

# WILLIAM URY

Coautor do best-seller **Como chegar ao sim**  
e cofundador do **Harvard Negotiation Project**

## Como chegar ao

# SIM

— com —

# VOCÊ MESMO

O primeiro passo em qualquer negociação,  
conflito ou conversa difícil



SEXTANTE

# Como chegar ao **SIM** com **VOCÊ MESMO**

“Este livro explica como podemos estabelecer acordos mais satisfatórios e bem-sucedidos com a pessoa do outro lado do espelho. Com histórias esclarecedoras e conselhos prudentes, oferece insights práticos para melhorar nossas decisões e nossos relacionamentos.”

– Adam Grant, professor da Wharton School e autor de *Dar e receber*

“Esta obra traz uma enorme contribuição às áreas de negociação e gerenciamento de conflitos. William Ury descomplica os desafios que atormentam até os negociadores mais experientes: como conseguir o que quero quando não sei o que quero? Como deixar de ser meu maior inimigo e me tornar meu maior aliado? ”

– Douglas Stone e Sheila Heen, coautores de *Conversas difíceis*

“Já sabemos quem é o nosso maior rival na mesa de negociações: nós mesmos. Ury escreveu uma sequência indispensável a *Como chegar ao sim*. Se você adotar as estratégias vencedoras deste livro, terá sucesso nos negócios e na vida.”

– Daniel H. Pink, autor de *Motivação 3.0*

“*Como chegar ao sim com você mesmo* oferece uma abordagem que constrói confiança e conexão de tal maneira que deixa o leitor se sentindo pleno e cheio de energia. Todos se sairão melhor em uma negociação se começarem o trabalho consigo mesmos antes de se voltarem para a outra parte.”

– Joanna Barsh, diretora emérita da McKinsey & Company e coautora de *Mulheres no poder*

*Aos meus professores,  
com profunda gratidão*

## SUMÁRIO

Introdução: A primeira negociação	9
<b>Capítulo 1. Coloque-se no seu lugar</b>	19
Do autojulgamento ao autoconhecimento	
<b>Capítulo 2. Desenvolva sua Batna interior</b>	37
Da culpa à responsabilidade	
<b>Capítulo 3. Reenquadre seu panorama</b>	55
Da hostilidade à cordialidade	
<b>Capítulo 4. Mantenha-se no presente</b>	71
Da resistência à aceitação	
<b>Capítulo 5. Respeite os outros</b>	89
Da exclusão à inclusão	
<b>Capítulo 6. Saiba dar e receber</b>	109
De ganha-perde para ganha-ganha-ganha	
Conclusão: As três vitórias	127
Agradecimentos	134
Notas	137

## INTRODUÇÃO

# A primeira negociação

*Quem quer mudar o mundo precisa primeiro mudar a si mesmo.*

— SÓCRATES

Qual é a melhor forma de negociar? Como resolver os conflitos que surgem naturalmente entre colegas e chefes, cônjuges e parceiros, clientes e consumidores, filhos e familiares – aliás, em qualquer interação? Como conseguir o que *realmente* queremos e, ao mesmo tempo, lidar com as necessidades de outras pessoas em nossa vida? Talvez nenhum outro dilema humano seja mais generalizado e desafiador.

Tenho trabalhado com essa questão durante toda a minha vida profissional. Há cerca de 35 anos, tive o privilégio de escrever com Roger Fisher, meu falecido mentor e colega, *Como chegar ao sim*. Esse livro ajudou muita gente a negociar com sucesso no trabalho, em casa e na sociedade como um todo. Depois de vender milhões de exemplares em todo o mundo, ele transformou em muitas pessoas a maneira de lidar com as diferenças, contribuindo para o fim da busca de um resultado desigual em que um precisa perder para o outro ganhar e estimulando a abordagem ganha-ganha, em que todas as partes envolvidas saem satisfeitas.

Chegar a acordos convenientes para todos, porém, costuma ser uma tarefa muito árdua. Desde a publicação de *Como chegar ao sim*, tive a oportunidade de treinar dezenas de milhares de pessoas, em uma ampla variedade de situações, nos métodos de negociação que buscam benefícios para os dois lados. Trabalhei com gestores, advogados, operários de fábrica, professores, diplomatas, pacifistas, parlamentares e autoridades públicas. Muitos desses participantes conseguiram mudar o jogo, indo do ganha-perde para o ganha-ganha, mas outros tiveram dificuldade em dar a virada. Mesmo que tenham aprendido os fundamentos do estilo ganha-ganha de negociar, retrocedem aos métodos destrutivos e desiguais ao enfrentar conflitos, geralmente atribuindo a recaída ao fato de estarem negociando com pessoas difíceis.

Como concentrei meu trabalho justamente nas interações com pessoas difíceis e no enfrentamento de situações desafiadoras, achei que seria capaz de ir além e oferecer novos insights nesse sentido. Escrevi, então, *Supere o não – Negociando com pessoas difíceis*, e, mais recentemente, outro livro, *O poder do não positivo – Como dizer não e ainda chegar ao sim*. Os métodos descritos nessas obras também ajudaram muita gente a resolver suas disputas do dia a dia, mas eu sentia que ainda faltava alguma coisa.

Acabei concluindo que meu trabalho ainda precisava abordar de forma específica nossa primeira e mais importante negociação: aquela que realizamos com nós mesmos. Afinal, como esperar chegar ao sim com os outros, principalmente nas situações mais complexas, se não conseguimos, antes, chegar ao sim com nós mesmos?

## **Nossos piores adversários**

Todos nós realizamos diversas negociações diariamente. No sentido mais amplo do termo, negociar é desenvolver qualquer comunicação interpessoal em mão dupla, na tentativa de chegar a um acordo

entre as partes. Ano após ano, faço a diferentes públicos a seguinte pergunta: “Com quem você negociou hoje?” As respostas que recebo geralmente começam com “cônjuges” ou “companheiros”; em seguida, “filhos”; depois, “chefes”, “colegas” e “clientes”; e, finalmente, “todo mundo, o tempo todo”. Às vezes, no entanto, alguém responde “Negocio comigo mesmo”, e os demais geralmente dão risada – a risada do reconhecimento.

Negociamos não só para chegar a um acordo, mas também para conseguir o que queremos. Depois de atuar durante décadas na condição de mediador em conflitos difíceis – de brigas de família e rixas em reuniões de conselhos executivos a greves trabalhistas e guerras civis –, descobri que os maiores obstáculos para conseguir o que queremos na vida não são as outras partes, por mais intratáveis que sejam os adversários, mas, sim, nós mesmos.

Nós nos sabotamos reagindo de maneira incompatível com os próprios interesses. Numa disputa de negócios, um sócio chama o outro de mentiroso na imprensa; este, por sua vez, entra com uma ação por difamação, envolvendo ambos em um processo judicial dispendioso. Em uma conversa delicada sobre divórcio, o marido se descontrola, ataca verbalmente a mulher e sai da sala fora de si, comprometendo o próprio interesse expresso de resolver o conflito em termos amigáveis, para o bem da família.

