

A HETEROGENEIDADE NO ARTIGO DE OPINIÃO NA REVISTA VEJA “O PODER DA VALIDAÇÃO”¹

EUNICE EMILIA JANSONS ALMEIDA²

RESUMO

A Análise do Discurso de linha francesa (AD) configura-se como uma disciplina de natureza aberta, graças à natureza complexa de seu objeto teórico e à formação do seu quadro epistemológico, cujos fundamentos relacionam-se à Linguística, ao Materialismo Histórico e à Psicanálise, mantendo assim, contínua interlocução com outros campos do conhecimento. Pretende-se com esse trabalho, apontar as pistas como as heterogeneidades enunciativas abordadas por Authier-Revuz (1982), citada por Mussalim (2004), também pela perspectiva de Maingueneau (1997), estão presentes no artigo de opinião publicado na Revista Veja, em junho de 2001, por Stephen Kanitz, cujo título é “O poder da validação”. Não se trata de examinar um *corpus* como se tivesse sido produzido por um determinado sujeito, mas, sim, de considerar sua enunciação como o correlato de uma certa posição sócio-histórica, na qual os enunciadores se revelam substituíveis.

INTRODUÇÃO

O estudo do discurso para AD, como nos mostra Mussalim (2004), inscreve-se num terreno em que intervêm questões teóricas relativas à ideologia e ao sujeito. Para expressar a sua ideologia, os sujeitos fazem uso do discurso.

¹ Trabalho apresentado no programa de Mestrado em Linguística em cumprimento à exigência parcial da disciplina Tópicos da Análise do Discurso junto à Universidade Cruzeiro do Sul, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Valéria Aderson de Mello Vargas.

² Licenciada em Letras pela FESB Fundação Municipal do Ensino Superior Bragança Paulista (1995), em Pedagogia pela Universidade São Francisco Bragança Paulista (2001), especialista em Língua Portuguesa pela PUC/SP (2005). Atualmente é professora no Ensino Superior - FAEX Extrema/ MG, nos cursos de Administração e Ciências Contábeis com Português Instrumental e Comunicação e Expressão; nos Tecnólogos com Comunicação e Redação Empresarial. Cursa Mestrado em Linguística pela Universidade Cruzeiro do Sul/SP, desenvolvendo a pesquisa "Reflexões sobre o ensino de Língua Portuguesa no início do século XX: análise de prática de composição oral", sob a orientação da Profa. Dra. Ana Elvira Luciano Gebara

A Análise do Discurso de linha francesa (AD) configura-se como uma disciplina de natureza aberta, graças à natureza complexa de seu objeto teórico e à formação do seu quadro epistemológico, cujos fundamentos relacionam-se à Linguística, ao Materialismo Histórico e à Psicanálise, mantendo assim, contínua interlocução com outros campos do conhecimento.

A AD parte de duas zonas do campo linguístico que se opõem: o núcleo rígido, que é o texto – enunciado – que é a materialização do discurso; e contornos instáveis – que estão em contato com os campos da Sociologia, Psicologia, História, Filosofia, entre outras. Por isso, considera-se que o discurso ganha pistas. Como a AD é interpretativa, é pelos contornos instáveis que será descoberto os modos de compreensão da linguagem.

Pretende-se com esse trabalho, apontar as pistas como as heterogeneidades enunciativas abordadas por Authier-Revuz (1982), citada por Mussalim (2004), também pela perspectiva de Maingueneau (1997), estão presentes no artigo de opinião publicado na Revista Veja, em junho de 2001, por Stephen Kanitz, cujo título é “O poder da validação”.

Não se trata de examinar um *corpus* como se tivesse sido produzido por um determinado sujeito, mas, sim, de considerar sua enunciação como o correlato de uma certa posição sócio-histórica, na qual os enunciadores se revelam substituíveis.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Foi na segunda fase da Análise do Discurso (AD) que Michel Pêcheux (1975) revisou alguns conceitos no quadro teórico da AD. Ele mesmo rascunhou a noção de heterogeneidade do discurso, sob a reelaboração da noção de Formação Discursiva (FD), vista não mais como “um lugar estrutural fechado, pois é constitutivamente ‘invadida’ por elementos que vêm de outro lugar, de outras FDs que se repetem nela, fornecendo-lhe suas evidências discursivas fundamentais” (PÊCHEUX, 1993b, p. 314).

