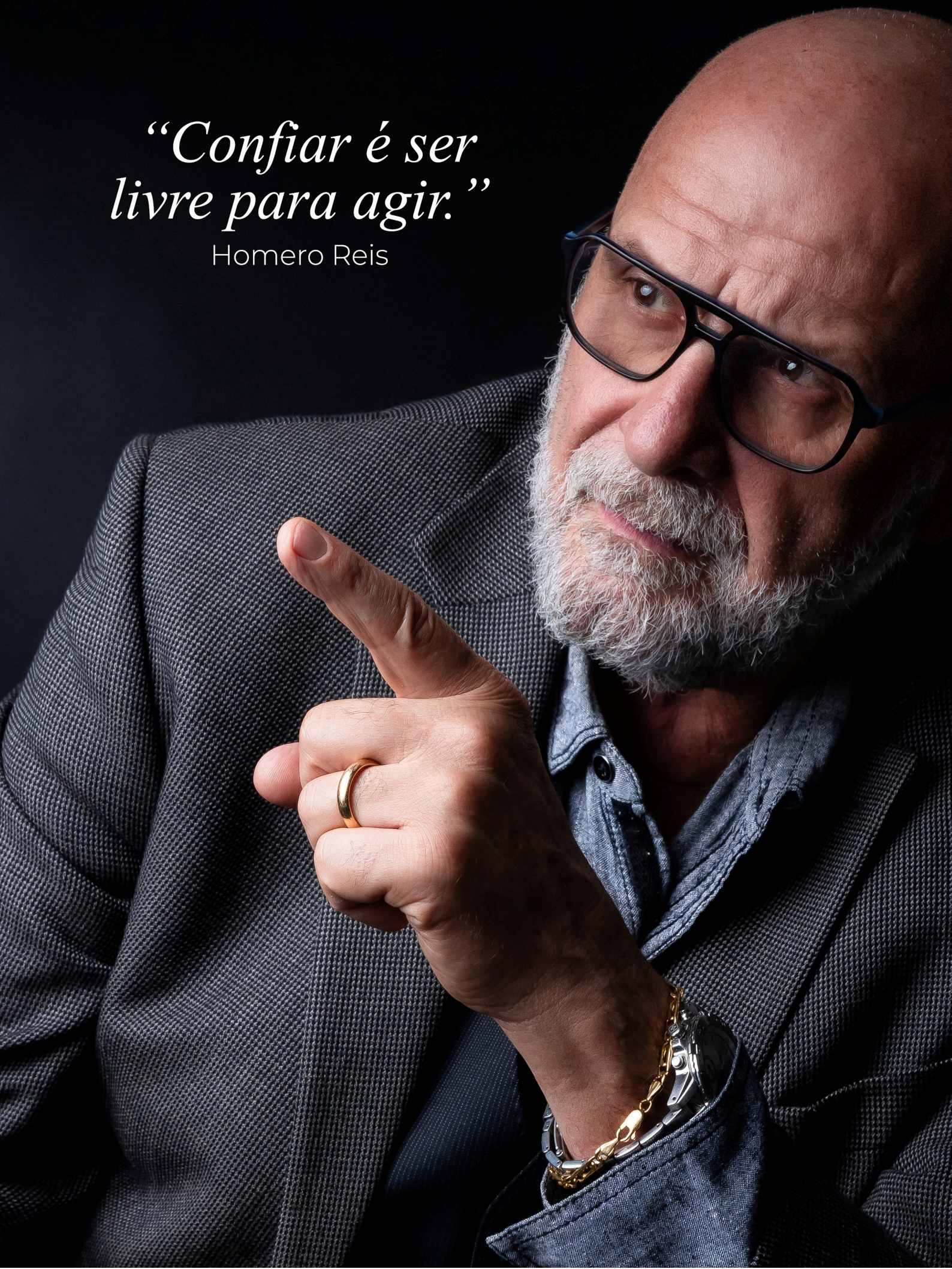
A Impecabilidade

Para finalizar o tema da coordenação de ações, queremos trazer uma última distinção. Ela tem a ver com a impecabilidade. A impecabilidade surge em contraponto à perfeição. Na perfeição, tudo tem que acontecer de uma maneira idealizada, independentemente do que aconteça. Isso normalmente gera uma cobrança enorme e uma expectativa inalcançável. Na impecabilidade, as coisas acontecem da melhor maneira possível. A impecabilidade se refere a uma qualidade da ação na qual nosso compromisso é atuar comprometendo todos os nossos recursos e competências, para conseguir nosso melhor resultado. Na impecabilidade, ao contrário da perfeição, cabe pedir ajuda, conversar a respeito do que acontece, buscar soluções diferenciais com o objetivo de cumprir nossas promessas da melhor maneira possível.

A palavra impecabilidade vem da palavra pecado. O impecável é ausente de pecado e, portanto, sem culpa. Quando agimos com impecabilidade, precisamos aprender a olhar para os resultados – ainda quando não são o que esperávamos inicialmente – sem a presença da culpa. Este é um grande desafio do nosso tempo, ser capaz de honrar o feito, reconhecer o resultado, agradecer às pessoas que se envolveram, olhar para o resultado e aprender com ele, sem nos reprimir nem nos desmerecer seja lá o que acontecer.

*“Confiar é ser
livre para agir.”*

Homero Reis



A Confiança

O estudo da confiança é um dos temas centrais da ontologia da linguagem e em particular dos processos de Mentoria. Nesse contexto, entendemos os seres humanos como seres relacionais e, então, a confiança toma um lugar central para falarmos sobre qualidade e efetividade nesses relacionamentos.

Como seres relacionais, entendemos que dependemos constantemente uns dos outros. Para além da dependência entendida como aquela na qual “precisamos do outro” nos referimos àquela na qual “nos constituímos no outro”. Isto é, estabelecemos diferentes tipos de vínculos, dadas as diferentes pessoas ou instituições com as quais nos relacionamos e das quais dependemos. Dessa maneira, nossa identidade é determinada pelos relacionamentos que somos capazes de criar e sustentar.