Por trás de nossas reações tempestuosas em momentos de confronto está a mentalidade hostil ganha-perde, com base no pressuposto de que só uma das partes deve sair vitoriosa – nós ou eles –, não ambas. Não importa que sejam gigantes dos negócios lutando pelo controle de um império comercial, crianças engalfinhando-se por um brinquedo ou grupos étnicos brigando por um território, todos parecem partir da premissa de que um lado só vence se o outro perder. Mesmo quando queremos cooperar, receamos que o outro lado tire proveito da situação, explorando-nos. O que sustenta essa mentalidade é o senso de escassez, o medo de que os recursos não sejam suficientes e por isso temos que garantir a nossa parte, mesmo

que em prejuízo dos outros. Com frequência, o resultado dessa forma de agir é os dois lados ficarem com menos.

O maior obstáculo ao sucesso, porém, também pode acabar sendo nossa melhor oportunidade. Se aprendermos primeiro a nos influenciar, antes de procurar influenciar os outros, seremos mais capazes de satisfazer as nossas necessidades assim como de atender as necessidades alheias. Em vez de atuarmos como nossos piores adversários, podemos nos tornar nossos maiores aliados. Esse processo de transformação pessoal de oponente em aliado é o que chamo de chegar ao sim com você mesmo.

### Seis passos desafiadores

Passei muitos anos estudando o processo de chegar ao sim com você mesmo explorando profundamente minhas vivências pessoais e profissionais, e também observando experiências alheias. Tentei compreender o que nos impede de conseguir o que realmente almejamos e o que nos ajuda a satisfazer as nossas necessidades e também a chegar ao sim com os outros. Reuni o que aprendi em um método de seis passos, sendo que cada um deles trata de um desafio pessoal específico.

Talvez esses seis passos pareçam mero senso comum. Mas, após três décadas e meia como mediador, posso garantir que, na verdade, o método está mais para senso *incomum*, ou seja, senso comum raramente aplicado. Pode ser que você já conheça alguns ou até todos os passos individualmente. Aqui, porém, eles estão combinados num método integrado que pretende ajudar você a mantê-los sempre em mente e aplicá-los de maneira consistente e eficaz.

Em resumo, os seis passos são os seguintes:

1. **Coloque-se no seu lugar.** O primeiro passo é compreender a fundo seu adversário mais poderoso: você. É muito comum cair na armadilha de ficar se julgando o tempo todo. O de-

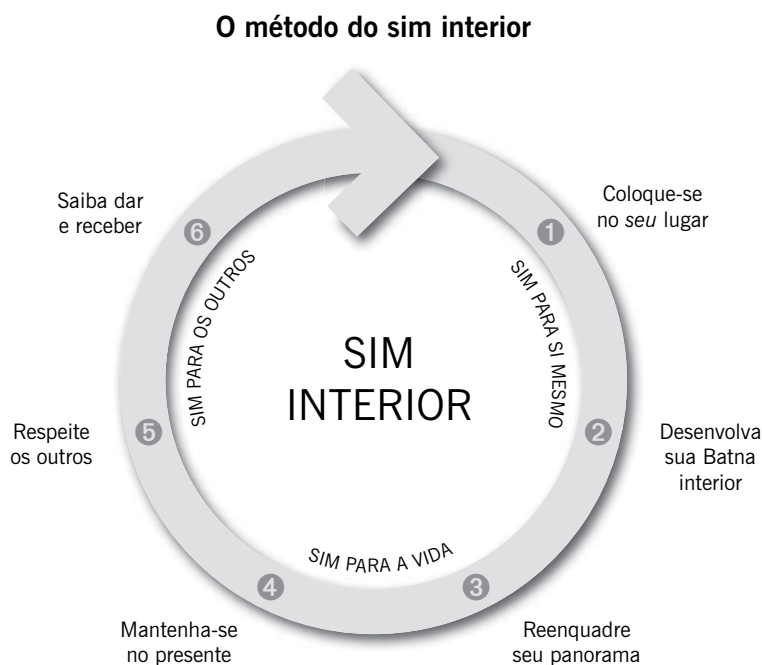


safio é fazer o oposto e ouvir com empatia suas necessidades básicas, do mesmo modo que você faria com um cliente ou parceiro valioso.

2. **Desenvolva sua Batna interior.** Quase todos nós tendemos a jogar a culpa pelo conflito em outras pessoas. O desafio é fazer o oposto e tornar-se responsável por sua vida e por seus relacionamentos. Mais especificamente, é desenvolver a Batna interior (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*, ou Melhor Alternativa a um Acordo Negociado) e assumir o compromisso de cuidar de seus interesses, independentemente do que os outros façam ou deixem de fazer.
3. **Reenquadre seu panorama.** O medo natural da escassez se manifesta em praticamente todo mundo. O desafio é mudar a maneira como você vê a sua vida, criando as próprias fontes de satisfação independentes e autossuficientes. É pensar que a vida está do seu lado, mesmo quando ela parece hostil.
4. **Mantenha-se no presente.** No calor do conflito, é fácil se perder em ressentimentos do passado ou em preocupações com o futuro. O desafio é fazer o oposto e viver o presente, a única condição em que é possível experimentar a verdadeira satisfação e também mudar a situação para melhor.
5. **Respeite os outros.** É tentador reagir à rejeição com rejeição, ao ataque pessoal com ataque pessoal, à exclusão com exclusão. O desafio é surpreender os outros com respeito e inclusão, mesmo que se trate de pessoas difíceis.
6. **Saiba dar e receber.** É muito comum, principalmente quando os recursos são escassos, cair na armadilha do ganha-perde e se concentrar em satisfazer apenas as próprias necessidades. O desafio final é mudar o jogo para o ganha-ganha-ganha, dando antes de receber.

O processo de chegar ao sim com você mesmo deve ser visto como uma jornada circular para o “sim interior”, conforme mostra o

diagrama a seguir. Esse sim interior é uma atitude construtiva incondicional de aceitação e respeito – primeiro em relação a si mesmo, depois para com a vida e, finalmente, nas interações com os outros. Você diz *sim para si mesmo* colocando-se no *seu* lugar e desenvolvendo sua Batna interior. Diz *sim para a vida* reenquadrando seu panorama e mantendo-se no presente. Diz *sim para os outros* respeitando-os e sabendo dar e receber. Cada *sim* abre caminho para o seguinte. Juntos, esses três *sim* formam um único sim interior que torna muito mais fácil chegar a um acordo com as outras partes, mesmo nas disputas mais acirradas.



Para ajudar a ilustrar o método do sim interior, usarei não só histórias minhas como também de pessoas que me relataram suas expe-

riências. Considerando que ao longo de minha carreira atuei como mediador e consultor de negociações em alguns dos conflitos mais árduos do mundo, eu me preparei para resistir às pressões ao ser atacado por pessoas poderosas, como presidentes e comandantes guerrilheiros, controlando meus impulsos e respeitando pessoas difíceis de serem respeitadas.