Assim, o discurso é visto não mais como um bloco homogêneo e a heterogeneidade passa a caracterizar a FD o que vai determinar a natureza heterogênea do discurso. A heterogeneidade é constitutiva do discurso e é produzida pelas várias posições do sujeito — que fala de um certo lugar e de um certo tempo — tem uma importância fundamental para a AD: o discurso é também ideológico, visto ser uma representação de um tempo histórico e de um lugar social, em que outras vozes se manifestam. (AUTHIER-REVUZ, 1982).

Os estudiosos costumam chamar de *heterogeneidade* essa propriedade típica de qualquer tipo de discurso e, como se trata de uma marca que é parte inerente de todos os discursos, chamam-na de heterogeneidade constitutiva. Isso quer dizer que todo discurso, pelo próprio fato de existir, é heterogêneo, isto é ele contém uma diversidade de vozes ou de opiniões díspares, contém o direito e o avesso de certa visão de mundo. Essa característica – a heterogeneidade constitutiva – não vem materialmente marcada na superfície dos textos que veiculam os discursos. Os ecos do discurso oponente são percebidos por estarem contidos na memória do leitor, mas eles não são revelados por meio de citações explícitas.

O que nos interessa neste trabalho é a heterogeneidade mostrada, a qual revela a presença do discurso “do outro” que não vem mostrada por meio de marcadores gramaticais concretos, explícitos na superfície do texto. Ela só é percebida por obra da memória discursiva do leitor (ou do ouvinte) que tem consciência das múltiplas modalidades de discurso que coexistem no âmbito da vida social. Ao ler um texto, esse tipo de leitor apreende as concepções e a visão de mundo por ele veiculado e é capaz de reconhecer com que concepções ele se coloca em concordância e com que outras se põem em discordância. Isso graças à dupla operação de apreender o significado inscrito no interior do texto e de compreender com que significados ele se identifica e a que outros se opõem.

Mas essa não é a única forma de manifestação do diálogo entre textos. A referência de um texto a outro pode vir marcada concretamente por meio de vários

indicadores explícitos nos enunciados que o compõem. Entre essas indicações podemos citar o discurso direto, o discurso indireto, as citações entre aspas e a negação, conforme é citado em Maingueneau (1997). Essas quatro formas de marcar a intromissão de outras vozes no interior do texto são mais evidentes. Além delas, há ainda duas outras, menos nítidas – a imitação e o discurso indireto livre.

O discurso ultrapassa o nível puramente gramatical, linguístico. O nível discursivo apóia-se sobre a gramática da língua - o fonema, a palavra, a frase -, mas nele é importante levar em conta, sobretudo, os interlocutores com suas crenças, valores e a situação - lugar e tempo geográfico, histórico -, em que o discurso é produzido.

Maingueneau (1997) aponta para o fato de que a cena da enunciação integra de fato três cenas: a cena englobante – tipo de discurso; a cena genérica – contrato associado a um gênero, a uma instituição discursiva; e uma cenografia – que não é imposto pelo gênero, mas é construída pelo próprio texto.

Outro conceito fundamental para a análise é o de fiador, que dá o “tom” o qual implica uma determinação do corpo do enunciador, assim a leitura faz emergir uma origem enunciativa, uma instância subjetiva encarnada que exerce o papel de fiador, cuja figura o leitor constrói com base em indícios textuais.

Por fim, o sujeito do discurso é essencialmente marcado pela historicidade. Isto é, não é o sujeito abstrato da gramática, mas um sujeito situado na história da sua comunidade, num tempo e num espaço concreto; é um sujeito ideológico, isto é, sua fala reflete os valores, as crenças de um momento histórico e de um grupo social; não é único, mas divide o espaço do seu discurso com o outro na medida em que orienta, planeja, ajusta sua fala tendo em vista seu interlocutor e também porque dialoga com a fala de outros sujeitos (nível interdiscursivo); ele ainda se constitui na relação com o outro, com a alteridade. Portanto, da mesma forma que tomo consciência de mim mesmo na relação que tenho com os outros, o sujeito do discurso se forma, se reconhece como tendo uma determinada identidade na relação com outros discursos produzidos, com eles dialogando, comparando pontos de vista, divergindo.