Ao nos aprofundarmos nas distinções sobre os relacionamentos, de maneira intuitiva, podemos reconhecer que em alguns relacionamentos conseguimos atuar com fluidez, autenticidade e dignidade, ao mesmo tempo que em outros não conseguimos. No segundo caso, quando temos de coordenar algum tipo de ação, desprendemos maior energia e o nível de tensão é alto, comparado com o primeiro. Que fenômeno estabelece essa dinâmica? Podemos destacar alguns, mas, desde nossa perspectiva, o principal tema é o da Confiança.

A Confiança é uma das principais distinções que constituem a Inteligência Relacional e diz respeito, ainda, à pedra fundamental de todas as relações que sustentamos. É, por isso, um tema de profunda relevância.

A Conversação sobre a Confiança

Como dito anteriormente, a confiança é fundamental para a natureza dos relacionamentos que construímos na nossa vida. Ao mesmo tempo, é um dos temas mais delicados e sobre o qual menos conversamos.

A maneira habitual de tratar a confiança é não falando dela. Quando confiamos em alguém, raramente declaramos isso. Se essa pessoa esquece de cumprir um compromisso conosco, relevamos essa situação, dado que confiamos nela.

Quando desconfiamos de alguém, dificilmente falaremos disso. Se essa pessoa descumprir um compromisso, não reclamamos dado que não confiamos nela. Sentimos que falar de confiança gera constrangimento e, se somos pessoas que fazemos questão de falar dela, muito provavelmente seremos rotulados de inadequados porque este é um comportamento desagradável e por vezes transgressor do status quo das relações. Dessa maneira, o nível de desconfiança vai aumentando até que as taças se derramem e as relações se quebrem. Neste caminho são deixadas para trás pessoas, empresas, instituições das quais dependemos, ou das quais gostaríamos de estar perto, separados de nós por abismos de ressentimento, descrença e insatisfação. Nesta forma de viver, uma vez instalada a desconfiança não há como mais recuperar a relação.