Conforme constatei, os mesmos princípios de negociação que ajudam a chegar ao sim exterior também facilitam a obtenção do sim interior. O que é eficaz na solução de conflitos externos pode funcionar internamente.

Embora às vezes chegar ao sim com você mesmo soe simples, com base em minha experiência pessoal e profissional eu diria que trata-se de uma das metas mais difíceis de serem alcançadas. Afinal, nós, seres humanos, somos criaturas reativas. Nada mais natural que julgar a nós mesmos, culpar os outros, temer a escassez e rejeitar quando somos rejeitados.

Por mais objetivo que possa parecer ouvir a própria voz interior, assumir a responsabilidade pelas próprias necessidades ou respeitar os outros, agir *realmente* dessa maneira talvez seja mais árduo do que gostaríamos de admitir. Procurei depurar o processo de chegar ao sim com você mesmo resumindo-o em princípios básicos, de modo a facilitar sua aplicação nas circunstâncias mais complexas, especialmente quando as emoções estão à flor da pele.

Quaisquer que sejam as dificuldades, porém, a verdade é que temos capacidade de sobra para superá-las. Dispomos dos melhores instrumentos para realmente alcançar o que queremos da vida. Por meio do aprendizado e da prática, somados à análise de nossas atitudes e à implementação de novos comportamentos, poderemos conseguir resultados que irão superar muito os investimentos em tempo e esforço.

Por experiência própria, posso dizer que chegar ao sim com você mesmo não é apenas a negociação mais desafiadora, mas também a mais recompensadora de todas.

## Como usar este livro

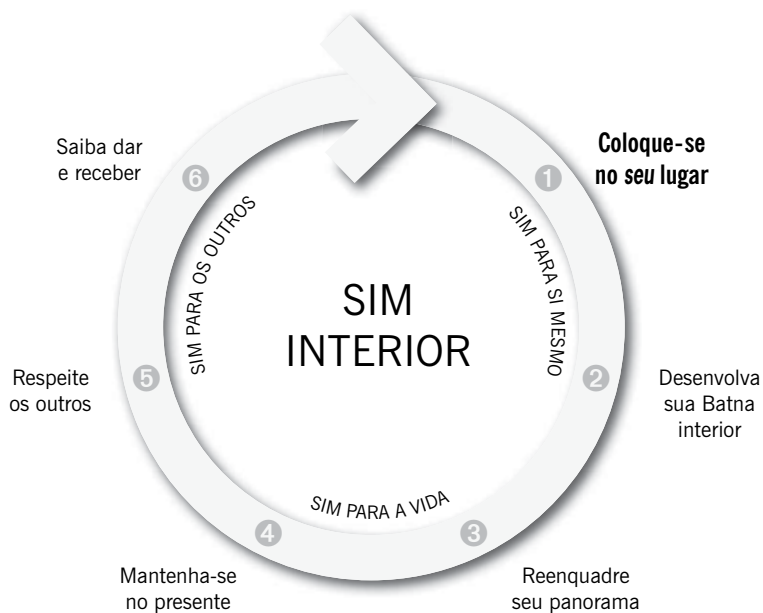
Você pode usar o método do sim interior de várias maneiras. Uma delas é rever os seis passos *antes* de uma conversa ou negociação importante – de preferência, com um dia de antecedência, para se preparar adequadamente, mas, se sua agenda estiver muito apertada, é possível fazer isso em poucos minutos. Esse processo será útil para garantir que, ao interagir com outra pessoa, você não atue como seu pior adversário, mas sim como seu melhor aliado. Aliás, sugiro que, ao ler este livro, você tenha em mente uma situação desafiadora ou um relacionamento problemático com que esteja lidando. Além de aprender e se beneficiar mais com a leitura ao aplicar os seis passos a um caso específico, você também estará em melhores condições para obter acordos mutuamente satisfatórios.

Será muito mais fácil chegar ao sim com você mesmo como forma de preparação para uma negociação real se tiver praticado os seis passos regularmente, com antecedência suficiente. Siga o exemplo dos atletas, que treinam de maneira constante a fim de apresentar o melhor desempenho possível nas competições. Chegar ao sim com você mesmo é uma prática diária, que não deve se restringir a situações especiais.

Todos os dias temos diversas oportunidades de ouvir nossas necessidades básicas, de nos responsabilizar pelo atendimento dessas demandas e de mudar nossa abordagem de ganha-perde para ganha-ganha. Agindo assim, podemos evitar conflitos desnecessários e tornar nossas negociações regulares muito mais tranquilas. Para quem não está acostumado a olhar para o próprio interior, isso pode parecer um pouco cansativo. Tudo bem se precisar ir devagar. Como fã de trilhas e alpinismo, acredito muito em completar longos percursos com pequenos passos.

Essencialmente, *Como chegar ao sim com você mesmo* propõe um novo estilo de vida e uma nova forma de se relacionar com qualquer pessoa em qualquer situação, pessoal ou profissional. Ao terminar

a leitura, você certamente notará uma melhora na sua capacidade de negociar com eficácia. No entanto, este livro foi concebido com um objetivo muito mais amplo: contribuir para que você alcance a satisfação interior e, com isso, torne sua vida melhor, seus relacionamentos mais saudáveis, sua família mais feliz, seu trabalho mais produtivo e o mundo mais pacífico. Meu desejo é ajudá-lo a obter sucesso na disputa mais importante de todas – o jogo da vida.



## CAPÍTULO 1

# Coloque-se no seu lugar

DO AUTOJULGAMENTO AO AUTOCONHECIMENTO

*Conhece a ti mesmo? Se eu me conhecesse, sairia correndo.*

— JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

**E**nquanto eu escrevia este livro, recebi um pedido de ajuda da esposa e da filha de Abilio Diniz, o bem-sucedido empresário brasileiro. Abilio estava envolvido em uma complexa e prolongada disputa comercial com os sócios franceses, lutando pelo controle de uma das principais cadeias de supermercados do Brasil, o Grupo Pão de Açúcar, empreendimento que Abilio e o pai construíram a partir de uma doceria. Embora Abilio tenha vendido o controle acionário, continuou a ser presidente do conselho de administração e grande acionista. Uma parceria que anos antes começara bem se tornara conflituosa. Dois grandes casos de arbitragem internacional estavam em curso, além de uma complexa ação judicial. A batalha era tema de constante especulação na mídia. Quem estava ganhando? O jornal *Financial Times* considerou a contenda “um dos maiores confrontos transcontinentais de negócios da história”.

Preso nesse litígio que lhe consumia tempo e recursos, Abilio estava irritado e frustrado. A expectativa geral era de que a batalha feroz,

que já se estendia por dois anos e meio, se prolongasse por mais oito, quando ele já teria bem mais de 80 anos.