ANÁLISE DO *CORPUS*

Faz-se necessário ainda, nessa reflexão linguística, apontar as formas da heterogeneidade marcada que indicam a trama dentro do texto. O elemento que se sobressai pela frequência é o uso das palavras “segurança” e “insegurança”, substantivos e “seguro” e “inseguro”, adjetivos. O sujeito discursivo provoca o co-enunciador para construir o sentido do texto, além de presumir que ele esteja associado a uma certa voz, ou como costuma-se chamar, o “tom”, que nesse texto, aparece pelo apelo.

Por conseguinte, “o sentido não existe em si mesmo. Ele é determinado pelas posições ideológicas colocadas em jogo no processo histórico no qual as palavras são produzidas” (PECHÊUX, apud BRANDÃO, 1993, p. 62).

O artigo data de 20 de junho de 2001, mas sua temática é bem atual. O sujeito empírico ou linguístico é o próprio autor, aquele que aparece no rodapé do artigo em anexo; porém, o que é de real importância para essa análise é a presença de dois enunciadores, a saber, o enunciador principal, que é genérico, pois é coagido a agir de tal maneira para convencer que o que diz é verdade. Para AD, o sujeito não é de carne e osso, nem individual, mas aquele que ganha voz através do veículo, que é a revista *Veja*; o outro é o co-enunciador, o leitor ou leitores, como é indicado no primeiro período do artigo de opinião, “*Todo mundo é inseguro, sem exceção.*”

O enunciador usou nesse início essa estratégia argumentativa para levar o co-enunciador a fazer parte do assunto (todos = você e eu). Segundo Orlandi (2007), é importante levar em consideração as condições de produção do texto, ou seja, o veículo que aquele discurso usa, o modo de dizer do enunciador, a intencionalidade, que aparecerá a medida da leitura e compreensão, a presença dos interlocutores, ou seja, os dois pólos – o da produção e o da recepção - e o assunto.

O sujeito linguístico usa a língua como persuasão, no sentido de convencer, pela escolha lexical. O enunciador elege no seu repertório palavras do mesmo campo semântico a fim de proporcionar ênfase, criando um efeito de intensidade mesclado com saturação, como pode ser lido em todos os parágrafos, a começar pela palavra “inseguro” nos três primeiros parágrafos. A partir do quarto, ele faz uso do antônimo – “segurança”, que sofre uma variação pelo substantivo “validação” a partir do quinto parágrafo. Para melhor visualização dessa repetição, eis uma tabela indicativa:

Palavras		
Parágrafos	segurança/seguro/inseguro	validar/validação/ autovalidar-se/invalidar
1º.	1 vez	-
2º.	1 vez	-
3º.	3 vezes	-
4º.	2 vezes	-
5º.	1 vez	3 vezes
6º.	-	2 vezes
7º.	-	4 vezes
8º.	1 vez	3 vezes
9º.	-	2 vezes
10º.	-	2 vezes
11º.	1 vez	1 vez
12º.	1 vez	1 vez

A cena validada enunciativa principal é a da esfera midiática ou jornalística; o discurso direto no último parágrafo serve para validar a cena, o qual aparece em tom panfletário, ou ainda, o tom dos gêneros publicitários: “Você já validou alguém hoje? Então comece já, por mais inseguro que você seja”.

A cena genérica é o artigo de opinião, é um gênero discursivo que possibilita expor o modo de pensar e que pressupõe estratégias argumentativas encarregadas de articular as ideias e os argumentos que o enunciador pretende defender. Além do artigo de opinião ter essa característica principal, o sujeito enunciador deve ser alguém capaz de comentar a questão, que muitas vezes é polêmica, sendo um especialista no assunto, ou uma autoridade na área, ou ainda, ocupar uma posição em instituições de prestígio social. Da mesma forma, o coenunciador deve, por ser o leitor em potencial, alguém que esteja interessado no assunto e pronto a discuti-lo. O objetivo desse texto opinativo é o de mostrar a posição do sujeito enunciador de modo a convencer o leitor da sua posição sobre o assunto. Portanto, a posição assumida pelo enunciador se configura como se a opinião dele fosse a do coenunciador, mesmo que não o seja.