Quando nos propomos a refletir e desenvolver competências a respeito da confiança, estamos dizendo que precisamos aprender a vê-la, falar dela, fundamentá-la, construir e reconstruí-la. É um grande espaço de aprendizagem que impacta intimamente a nossa vida e a vida de muitas pessoas e organizações, sejam familiares, amigos de trabalho etc., em torno de nós.

Confiança Ingênua e Confiança Madura

Existem pelo menos dois tipos de Confiança: a Ingênua e a Madura.

A Confiança Ingênua é aquela confiança primeira, integral e indiscutível. É, por exemplo, a confiança que uma criança normalmente tem em seu pai. A confiança ingênua é tão sólida que não abre espaço para desconfiança, muito menos para conversar a respeito dela. Na confiança ingênua temos certeza de que a outra pessoa nunca vai nos defraudar, nem faltar em aspecto nenhum.

Podemos dizer que esta é a confiança primária, com a qual nos movimentamos na vida. Quando saímos de casa e entramos num prédio, por exemplo, subimos no elevador, abrimos a porta do escritório etc., confiamos que o sistema de trânsito está funcionando, o carro vai nos levar em segurança, o prédio não vai desabar, o elevador não vai cair ou atrás da porta ninguém vai me atacar. Assim é quando começamos um novo relacionamento, estamos com a tela em branco, confiando em que algo vai acontecer.

A confiança ingênua é uma emoção básica com a qual nos conduzimos na vida. Está claro que, dado o contexto social e principalmente no ambiente urbano, carecemos de espaços onde a confiança ingênua tenha lugar. Estamos cada vez mais ansiosos e agitados. Quando falta este tipo de confiança, surgem patologias, estados de ânimo de desconfiança, até chegar à síndrome de pânico, quando uma pessoa não consegue descer da cama acreditando que sua vida corre perigo. A confiança ingênua é, então, o primeiro estágio da confiança.

Na medida em que nos relacionamos, a confiança ingênua torna-se madura. A maneira como vamos amadurecendo-a se dá no próprio processo do relacionar.

A confiança ingênua, aquela que não abre o espaço para a desconfiança, começa paulatinamente a ser posta à prova. O pai da criança, com o tempo,

não consegue cumprir todos seus compromissos, não atende a todas as expectativas e pedidos, e então a criança vai aprendendo que o pai tem limites.

Vejamos um exemplo que colhemos durante uma conversa sobre confiança.

Um menino de sete anos estava com a cachorrinha doente. Em uma conversa tranquila e despretensiosa, o padrinho da criança pergunta a ela: “você confia em mim?”. O menino responde “sim, padrinho”. “Então posso cuidar da sua cachorrinha? Fazer a cirurgia nela?”. O menino responde: “ai não, né?!”. “Quer dizer que você não confia em mim?”, pergunta o padrinho. O menino se perde na resposta: “Ah... confio, mas... e.. a”. Apesar da desconfiança, o menino não foi capaz de declarar que não confia. O exemplo parece inocente, mas é muito presente em nossas vidas, independentemente da idade. Qual foi a última vez que declaramos que não confiamos em alguém que amamos? Se essa conversa já é difícil em uma relação tranquila imaginemos a que ponto podemos chegar em situações nas quais a relação está comprometida.

O exemplo do menino ilustra que a confiança tem domínios e que, na medida que vamos crescendo, a confiança ingênua começa a ser desafiada em relação a domínios, competências, responsabilidades etc. No processo de desenvolvimento humano, é fundamental aprender que podemos confiar nas pessoas e que a relação tem fronteiras, limites, e que é importante reconhecer esses limites. Em certas ocasiões, algumas pessoas chegam na fase adulta se relacionando ingenuamente, sem distinguir em quem ou em quais domínios podem ou não confiar.