Depois de estudar o caso cuidadosamente, tive uma longa conversa com o empresário na residência da família, em São Paulo. Por mais complicado e difícil que parecesse o conflito com os sócios franceses, senti que o principal obstáculo era o próprio Abílio. Ele se sentia muito desrespeitado e maltratado pelos parceiros comerciais. Não sabia o que realmente queria: lutar ou entrar em um acordo. Dentro e fora da sala de reuniões, muitas vezes se surpreendia reagindo com raiva, de maneira prejudicial aos próprios interesses. Como acontece com a maioria das pessoas, ele era seu mais poderoso adversário.

O primeiro passo de Abílio para resolver a disputa deveria ser definir suas verdadeiras prioridades. Perguntei-lhe, então: “O que você *realmente* quer?” Sua primeira reação foi me apresentar uma lista de desejos: ele queria vender suas ações a determinado preço, eliminar uma cláusula de não competição com vigência de três anos (que o impedia de adquirir outras redes de supermercado) e numerosos outros itens, inclusive imóveis. Pressionei-o. “Entendo que você queira todos esses itens concretos. Mas o que essas coisas vão acrescentar a um homem que parece ter tudo? O que, neste exato momento, você *mais* quer da vida?”, indaguei. Ele fez uma breve pausa, desviou o olhar, virou-se para mim e disse, com um suspiro: “Liberdade. Quero minha liberdade.” Diante disso, questionei o que a liberdade iria lhe proporcionar. “Tempo com a família, que é a coisa mais importante da minha vida”, respondeu. “E liberdade para realizar meus sonhos de negócios.”

A liberdade é importante para todos nós, mas tinha um significado especial para Abílio por causa de uma experiência terrível que enfrentara no passado. Anos antes, ele fora sequestrado por um bando de guerrilheiros chilenos. Confinado em um cubículo com pequenos orifícios para a entrada de ar e atormentado pelo som de música em alto volume, Abílio temia ser morto a qualquer momento. Felizmente, ele foi resgatado pela polícia depois de quase uma semana no cativeiro.



Tendo esclarecido o que ele considerava sua necessidade mais profunda, a conquista da liberdade passou a nortear nosso trabalho conjunto, orientando todas as nossas ações. Quando meu colega David Lax e eu começamos a negociar com o outro lado, conseguimos resolver em apenas quatro dias essa disputa amarga e longa, que se arrastava por tantos anos. A solução foi surpreendentemente satisfatória para todas as partes, como contarei adiante.

Todos almejamos realizar nossos maiores desejos. O problema, porém, é que, como no caso de Abilio, nem sempre sabemos com clareza o que *realmente* queremos. E ainda é possível que estejamos mais preocupados em satisfazer os anseios de outras pessoas próximas: cônjuge, sócios, colegas, clientes ou até adversários. Mas, da mesma maneira, nem sempre temos certeza do que essas pessoas *de fato* querem.

Quando alguém me pergunta qual é a habilidade mais importante de um negociador, respondo que, se eu tivesse de escolher apenas uma, seria a de se colocar no lugar da outra pessoa. Negociação, afinal, é um exercício de influência, é tentar mudar a posição de alguém. E o primeiro passo para isso é conhecer essa posição. Pode ser muito difícil, porém, imaginar-se na situação de outra pessoa, sobretudo em meio a um conflito ou uma negociação. Tendemos a nos concentrar tanto em nossos problemas e no que *nós* queremos que temos pouco ou nenhum espaço mental para dedicar ao problema da outra parte e ao que ela quer. Quando pedimos um aumento de salário ao chefe, por exemplo, estamos tão focados em resolver o nosso problema que muitas vezes nem consideramos o problema do chefe, como orçamento apertado, etc. Mas, se não o ajudarmos a resolver as questões dele, dificilmente ele terá condições de melhorar nosso salário.

Existe uma atitude preliminar importante e em geral ignorada que devemos tomar no esforço de esclarecer o que queremos e, indiretamente, o que a outra pessoa quer: colocar-se no *seu* lugar. Ouvir sua voz interior talvez revele o que você realmente quer. Ao mesmo tempo, também clareia a mente e abre um espaço racional e emocional

para escutar a outra pessoa e compreender o que ela deseja de fato. No exemplo do aumento de salário, ouvir-se primeiro pode ajudá-lo a ouvir seu chefe e a entender o problema do orçamento apertado.

Colocar-se no *seu* lugar talvez pareça estranho de início – afinal, você já não está no seu lugar? Porém, tomar essa atitude da maneira adequada não é tão fácil quanto parece. Nossa tendência natural é julgar a nós mesmos com rigor e ignorar ou rejeitar partes de nós. Se nos avaliarmos com muita severidade, é provável que nosso impulso, como o de Goethe (na epígrafe), seja o de sair correndo, fugindo de nós mesmos. Quantas pessoas podem dizer com honestidade que sabem sondar as profundezas do próprio ser, examinando o coração e a mente? Quantos ouvem regularmente a si mesmos com empatia e compreensão – com a mesma solidariedade de um amigo de confiança?

Para alcançar esse ponto de vista, três iniciativas podem ser úteis. Primeiro, procure se distanciar de si mesmo e se ver a partir do “camarote”. Segundo, ouça com empatia seus sentimentos mais recônditos, mais íntimos, para interpretar o que eles realmente lhe dizem. Terceiro, mergulhe ainda mais no seu interior e descubra quais são suas necessidades mais fundamentais.

### **Veja a si mesmo a partir do camarote**

Benjamin Franklin, que se destacava por sua mentalidade altamente científica e prática, assim se manifestou em *Almanaque do pobre Richard*, há mais de dois séculos e meio: “Existem três coisas extremamente duras: aço, diamante e conhecer a si mesmo.” O conselho dele era: “Observe todas as pessoas, principalmente você.”

Ao observar a si mesmo e os outros em momentos de estresse, durante negociações e conflitos, você perceberá a facilidade com que as pessoas são ataçadas pelas palavras, pela entonação e pelas atitudes alheias. Em quase todas as disputas em que já fui mediador – conflitos conjugais, questões empresariais ou guerras civis –, o padrão é as

peessoas se deixarem levar, reagindo a tudo e a todos. “Por que você o atacou?” “Porque ele me atacou primeiro.” E assim por diante.

Quando reagimos, em geral caímos no que chamo de Armadilha ARE: *atacamos, recuamos ou nos esquivamos*, o que pode agravar o problema. Muitas vezes usamos uma combinação das três reações. Talvez comecemos nos esquivando ou recuando, mas, em pouco tempo, não nos conformamos com a situação e partimos para o ataque. Se o ataque não dá certo, mais uma vez nos esquivamos ou recuamos.

Nenhuma dessas reações comuns atende a nossos verdadeiros interesses. Depois que a reação luta ou fuga é disparada, o sangue flui do cérebro para os membros e nossa capacidade de pensar com clareza diminui. Esquecemos nossos propósitos e agimos de maneira contrária a nossos interesses. Ao simplesmente reagirmos, renunciamos ao nosso poder de influenciar a outra pessoa de maneira construtiva e de mudar a situação para melhor. Dizemos não ao que poderia nos beneficiar.