É significativo perceber no primeiro parágrafo que o produtor do texto usa a 3ª. pessoa,

Todo mundo é inseguro, sem exceção. Os superconfiantes simplesmente disfarçam melhor. Não escapam pais, professores, chefes nem colegas de trabalho.

e no segundo parágrafo, lança mão da citação indireta por meio de paráfrase - trata-se do argumento pela analogia. O autor do artigo conta com a participação do leitor em acreditar em tal afirmação, pois a figura de Paulo Autran é muito conhecida. Além disso, o que está expresso aqui foi lido ou ouvido pelo enunciador de maneira que se serviu para ele como indivíduo, servirá para o coenunciador

Afinal, ninguém é de ferro. **Paulo Autran treme nas bases nos primeiros minutos de cada apresentação, mesmo que a peça que já tenha sido encenada 500 vezes. Só depois da primeira risada, da primeira reação do público, é que o ator se relaxa e parte tranquilo para o resto do espetáculo.** Eu, para ser absolutamente sincero, fico inseguro a cada novo artigo que escrevo, e corro desesperado para ver os primeiros e-mails que chegam.

Nesse 2º. parágrafo ainda, encontramos a 1ª. pessoa na passagem

Eu, para ser absolutamente sincero, **fico** inseguro a cada novo artigo que **escrevo**, e **corro** desesperado para ver os primeiros e-mails que chegam.

na tentativa de aproximar-se do leitor, mostrando que todo mundo é inseguro, além de iniciar o texto do geral para o particular, da maioria das pessoas para o indivíduo. O enunciador trabalha com a questão das pessoas e suas reações. Ele se posiciona de forma insegura e deixa o leitor mais à vontade para também se posicionar com a insegurança por vezes.

Percebe-se que o sujeito enunciador traz no início do 2º. parágrafo um termo de conclusão e logo depois uma afirmativa que representa as vozes marcadas, as quais constituem a heterogeneidade constitutiva - marcada.

Afinal, ninguém é de ferro. Paulo Autran treme nas bases nos primeiros minutos de cada apresentação, mesmo que a peça que já tenha sido encenada 500 vezes. Só depois da primeira risada, da primeira reação do público, é que o ator se relaxa e parte tranquilo para o resto do espetáculo. Eu, para ser absolutamente sincero, fico inseguro a cada novo artigo que escrevo, e corro desesperado para ver os primeiros e-mails que chegam.

Por se tratar de um artigo de opinião, o texto é por excelência da categoria do argumentativo. Costuma-se pensar que o argumento seja apenas uma prova de verdade ou de uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. O argumento é mais que isso, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, a aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido, pois a argumentação pertence ao domínio da língua, arte de persuadir as pessoas mediante o uso de recursos de linguagem, conforme Amossy(2006),

Em suma, a argumentação não é um raciocínio dedutivo que se desenvolve no campo do puro raciocínio lógico, fora de qualquer interferência do sujeito. Ela precisa, ao contrário, de uma inter-relação do locutor e do alocutário. A influência recíproca que o orador e o auditório exercem, um sobre o outro, na dinâmica do discurso com intenção persuasiva constitui, assim, um dos sustentáculos da “nova retórica”.

O orador tenta orientar escolhas e provocar uma ação ou, pelo menos, criar uma disposição para a ação suscetível de se manifestar no momento oportuno. Ele só pode fazer isso levando em conta as crenças, os valores, as opiniões daqueles que o escutam. Isso quer dizer que ele deve imaginar as “opiniões dominantes” e as “convicções indiscutíveis” que fazem parte da bagagem cultural de seus interlocutores.

No trecho acima, contempla-se aquilo que se aplicaria à formação discursiva – a forma como os valores e crenças se organizam no discurso, por via do argumento.

Uma das estratégias argumentativas do enunciador é o envolvimento insistente de aproximação que ele estabelece com seu coenunciador. Uma outra estratégia presente no artigo é o uso dos pronomes. Ele organiza o texto ora com pronomes indefinidos, ora com possessivos, reafirmando essa aproximação. Além deles, nota-se nos verbos o sujeito desinencial, “nós”, como se vê no 3º. e 4º. parágrafos:

Insegurança é o problema humano número 1. O mundo seria muito menos neurótico, louco e agitado se **fôssemos** todos um pouco menos inseguros. **Trabalharíamos** menos, **curtiríamos** mais a vida, **levaríamos** a vida mais na esportiva. Mas como reduzir esta insegurança?