Dois comportamentos, que se complementam, delatam a presença da confiança ingênua quando gera quebras na qualidade dos relacionamentos:

Achar que o outro deve atender todas as nossas expectativas. Algo como: “se você me ama deve fazer tudo o que eu quero”. Certos de que o outro não vai nos desapontar, passamos a acreditar que ele deve realizar todas as nossas expectativas. Neste comportamento não se separa “expectativa” de “compromisso”, o que gera uma grande frustração.

Desqualificar as quebras de confiança. O comportamento anterior poderia ser fulminante para qualquer relação ingênua, não fosse o fato de que essas relações também reatam com a mesma simplicidade com que se quebram e, ao reatar, toda a quebra é desqualificada. A reconstrução da Confiança Ingênua normalmente gera uma conversa privada de “isso não foi nada”, “agora vai ser diferente”, “pra que mexer nisso, se agora está tudo bem”, “se acontecer de novo, aí eu vou ter que tomar uma atitude”. O maior risco desse tipo de atitude é que não há clareza nas reclamações e desculpas, o que gera mais expectativas na relação e, conseqüentemente, um grande espaço para novas decepções.

Esses dois comportamentos constituem um ciclo vicioso que gera muito sofrimento e dependência nas relações. Nesse caso, aprendizagem é distinguir expectativas de promessas, firmar compromissos claros, reclamar efetivamente quando quebrados, aprender a declarar SIM, NÃO e BASTA.

A Confiança Madura parte do princípio de que, cientes de que o outro poderá quebrar essa confiança, poderemos conversar a respeito dela. Cientes de que quiebres podem acontecer. Na confiança madura, somos responsáveis mutuamente por manter em dia nossa relação com o outro. A conversa privada é assim: “porque confio em você, devo lhe dizer o que está acontecendo”, “porque confio em você, preciso lhe dizer que esperava que você cumprisse com a promessa que me fez”.

Na confiança madura sabemos que nosso compromisso é de que iremos conversar sobre o que se passa a qualquer momento. Esse princípio muda completamente a forma de interagir das pessoas. A Confiança Madura reconhece a quebra, e conversa para restabelecer a Confiança quando quebrada.

Uma característica da Confiança Madura é que nela somos capazes de nos relacionar com pessoas nas quais não confiamos. A Confiança Ingênua rompe os relacionamentos quando há quebra, e o custo da reconstrução é muito alto. Mas a Confiança Madura consegue encarar a quebra, e permitir que o relacionamento exista, mesmo que a confiança não seja integral. Só a partir do reconhecimento da desconfiança e da quebra é possível reconstruir a relação e a identidade de ambos, de forma digna e íntegra.

O Juízo de Confiança

A partir das distinções ontológicas, principalmente das distinções de juízos e afirmações, podemos entender a confiança como um Juízo, e não como uma afirmação (fato). Isto é: ao declarar “José é confiável”, não estou dizendo o mesmo que se falasse que “José é do sexo masculino”, ou “José tem trinta anos”. A confiança é um Juízo, é o modo pelo qual um Observador se relaciona com outro, e não como o outro Observador seja.

Como Juízo, a Confiança tem algumas características:

A confiança, por ser um Juízo, tem uma estrutura temporal. Isto é: faz-se no presente, mas está pautado no passado e se refere a um futuro possível. Por exemplo, se José tem um histórico de não cumprir suas promessas (passado), dificilmente confiaremos nele (presente) e, por consequência, não faremos pedidos a ele daqui para frente (futuro).

A confiança funciona como uma bússola que orienta a maneira como vamos nos relacionar. Fazendo uma analogia, ao dirigir um carro por uma estrada de terra, esburacada, o fazemos devagar, prestando muita atenção. Se estamos numa estrada excelente, pavimentada e sinalizada, seguimos em alta velocidade. A confiança tem esse mesmo efeito

relações. Dado o juízo de confiança, nos permitimos avançar com maior ou menor tranquilidade, maior ou menor atenção.