Mas temos escolha. Não precisamos reagir. Em vez disso, podemos aprender a nos observar. Em meus textos e aulas, enfatizo o conceito de *ir para o camarote*. O camarote é uma metáfora de um espaço racional e emocional em que você assume uma perspectiva abrangente e mantém a calma e o autocontrole. Se a vida é um palco e todos somos atores, o camarote de um teatro é um posto de observação privilegiado, de onde assistimos a todo o espetáculo com mais clareza. Para observarmos a nós mesmos, é importante ir para o camarote com frequência, antes, durante e depois de conversas ou negociações problemáticas.

Lembro-me de uma negociação política em que o presidente de um país gritou comigo durante quase 30 minutos, acusando-me de não perceber os truques da oposição. O que me ajudou a manter a calma foi tomar nota de meus pensamentos, sensações e emoções. *Interessante... Sinto o maxilar contraído. Estou detectando algumas expressões de medo. Minhas bochechas estão em chamas! Será que estou constrangido?* Reconhecer os sentimentos me ajudou a neutralizar o

efeito emocional dos gritos. Eu simplesmente assistia à cena a partir do camarote, como se fosse um espectador. Depois de me recompor, consegui restabelecer a conversa com o presidente.

Sempre que você se sentir atirado por um pensamento, uma emoção ou uma sensação, você tem uma escolha simples: *conscientizar-se* ou *deixar-se levar*. Ou você observa a manifestação disso e se conscientiza de sua existência ou se deixa levar por isso. Nomear os sentimentos facilita a conscientização. Quando você reconhece seus pensamentos, emoções ou sensações e identifica-os pelo nome – *Ah, esse é meu velho amigo Medo... Eis o Censor Interior* –, neutraliza o impacto deles em você e tem mais facilidade para manter o estado de equilíbrio e calma. Pode até dar apelidos curiosos às suas emoções reativas. (Aliás, o humor pode ser um grande aliado no esforço para adotar a visão a partir do camarote.) Ao batizar os personagens da peça, você se distancia deles e passa a observá-los de uma perspectiva mais ampla.

Essa observação de si mesmo para controlar suas reações é mais difícil do que parece, sobretudo no calor de uma conversa ou uma negociação conflituosa. “Eu me considero uma pessoa calma e fria, principalmente no trabalho, mas, às vezes, surpreendo-me sendo grosseiro com minha mulher. Por que será que não consigo me manter calmo com ela como no trabalho?”, perguntou-me um executivo. Como no caso desse marido, quando nossas emoções explodem, com muita frequência “despencamos do camarote”. Para nos tornarmos capazes de confiar na auto-observação para evitar reações impróprias, é muito importante exercitá-la todos os dias, como um músculo.

Recentemente, li o relato de uma mulher que se dizia frustrada por sua incapacidade de lidar com o filho de 4 anos. Charlotte queria muito transmitir calma e confiança, mas a resistência do menino a ir para a cama na hora estabelecida todas as noites despertava nela fortes reações. A história dessa mãe mostra como é difícil resistir à tentação de reagir e como a prática de observar a si mesmo pode nos ajudar a fazer melhores escolhas. Eis o que ela escreveu:

Fascinada com minha emotividade recém-descoberta e, ao mesmo tempo, temerosa, comecei a observar mais de perto o sentimento de raiva. Algumas vezes me vi na encruzilhada emocional em que um caminho leva à calma, à resolução desarmada, e o outro, à ira explosiva. E era difícil, muito difícil, não pegar esse segundo caminho. Nesses momentos, dar expressão à raiva parecia o que eu mais queria fazer; seu fascínio era profundamente poderoso e convincente.

Charlotte investigou com curiosidade a forte tentação de explodir com a criança e se percebeu na encruzilhada, o ponto em que podia ceder à raiva ou agir com calma. Se ficasse com raiva, o filho dela se afastaria numa reação de autoproteção. Se mantivesse a calma, poderia realizar o anseio básico de desenvolver uma relação estreita e de confiança com o filho. O que a ajudou a alcançar o estado de equilíbrio foi a capacidade de reconhecer o padrão reativo todas as noites e de notar que efetivamente tinha a opção de *não* reagir. Como Charlotte descobriu, a auto-observação é a base do domínio de si mesmo.

Faça essa experiência na vida real. Investigue os sentimentos e os padrões reativos que são desencadeados em você por um relacionamento problemático em casa ou no trabalho. Perceba a raiva, o medo e outras emoções perturbadoras que se manifestam à medida que você interage com as pessoas. Como Charlotte, aprenda a ir para o camarote, a observar essas emoções de longe e a descobrir como elas afetam seus sentimentos. Veja se consegue identificar suas encruzilhadas, o momento em que você pode escolher entre uma reação impulsiva e uma resposta ponderada, que contribua para a realização de seus interesses.

Para desenvolver o hábito da auto-observação, seja um *cientista de si mesmo*. Você é o pesquisador e o objeto da própria pesquisa. Abordar seus pensamentos e sentimentos com um espírito de investigação – como fez Charlotte ao analisar os sentimentos nela provocados pelo comportamento do filho – vai ajudá-lo a manter o equilíbrio e

a calma. O domínio da capacidade de observação exige que, como bom cientista, você observe o fenômeno a certa distância e com a mente aberta. Também requer que suspenda qualquer forma de julgamento, na medida do possível.

É muito fácil julgar nossos pensamentos e emoções, considerá-los certos ou errados, bons ou maus. No sentido psicológico, porém, não há nada realmente errado no que sentimos ou pensamos. As ações podem ser erradas, mas não nossos pensamentos ou emoções. Quando incorporamos os cientistas de nós mesmos, simplesmente tratamos até os mais obscuros pensamentos e emoções como material de pesquisa interessante. Há uma pergunta simples, mas poderosa, que sempre me faço: “Isso não é *curioso*?” A pergunta cria uma distância de mim mesmo e abre o caminho para a investigação em vez de para o julgamento. À medida que, ao longo dos anos, fui cultivando a prática da auto-observação, passei a apreciar cada vez mais a máxima do filósofo indiano Jiddu Krishnamurti: “Observar sem avaliar é a mais alta forma de inteligência.”

Uma maneira de praticar a observação sem julgamento é reservar 5 ou 10 minutos por dia para sentar-se tranquilamente em posição confortável, fechar os olhos e simplesmente assistir à passagem dos pensamentos e emoções, quase como se estivesse observando o desfile das nuvens no céu. Caso você se detenha num pensamento ou sentimento, ou mesmo que se inflja algum julgamento rigoroso demais, considere essas ocorrências perfeitamente normais. Simplesmente constate o incidente e vá adiante. Quanto mais você se envolver nesse exercício de atenção plena, mais fácil se tornará a sua aplicação. Aos poucos, você vai se familiarizar com o funcionamento da própria mente.