Alguns acreditam que estudando mais, ganhando mais, trabalhando mais resolveriam o problema. Ledo engano, por uma simples razão: segurança não depende da gente, depende dos outros. Está totalmente fora do **nosso** controle. Por isso segurança nunca é conquistada definitivamente, ela é sempre temporária, efêmera.

O uso dos conectivos expressa a ligação de uma ideia e sua ampliação e ou explicação, ou seja explicando, ele persuade:

(...) Está totalmente fora do nosso controle. **Por isso** segurança nunca é conquistada definitivamente, ela é sempre temporária, efêmera.

Segurança depende de um processo que chamo de "validação", **embora** para os estatísticos o significado seja outro. (...)

A partir do 6º. parágrafo, o enunciador utiliza o pronome de tratamento “você”, como se o leitor estivesse ali, no momento que o enunciador apresenta seu discurso.

Todos nós precisamos ser validados pelos outros, constantemente. Alguém tem de dizer que **você** é bonito ou bonita, por mais bonito ou bonita que **você** seja. O autoconhecimento, tão decantado por filósofos, não resolve o problema. Ninguém pode autovalidar-se, por definição.

Você sempre será um ninguém, a não ser que outros o validem como alguém. Validar o outro significa confirmá-lo, como dizer: "**Você tem significado para mim**". Validar é o que um namorado ou namorada faz quando lhe diz: "Gosto de **você** pelo que **você** é". Quem cunhou a frase "Por trás de um grande homem existe uma grande mulher" (e vice-versa) provavelmente estava pensando nesse poder de validação que só uma companheira amorosa e presente no dia-a-dia poderá dar.

Um simples olhar, um sorriso, um singelo elogio são suficientes para **você** validar todo mundo. Estamos tão preocupados com a nossa própria insegurança, que não temos tempo para sair validando os outros. Estamos tão preocupados em mostrar que somos o "máximo", que esquecemos de dizer aos nossos amigos, filhos e cônjuges que o "máximo" são eles. Puxamos o saco de quem não gostamos, esquecemos de validar aqueles que admiramos.

Especialmente no 7º. parágrafo, observa-se o uso das aspas, configurando mais uma vez a heterogeneidade mostrada. Elas vão indicar que a expressão não pertence a quem a pronuncia, mas a um locutor, podendo este ser identificado ou não no texto. Ao utilizar esse recurso, o locutor tenta eximir-se ou distanciar-se da responsabilidade sobre o que está sendo dito, além do enunciador fazer uma imagem de seus leitores, pois quando as utiliza, sabe o que está presente ou não na formação discursiva do público-alvo.

Você sempre será um ninguém, a não ser que outros o validem como alguém. Validar o outro significa confirmá-lo, como dizer: "**Você tem significado para mim**". Validar é o que um namorado ou namorada faz quando lhe diz: "Gosto de **você** pelo que **você** é". Quem cunhou a frase "**Por trás de um grande homem existe uma grande mulher**" (e vice-versa) provavelmente estava pensando nesse poder de validação que só uma companheira amorosa e presente no dia-a-dia poderá dar.

No decorrer do texto há uma tentativa de provocar no coenunciador não só a reflexão e expressão de um desejo, sonho, mas a concretude de um mundo melhor, por

meio da ação a ser tomada por todos os que acreditam ou passarão a acreditar que é possível transformá-lo.

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou mostrar como no discurso de Stephen Kanitz, dado no artigo de opinião intitulado “O poder da validação”, na revista Veja de 2001, encontram-se pistas em que as heterogeneidades enunciativas se fazem presentes e revelam um sujeito enunciador persuasivo, o qual provoca no coenunciador a construção do sentido do texto, uma vez que este último é levado a participar desse discurso em suas proposições pelo uso dos pronomes, das expressões que colocam enunciador e coenunciador lado a lado, como iguais no ato descrito.

Além disso, a análise aponta que é significativo o sujeito enunciador ou ideológico usar de tantos recursos de que a língua dispõe, o que nesse caso foi a repetição de palavras, para levar o outro à reflexão e à transformação do mundo que o cerca, por meio dessa reflexão.

REFERÊNCIAS

AMOSSY, R. **L'argumentation dans le discours**. Paris: Armand Colin, 2006.