O impacto que o juízo de confiança gera depende da autoridade de quem o emite. Se o juízo de confiança é emitido por alguém que tem autoridade e que é geradora de opinião, poderá ter impacto muito diferente do juízo de alguém que é inexperiente. Para aquelas pessoas que têm autoridade, por exemplo um pai, um gestor, um professor, os juízos sobre a confiança em um filho, um colaborador ou um aluno, podem ser marcantes para a própria pessoa e para sua identidade pública.

Os Juízos que constituem a Confiança
Já vimos que a confiança é um juízo. E esse juízo é constituído por outros três juízos:

Juízo de Competência – Juízo de que a pessoa/instituição possui habilidades, conhecimentos, atitudes e valores necessários para se comprometer.

Juízo de Responsabilidade – Juízo de que as ações da pessoa/instituição são coerentes com os compromissos que assume.

Juízo de Sinceridade – Juízo de que as declarações públicas dessa pessoa/instituição são coerentes com suas declarações privadas (não há agenda oculta).

Dentro do juízo de competência observamos as habilidades, os conhecimentos, as atitudes e os valores com os quais a pessoa ou a instituição executa recorrentemente suas tarefas. Em geral, convidamos alguém a participar de alguma tarefa quando acreditamos que ela tem elementos de competências. Não necessariamente todos. Às vezes, dada a tarefa, entregamos ela a pessoas que não têm tanta habilidade, mas têm atitudes e valores nos quais confiamos.

Dentro do juízo de Responsabilidade, observamos a recorrência, a capacidade de auto percepção e a dedicação com a qual cumprimos compromissos. Esse juízo refere-se a um histórico de entregas (a pessoa já assumiu compromisso semelhante anteriormente e foi capaz de cumpri-lo); à capacidade de uma real percepção de suas habilidades e condições, e ser capaz de assumir seus compromissos respeitando isso. Entendemos que essa pessoa dedicará o tempo e o esforço necessário à realização da tarefa. Sendo assim, quando um funcionário assume o compromisso de entregar um relatório, julgamos que ele foi responsável se foi capaz de reservar tempo e realizar a tarefa.

O juízo de Sinceridade, por sua vez, tem a ver com estabelecer o compromisso de que as conversas privadas que dizem respeito à relação serão oportunamente postas para conversar. Falamos que alguém é sincero quando informações relevantes, situações novas, mudanças inesperadas, ou até a própria confiança, é trazida para a conversa.

Relembrando o Modelo do Observador, Ação e Resultado, podemos fazer um paralelo entre estes três Juízos da confiança e os elementos do Modelo. O juízo de Sinceridade é um Juízo de que existe coerência no Observador, ou seja, suas conversas privadas estão coerentes com suas declarações. O juízo de responsabilidade é o juízo de que existe coerência das Ações do Observador com o compromisso assumido. Por fim, o juízo de competência, de que o Observador tem a competência para entregar um Resultado satisfatório, com efetividade e no tempo esperado.

Em todas as nossas histórias de desconfiança, é possível analisar em qual desses juízos a confiança foi quebrada. É importante reconhecer o juízo quebrado, pois a conversa decorrente deve ser focada nesse juízo. Por exemplo, imagine que, ao mandar o carro para o conserto após uma batida, recebemo-lo de volta com um amassado na porta. Se imaginarmos que isso aconteceu por falta de competência do mecânico na restauração, a reclamação será de um tipo. Se imaginarmos que, apesar de ter habilidade, o mecânico não dedicou o tempo necessário à execução do reparo, a reclamação será outra. Se acreditamos que estamos sendo passados para trás (falta de sinceridade), aí a reclamação é outra mesmo. Esse exemplo serve para o mecânico, mas também serve para os relatórios que precisam ser entregues, para os compromissos que uma esposa assume com o marido, e também para os compromissos que assumimos com nossos filhos.