Imagine um copo que você acabou de encher com água de uma torneira com bastante pressão. O líquido ainda está agitado e turvo, e mal se vê através dele. Mas as borbulhas logo se dissipam e a água se torna transparente. É isso que tentamos fazer aqui com a mente: deixar passar a agitação e ver o que está acontecendo em nosso interior. Antes de um telefonema ou de uma reunião difícil, gosto de

desfrutar de pelo menos um minuto de silêncio comigo mesmo. Um minuto sozinho, com os olhos fechados, ajuda-me a observar meus pensamentos, emoções e sensações e a tranquilizar a mente, para que eu possa me concentrar com mais intensidade na conversa. É uma técnica fácil, acessível a qualquer momento.

A auto-observação durante situações de conflito é um desafio, mas, com a prática, você melhora cada vez mais. O ideal é que o camarote não seja um ponto de observação a que você vai apenas de vez em quando, mas uma base operacional a que sempre retorna. Em suas interações com os outros, você pode aprender a representar no palco e, ao mesmo tempo, a assistir ao drama a partir do camarote. Isso exige prática, evidentemente, mas quanto mais você for capaz de viver a vida com clareza e calma, melhor será o seu relacionamento com os outros e mais eficiente será sua busca de realização de seus interesses. O método do sim interior o ajudará a ir para o camarote quando quiser, a ficar lá quanto tempo desejar e a negociar dessa perspectiva privilegiada.

### **Ouçã com empatia**

Os psicólogos estimam que temos de 12 mil a 60 mil pensamentos por dia. A maioria deles – nada menos que 80% – é considerada negativa: obsessão com erros e incapacidades, culpa, arrependimentos recorrentes, etc. Para algumas pessoas, a voz hostil do censor interior é mais forte; para outras, é mais discreta; mas ninguém está imune a esse assédio. “Eu disse a coisa errada!”, “Como pude ter sido tão cego!”, “Dei uma mancada terrível!”. Cada pensamento negativo é um *não* para si mesmo. Diz o ditado: “Se você falasse com os amigos como fala consigo mesmo, não teria amigo nenhum.”

O autojulgamento pode ser a maior barreira ao autoconhecimento. Não há melhor maneira de conhecer os outros que ouvi-los com empatia, como fazem os amigos mais chegados. Se você quer com-

preender a si mesmo, aplique a mesma regra: ouça a si mesmo com empatia. Em vez de se recriminar, tente se escutar com respeito e com atenção positiva. Em vez de se julgar, aceite-se como você é.

Ouvir a si mesmo com empatia é mais profundo que apenas se observar. Observar é *ver de fora*, enquanto ouvir é *sentir por dentro*. Observar proporciona uma visão à distância, enquanto ouvir oferece uma compreensão íntima. A observação gera a mesma compreensão de um cientista que examina um inseto ao microscópio, ao passo que ouvir com empatia gera a compreensão de como é ser um inseto. Mas você não precisa escolher entre um e outro tipo de investigação. Os antropólogos descobriram que a melhor maneira de compreender uma cultura estrangeira é participar dela ativamente e, ao mesmo tempo, manter a perspectiva de observador externo. Esse método, denominado observação participativa, é igualmente útil quando se trata de compreender melhor a nós mesmos.

Quando me ouço, percebo que quase todas as minhas emoções problemáticas são as mesmas todos os dias. Por exemplo, uma ansiedade que aparece com regularidade tem a ver com a lista de tarefas diárias que só parece aumentar: *Conseguirei fazer tudo isso?* Para compreender e reduzir a intensidade dessas emoções recorrentes, passei a praticar um exercício diário: de manhã, imagino-me sentado diante de uma mesa de jantar. À medida que surge cada pensamento ou emoção familiar – ansiedade ou medo, vergonha ou orgulho –, ofereço-lhe um assento imaginário. Aprendi a receber de bom grado todos os visitantes, sem exceção. Procuo tratá-los como os velhos amigos e conhecidos que são. Enquanto a mesa se enche, ouço a conversa espontânea dos pensamentos e emoções.

E quanto ao juiz interior? Também lhe ofereço um lugar à mesa de jantar. Se tento eliminá-lo ou excluí-lo, ele simplesmente se oculta em algum lugar e continua a julgar do esconderijo. O melhor método é simplesmente admiti-lo como um dos personagens regulares da minha vida. Passei até a ter por ele a mesma consideração que dispensaria a um velho tio que pensa que está tentando me proteger,



quando, na verdade, não faz outra coisa senão se intrometer. Aceitá-lo talvez seja a melhor maneira de controlá-lo.

No mínimo, o exercício da mesa de jantar me mantém atento à presença desses visitantes assíduos, o que diminui a probabilidade de que me peguem de surpresa e me dominem. Com ele, aprendi, principalmente, a ouvir emoções ou pensamentos sombrios que, em condições normais, eu poderia rechaçar ou estigmatizar. A raiva é um deles. Descobri que, quando não me conscientizo de que estou com raiva e não ouço seus motivos, ela pode escapar de uma maneira destrutiva quando menos espero – por exemplo, durante uma conversa delicada com minha esposa.

Jamil Mahuad, ex-presidente do Equador e meu colega em Harvard, certa vez me disse como aprendeu aos poucos a lidar com as emoções dolorosas, colocando-as sob os refletores. “A tristeza não era bem recebida pelos homens de minha família. Quando alguns de meus ancestrais se sentiam realmente tristes, eles rejeitavam a emoção, expressando raiva”, explicou. “Eu tinha a mesma dificuldade. Ainda não é fácil para mim me relacionar com a dor, com a aflição. Ao reconhecê-las, porém, você começa a incorporá-las ao que você é.” Ao lançar luz sobre suas emoções dolorosas, Jamil conseguiu controlar a raiva e agir da perspectiva do camarote quando precisou conduzir uma difícil negociação de paz com o presidente do Peru, acabando com a disputa territorial mais duradoura do hemisfério ocidental.

Lembre-se de que ouvir não é um exercício apenas intelectual, mas também uma manifestação emocional e física. Por exemplo, quando você estiver com medo, tente sentir esse medo em seu corpo. Qual é a sensação física? É gelada? Parece que tem um buraco no estômago? A garganta fica seca? Identifique essas percepções e se concentre nelas durante alguns instantes, sem rechaçá-las. Tente relaxar e explorar a sensação de medo. Aspire-a, se possível, para, em seguida, expirá-la lentamente, como se estivesse liberando-a.

Se esse hábito de ouvir a si mesmo profundamente parece estranho ou muito difícil, pense em pedir a um amigo – ou mesmo a um

terapeuta ou coach – para ouvi-lo, até que você crie o hábito de ouvir a si mesmo. Ou escreva um diário. Anotar meus pensamentos e emoções, mesmo que apenas durante alguns minutos por dia, mantém minha perspectiva de camarote e me ajuda a descobrir padrões que eu não veria normalmente, na correria do dia a dia. Experimente esse exercício e você começará a se ver e se ouvir com mais clareza e a se entender melhor.