Identifique duas pessoas nas quais você confia e elabore sobre elas juízos de confiança.

Exercício:

Pessoa 1:

Sinceridade:

Competência:

Responsabilidade:

Pessoa 2:

Sinceridade:

Competência:

Responsabilidade:

Identifique, agora, duas pessoas em que você não confia e elabore sobre elas juízos de confiança.

Pessoa 1:

Sinceridade:

Competência:

Responsabilidade:

Pessoa 2:

Sinceridade:

Competência:

Responsabilidade:

Feito isso, procure algum colega em que você confia para compartilhar o que você escreveu.



A Cosmovisão

Os juízos de Sinceridade, Responsabilidade e Competência – e portanto a confiança – só fazem sentido dentro de uma cosmovisão compartilhada.

A cosmovisão é um espaço compartilhado de Juízos Mestres (Princípios e Valores) que regem uma sociedade e seus indivíduos. Imagine uma mãe que abandona uma criança de oito anos de idade para que viva de furto nas ruas, sendo constantemente açoitada por seus delitos. Dentro da cosmovisão espartana do século IX a.C. essa atitude era considerada extremamente responsável. Hoje, uma mãe com essa atitude responde um processo por abandono de incapaz. Só faz sentido julgar responsável ou irresponsável um indivíduo a partir de sua própria cosmovisão. É importante destacar o papel da Cosmovisão na confiança porque é ela que legitima o que é confiável ou não numa cultura particular.



A Confiança nas Relações

Quando observamos nossos relacionamentos, vemos que existem diferentes relações de Confiança. É diferente a confiança que temos em um recém chegado na equipe, da que temos em um antigo companheiro de trabalho, e em alguém que acabou de quebrar uma promessa.

Existem, pelo menos, três competências básicas no domínio da Confiança: **criar confiança, manter a confiança e reconstruir a confiança.**

Sempre que discutimos o tema Confiança em algum seminário, alguém fala: “Para algumas coisas é mais fácil confiar que outras. Sou capaz de confiar em um rapaz que nunca vi para vigiar meu carro, mas não confiaria nele para tomar conta dos meus filhos.”. É exatamente disso que trata o fenômeno da Construção da Confiança.

Relembrando o que abordamos antes: nas competências relacionais envolvendo a confiança, é importante destacar que o normal do ser humano é confiar. Por exemplo, quando foi a última vez que você pediu a carteira de motorista do seu taxista, ou pediu a carteira de identidade de alguém para verificar o seu nome? O ser humano confia por natureza. Como falamos anteriormente, a confiança também é construída através da nossa história, pessoas que “desconfiam por princípio” normalmente possuem histórias de quebra de confiança em seu passado. Para essas pessoas é muito difícil sustentar a Confiança Madura (que pode ser quebrada).



A Manutenção da Confiança

Depois que já temos uma relação de Confiança, é preciso aprender a **Manter a Confiança**. Essa é uma competência fundamental, e que tem sido bastante negligenciada, principalmente em nossas organizações. A Manutenção da Confiança se dá através da impecabilidade, da declaração de reclamação e de agradecimento.

Como já dissemos antes, a impecabilidade é o compromisso em fazer o seu melhor. Isso significa fazer o melhor possível, mantendo sua integridade e dignidade. A pessoa ou a instituição irá entregar aquilo com que se comprometeu, sempre que isso for íntegro e digno. No entanto, sabemos que existem ingovernabilidades, e nem sempre conseguimos cumprir nossas promessas. Nesse caso, o compromisso é cuidar do outro, informar em tempo, viabilizar novos recursos, fazer sua melhor tentativa, não comprometendo sua integridade ou dignidade.

Um dos fundamentos da impecabilidade é que ela não nos isenta de abrir conversas de renegociação e pedir desculpas. Sempre que há uma quebra, ou mesmo um risco de quebra, conversaremos com os credores do compromisso. Além de informar, também é importante assumir responsabilidade e desculpar-se. Entraremos em mais detalhes de como construir desculpas efetivas quando falarmos de Reconstrução da Confiança.

O segundo pilar da Manutenção da Confiança é a Declaração de agradecimento. Essa declaração honra o executor da promessa, não por sua obrigação, mas pelo reconhecimento de suas ações e, conseqüentemente, de sua integridade.

Algumas pessoas entregam essa declaração como uma contrapartida, um reforço, ou um presente pelo que foi feito, mas o agradecimento é muito mais do que isso. É uma declaração que reconhece a existência, o esforço e a dignidade do outro. E esse tipo de reconhecimento não pode ser tratado com trivialidade, pois é uma necessidade básica do ser humano. Somos capazes de conviver com diversas formas de abuso, mas somos incapazes de conviver com a indiferença, com o “não ser visto”. É impossível manter a Confiança em um ambiente em que não somos reconhecidos. A confiança se deteriora gradualmente, gerando rupturas pelo simples fato de não sermos capazes de dizer “obrigado” a quem honrou um compromisso.

Um dos maiores custos em organizações, espaços em que se carece de agradecimentos e reclamações, é a mediocridade que se instala frente à indiferença pelos resultados. Manter a confiança significa sustentar a atenção e o cuidado frente às promessas realizadas. Uma equipe que não reclama e não agradece passa a mensagem de que as promessas não têm valor, então a pessoa se esforçará o menos possível. Isso leva a perdas enormes em motivação e entusiasmo.

A Reconstrução da Confiança

A Reconstrução da Confiança se faz necessária quando reconhecemos uma quebra e queremos restaurá-la. A reconstrução requer atuação em dois domínios. No primeiro domínio, há uma conversa de reconstrução do compromisso (ou recompromissos). No segundo domínio, há uma reconstrução emocional, através do Perdão. Por sua relevância, entraremos a fundo nesses dois domínios.

Recompromissos

Reclamações e Desculpas são reconstruções de compromissos ou – como chamaremos a partir de agora – recompromissos.

Os recompromissos se fazem necessários quando julgamos que há quebra em algum compromisso (declarado ou não). Uma das características desses dois atos é que sempre andam juntos. Só faz sentido abrir uma conversa de reclamação se acreditamos que há algo pelo que o outro deveria desculpar-se (o que não significa que ele o fará). E só há sentido em abrir uma conversa de desculpa se acreditamos que há algo pelo que o outro deveria reclamar (o que não significa que ele o fará). Nesse sentido, o dizer “me desculpe qualquer coisa” não se enquadra como uma desculpa efetiva. A desculpa efetiva tem um objeto bem definido, específico, de forma que temos motivos para reclamar e/ou para pedir desculpas.

Os recompromissos efetivos:

Acontecem entre as partes impactadas. É muito comum quando queremos reclamar ou pedir desculpas que o façamos através de outras pessoas. Dizemos a algum conhecido em comum, ou simplesmente, envolvemos pessoas como uma forma de “ganhar alinhados” para a minha queixa. Os recompromissos efetivos acontecem diretamente entre o agente e o credor do compromisso.

Reconhecem o compromisso prévio. O recompromisso necessita que o compromisso quebrado seja reconhecido pelas partes envolvidas. Muitas vezes percebemos nesse momento que não havia compromisso, e sim uma expectativa. Quando nos deparamos com esse quadro, é possível assumir (ou não) um novo compromisso, agora declarado.

Trazem fatos que fundamentam a quebra. Para isso é importante ter a distinção entre Afirmações e Juízos. Um erro muito comum quando vamos reclamar ou pedir desculpas é fundamentar essa declaração em juízos. Quando entramos em uma conversa de recompromisso, as afirmações (fatos) trazem clareza e permitem que os envolvidos compartilhem eventos comuns a ambos, ações e evidências que permitirão avaliar o ocorrido.

Reconhecem os danos causados. Essa é uma etapa muito importante, e comumente negligenciada. Reconhecer os danos causados permite ao agente da promessa ter clareza do impacto, e verificar as possibilidades de compensação.