Um dos grandes benefícios de ouvir a si mesmo antes de iniciar uma conversa ou negociação problemática é clarear a mente de modo a poder ouvir os outros com muito mais facilidade. Não é de hoje que ensino os clientes a ouvir, como uma das principais habilidades de negociação, e tenho percebido como isso é difícil para as pessoas, sobretudo em situações conflituosas. Será que todas essas emoções e reflexões ignoradas, que entulham a mente e clamam por atenção, não estão sendo de fato o principal obstáculo ao entendimento e à conciliação?

### **Descubra suas necessidades**

Se você ouvir os próprios sentimentos, sobretudo os repetitivos, de insatisfação, descobrirá que eles apontam diretamente para seus interesses e reivindicações. Se forem interpretados corretamente, poderão ajudá-lo em suas necessidades mais profundas.

Na velha história do rei Artur, um jovem cavaleiro da corte parte com entusiasmo em busca do Santo Graal, ou Cálice Sagrado. Depois de alguns meses de busca, ele se depara nos bosques com a aparição de um grande castelo. Ao entrar, encontra um velho rei ferido ao lado de seus cavaleiros e, sobre a mesa de jantar, um cálice de prata, o próprio Graal. O jovem cavaleiro, no entanto, se mantém calado. Enquanto busca palavras para dizer ao rei, o castelo desaparece subitamente e ele se vê sozinho na floresta, desconsolado.

O cavaleiro persiste na busca durante muitas décadas, sem sucesso, até que um dia despenca diante dele o castelo que aparecera

nos bosques. O cavaleiro entra e vê o mesmo rei e, sobre a mesa, o Graal. Agora, muito mais maduro e sábio, o cavaleiro, instintivamente, encontra as palavras certas. Faz, então, ao velho rei uma pergunta simples e decisiva: “O que está lhe causando dor?” À medida que o cavaleiro ouve as aflições do rei e compreende suas necessidades mais profundas, é desenvolvida uma amizade entre os dois e, impelido por essa conexão humana, o rei dá ao cavaleiro o tão procurado Graal.

Esse é o poder de formular a pergunta certa. Todos podemos aprender com o cavaleiro e tentar descobrir o que está nos fazendo sofrer. Em que áreas de sua vida você não está feliz ou plenamente satisfeito? É uma questão de trabalho ou dinheiro, família ou relacionamentos, saúde ou bem-estar? Suas necessidades se comunicam com você através dos sentimentos de insatisfação. Quando elas não são atendidas, é natural sentir ansiedade, medo, raiva ou tristeza. Esses são sintomas, mas quais seriam as necessidades latentes? O que você mais deseja? Quais são suas motivações mais profundas? Se conseguir compreendê-las, terá uma probabilidade maior de satisfazê-las.

Fui mediador em uma acirrada guerra civil que se travava nas selvas de Sumatra havia 25 anos. Em uma reunião com os líderes do movimento rebelde, perguntei-lhes o que *realmente* queriam. “Conheço a *posição* de vocês neste conflito. Vocês querem independência”, esclareci. “Eu gostaria, porém, que me falassem mais sobre seus *interesses*. *Por que* querem independência?” Ainda me lembro do silêncio constrangedor que se seguiu enquanto eles se esforçavam para responder a essa pergunta fundamental.

Estariam eles lutando principalmente por motivos políticos, para terem um governo próprio? Ou por motivos econômicos, como o controle sobre os recursos naturais do país? Seria por motivos de segurança, como a capacidade de se defender contra ameaças físicas? Ou por motivos culturais, como o direito à educação na própria língua? Se estivessem lutando por mais de uma razão, qual seria a ordem de prioridade? A verdade que aos poucos se revelou foi que, embora fossem muito claros quanto ao objetivo – independência –, não de-

monstravam a mesma clareza quanto às motivações mais profundas dessa busca. Milhares de pessoas haviam morrido na luta, mas os líderes ainda não tinham definido as verdadeiras razões subjacentes.

Em minha experiência com negociações, descobri que quase sempre as pessoas conhecem sua *posição*: “Quero um aumento salarial de 15%.” Em geral, porém, elas não refletem em profundidade sobre seus *interesses* – seus desejos, necessidades, preocupações, medos e aspirações. Querem aumento porque estão interessadas em obter reconhecimento, equiparação, desenvolver a carreira, satisfazer necessidades materiais ou uma combinação de tudo isso?

Em qualquer negociação, a pergunta mágica para revelar seus verdadeiros interesses e necessidades é: por quê? *Por que* eu quero isso? Faça essa indagação a si mesmo quantas vezes for preciso até chegar à verdadeira necessidade básica. Quanto mais fundo chegar nessa investigação, maior será a probabilidade de encontrar soluções criativas para atender aos seus interesses. No exemplo do aumento salarial, se seu interesse for reconhecimento, mesmo que seu chefe não possa conceder o reajuste por restrições orçamentárias, você ainda pode se satisfazer com um novo cargo ou com uma atribuição de prestígio. A descoberta das necessidades abre novas possibilidades que talvez nem tivessem lhe ocorrido antes.

No caso da guerra civil, meus colegas e eu sondamos profundamente a reivindicação de independência dos rebeldes e suas necessidades básicas. Comecei a anotar as respostas deles em um quadro: governo próprio, controle dos recursos econômicos, preservação da cultura e da língua, e assim por diante. A pergunta seguinte que fiz foi: “Que estratégia vai atender melhor aos seus interesses? Seria prosseguir com a guerra?” Os comandantes rebeldes logo reconheceram que, como o exército do governo era forte, eles não conseguiriam a vitória nem em 10 anos. “Ou seria constituir um partido político e candidatar-se ao governo?”

O movimento rebelde demorou alguns anos debatendo a questão para finalmente adotar a segunda alternativa. Então negociou um

acordo de paz que lhe garantiu autonomia, controle sobre os recursos naturais e direitos culturais. Quando as eleições provinciais foram realizadas, os comandantes rebeldes foram eleitos governador e vice-governador. Embora não tenham conquistado a independência, promoveram, ainda assim, seus interesses estratégicos. Esse é o poder de identificar e focar as verdadeiras necessidades.

Quanto mais nos aprofundamos na investigação de nossas necessidades básicas, mais universais elas tendem a se tornar:

“Por que você quer um aumento de salário?”

“Para ter mais dinheiro.”

“Por que você quer mais dinheiro?”

“Para me casar.”

“Por que você quer se casar?”

“Porque isso me trará amor.”

“Por que você quer amor?”

“Para ser feliz, é claro.”

O desejo fundamental, portanto, é universal: ser amado e ser feliz. Por mais óbvio que pareça, porém, revelar esse desejo universal realmente pode abrir uma nova linha de investigação interior. Se não receber o aumento salarial no nível desejado, ainda assim você pode ser feliz? A sua felicidade depende do salário melhor – ou até do casamento – ou seria a satisfação com a vida algo mais profundo, que vem de dentro? A pergunta não é improcedente. À medida que você conseguir experimentar o amor e a felicidade que vêm de dentro, não de fontes externas, maior será a probabilidade de encontrar amor e felicidade com ou sem aumento salarial, com ou sem casamento.