Assumem um novo compromisso. Essa característica é tão importante que dá nome ao tópico de “recompromisso” ou “novo compromisso”. Só é possível reconstruir a confiança após uma quebra, quando somos capazes de assumir um novo compromisso. Esse novo compromisso pode ter o objetivo de restituir ou compensar os danos, ou apenas acordar um novo procedimento para situações futuras. De qualquer forma, esse ato cria um novo compromisso, com uma nova promessa. Seu cumprimento irá restaurar (ainda que não totalmente) a confiança.

Trazem reflexão e aprendizado a ambas as partes. Um recompromisso deve trazer reflexão e aprendizado a ambas as partes, a fim de evitar novas ocorrências. Essa é uma etapa muito reveladora, principalmente quando conseguimos reconhecer um padrão de quebra que causamos ou sofremos. Essa atitude requer um profundo reconhecimento de responsabilidade, mas também nos tira do papel de vítimas, e nos coloca como protagonistas de nossa própria história.

Para finalizar,

é importante destacar as consequências das Reclamações e das Desculpas (ou da sua falta). Sem reclamações, as relações se deterioram gradativamente. Primeiramente porque o credor se vê insatisfeito. Mas constantemente o agente não tem noção do que está fazendo. Não reclamar gera gradualmente ressentimento e resignação, de tal forma que, em determinado momento, é mais fácil romper do que conversar. Não existem reclamações pequenas, o que existe é o medo de reclamar e o conformismo.

A declaração de desculpa permite reconhecer publicamente a falha apresentada. Ao mesmo tempo que essa declaração nos torna vulneráveis, também é a única forma de dissolver a culpa e o remorso. Quando nos percebemos falhos (ainda que sem intenção) e não somos capazes de declarar, revivemos a situação repetidamente. Quando declaramos desculpas, somos capazes de seguir, reconhecendo a falha, e honrando o compromisso futuro.

O Perdão

O Perdão é parte fundamental da reconstrução da confiança. Não é possível confiar em quem nos causou dano e que não fomos capazes de perdoar. Dizemos que o perdão é uma reconstrução emocional, que permite ao Observador entrar em um estado de ânimo de aceitação de novas interações com a pessoa que lhe causou dano.

O perdão permite reconstruir a confiança, mas é muito maior do que isso. Perdão é o ato que nos liberta do Ressentimento. Mesmo quando decidimos que não queremos reconstruir um relacionamento, o perdão nos liberta desse sentimento. Fredy Kofman traz uma reflexão muito interessante sobre o tema: “Quando libertamos o passado, o passado também nos liberta” (Kofman, 2004).

Perdoar, quando se trata de uma relação que precisa ser mantida – por exemplo, o caso de pais separados ou colegas de trabalho – num primeiro nível significa que assumimos o compromisso de que, em futuras coordenações, não usaremos o passado para atacar o outro. Aquilo de lavar os panos sujos toda vez que algo acontece. Significa que aceitamos que a confiança foi quebrada, que continuaremos a coordenar ações na presença dessa quebra e que, na medida do possível, não continuaremos a alimentar o ressentimento. É uma relação que, por estar quebrada, tem limites, somos responsáveis pelo que permitimos que aconteça.

Perdoar, quando se trata de uma relação na qual posso escolher ou não me relacionar, ou quando se trata de uma relação na qual não tenho mais possibilidade de ação (porque a pessoa ou a instituição não está mais disponível), significa que posso deixar de nutrir o ressentimento, isto é, parar de remoer e relembrar o acontecido. Aceitar profundamente o que aconteceu. Olhar para o foi, e escutar esse momento sem querer mudá-lo, como uma testemunha de um evento do qual posso aprender mas o qual não posso mudar. Trata-se de um ato de profunda aceitação e confiança na vida.

Desfrutem da leitura.

HOMERO REIS

by HOMERO REIS ©