Entre nossas necessidades psicológicas básicas, duas se destacam: *proteção*, ou segurança, e *conexão*, ou amor. O que fazer para nos proteger e nos conectar? Como a vida é, por natureza, insegura e como o amor, por vezes, é insuficiente, nem sempre é fácil atender plenamente a essas duas necessidades. Mas podemos iniciar o processo.

## Do autojulgamento ao autoconhecimento

Por mais objetivo e natural que pareça, nem sempre é fácil se colocar no seu lugar – ver a si mesmo a partir do camarote, ouvir-se com empatia e descobrir suas necessidades básicas. A jornada do autojulgamento para o autoconhecimento exige trabalho duro e constante.

Voltando ao exemplo do meu cliente Abilio Diniz, mesmo após ter descoberto sua necessidade mais profunda – liberdade –, ele deparou com muitas dificuldades internas no caminho. Pouco depois de nossa conversa, o empresário deu uma longa entrevista a uma revista, em que enfatizou que estava olhando para além da batalha com os sócios, no intuito de viver a própria vida. Na introdução à matéria, porém, o entrevistador observou que, durante a conversa, Abilio mencionara o nome completo do adversário 38 vezes, comportamento que de modo algum sugeria que ele realmente estivesse virando a página. Na semana seguinte, Abilio participava de uma reunião do conselho de administração da organização e, apesar da intenção expressa de se manter calmo, sentiu-se provocado e reiteradamente chamou os adversários de covardes. Por mais que tentasse, ele não conseguiu ficar no camarote.

Quando conversei novamente com Abilio – que já era mais que um cliente, pois, ao longo de nosso trabalho conjunto, se tornara um amigo –, ele me disse: “A verdade é que ainda estou furioso. O que posso fazer? Não sei o que realmente quero. Às vezes é terminar a disputa e outras vezes é levar a briga adiante. Acho que não tenho escolha a não ser continuar lutando. Talvez eu deva simplesmente desfrutar do processo.”

Chegar ao sim com você mesmo muitas vezes é complicado, como foi o caso de Abilio Diniz. Nas situações problemáticas que enfrentamos no trabalho, em casa ou na vida em geral, é comum nos sentirmos divididos e indecisos, e é fácil continuar a reagir. Por isso a prática persistente e corajosa de se colocar no *seu* lugar é tão importante.

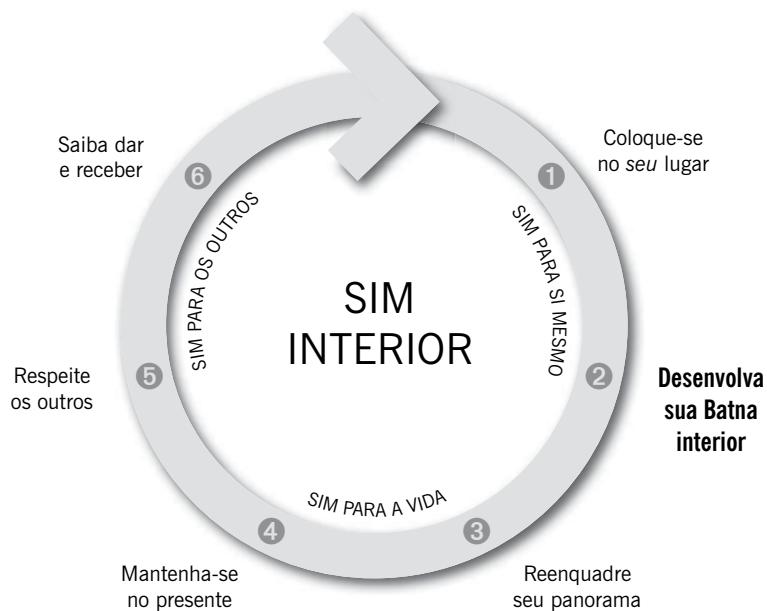
Abilio persistiu. Tinha longas conversas francas sobre o dilema com a esposa, a família e comigo. Fazia terapia uma vez por semana

para trazer à tona seus sentimentos mais sombrios. Lutou contra seu temperamento e, com dedicação e disciplina, aprendeu a passar mais tempo no camarote. Compreendendo-se e aceitando-se como era, tornou-se seu aliado, deixando de ser seu pior oponente.

Por mais desafiador que tenha sido para ele mergulhar nesse trabalho psicológico de descobrir o que realmente queria para então chegar a um acordo consigo mesmo, as recompensas, no final das contas, valeram a pena: ele tomou sua vida de volta. Mesmo antes de nos encontrarmos com seus adversários na mesa de reuniões, Abílio promoveu medidas concretas para buscar a liberdade. Tornou-se presidente do conselho de administração de outra grande empresa, estabeleceu-se em um novo escritório fora da sede social, partiu em longas férias com a família e começou a explorar novos negócios. Em outras palavras, ele disse *sim* às suas necessidades. Esse *sim* para si mesmo abriu a possibilidade de procurar os adversários para uma negociação genuína, em que nenhum dos lados perdesse. E isso fez toda a diferença, como veremos adiante.

Conforme sugere essa história, colocar-se no *seu* lugar o ajuda a agir como seu amigo, em vez de como seu oponente, na hora de negociar com os outros. Leva você não só a compreender melhor a si mesmo, mas também a se aceitar como é. Se o autojulgamento é um *não* para si mesmo, a autoaceitação é um *sim*, talvez o maior presente que podemos nos oferecer. Alguém poderia argumentar que aceitar-se como é diminui a motivação para fazer mudanças positivas, mas descobri que, em geral, o oposto é verdadeiro. A aceitação pode gerar o senso de segurança com o qual nos tornamos mais capazes de enfrentar um problema e resolvê-lo. Conforme observou Carl Rogers, um dos fundadores da psicologia humanista, “se há um paradoxo curioso é que, quando me aceito como sou, eu mudo”.

Agora que você se colocou no *seu* lugar e descobriu as suas necessidades, a pergunta natural a fazer é: onde encontrar o poder para atender a essas necessidades? Este é o próximo desafio para chegar ao *sim* com você mesmo.





## INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores  
da EDITORA SEXTANTE,  
visite o site [www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)  
e curta as nossas redes sociais.

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



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://facebook.com/esextante)



[twitter.com/sextante](https://twitter.com/sextante)



[instagram.com/editorasextante](https://instagram.com/editorasextante)



[skoob.com.br/sextante](http://skoob.com.br/sextante)

Se quiser receber informações por e-mail,  
basta se cadastrar diretamente no nosso site  
ou enviar uma mensagem para  
[atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)

Editora Sextante  
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo  
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil  
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: [atendimento@esextante.com.br](mailto:atendimento@esextante.com.br)