BRANDÃO, Helena H. N. **Introdução à análise do discurso**. 2.ed. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1993.

KANITZ, Stephen. **O poder da validação**. *Veja*, edição 1705, ano 34, nº 24, São Paulo, 20 jun.2001. Ponto de Vista. Disponível em:<http://veja.abril.com.br/200601/ponto_de_vista.html>Acesso em: 12/11/12.

MAINGUENEAU, D. A heterogeneidade mostrada. In: **Novas tendências da Análise do Discurso**. Trad. Freda Indursky 3. ed. Campinas, S.Paulo: Pontes/Ed. da UNICAMP, 1997.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: MUSSALIM, F. & BENTES, A.C. (org.) **Introdução à Linguística**. Domínios e fronteiras. Vol.2. São Paulo: Cortez, 2004, pp. 101-142.

ORLANDI, E.P. (2007) **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. 7. ed. Campinas, S.Paulo: Pontes.

ANEXO

O poder da validação

Todo mundo é inseguro, sem exceção. Os superconfiantes simplesmente disfarçam melhor. Não escapam pais, professores, chefes nem colegas de trabalho.

Afinal, ninguém é de ferro. Paulo Autran treme nas bases nos primeiros minutos de cada apresentação, mesmo que a peça que já tenha sido encenada 500 vezes. Só depois da primeira risada, da primeira reação do público, é que o ator se relaxa e parte tranquilo para o resto do espetáculo. Eu, para ser absolutamente sincero, fico inseguro a cada novo artigo que escrevo, e corro desesperado para ver os primeiros e-mails que chegam. Insegurança é o problema humano número 1. O mundo seria muito menos neurótico, louco e agitado se fôssemos todos um pouco menos inseguros. Trabalharíamos menos, curtiríamos mais a vida, levaríamos a vida mais na esportiva. Mas como reduzir esta insegurança?

Alguns acreditam que estudando mais, ganhando mais, trabalhando mais resolveriam o problema. Ledo engano, por uma simples razão: segurança não depende da gente,

depende dos outros. Está totalmente fora do nosso controle. Por isso segurança nunca é conquistada definitivamente, ela é sempre temporária, efêmera.

Segurança depende de um processo que chamo de "validação", embora para os estatísticos o significado seja outro. Validação estatística significa certificar-se de que um dado ou informação é verdadeiro, mas eu uso esse termo para seres humanos. Validar alguém seria confirmar que essa pessoa existe, que ela é real, verdadeira, que ela tem valor.

Todos nós precisamos ser validados pelos outros, constantemente. Alguém tem de dizer que você é bonito ou bonita, por mais bonito ou bonita que você seja. O autoconhecimento, tão decantado por filósofos, não resolve o problema. Ninguém pode autovalidar-se, por definição.

Você sempre será um ninguém, a não ser que outros o validem como alguém. Validar o outro significa confirmá-lo, como dizer: "Você tem significado para mim". Validar é o que um namorado ou namorada faz quando lhe diz: "Gosto de você pelo que você é". Quem cunhou a frase "Por trás de um grande homem existe uma grande mulher" (e vice-versa) provavelmente estava pensando nesse poder de validação que só uma companheira amorosa e presente no dia-a-dia poderá dar.

Um simples olhar, um sorriso, um singelo elogio são suficientes para você validar todo mundo. Estamos tão preocupados com a nossa própria insegurança, que não temos tempo para sair validando os outros. Estamos tão preocupados em mostrar que somos o "máximo", que esquecemos de dizer aos nossos amigos, filhos e cônjuges que o "máximo" são eles. Puxamos o saco de quem não gostamos, esquecemos de validar aqueles que admiramos.

Por falta de validação, criamos um mundo consumista, onde se valoriza o ter e não o ser. Por falta de validação, criamos um mundo onde todos querem mostrar-se, ou dominar os outros em busca de poder.

Validação permite que pessoas sejam aceitas pelo que realmente são, e não pelo que gostaríamos que fossem. Mas, justamente graças à validação, elas começarão a acreditar em si mesmas e crescerão para ser o que queremos.

Se quisermos tornar o mundo menos inseguro e melhor, precisaremos treinar e exercitar uma nova competência: validar alguém todo dia. Um elogio certo, um sorriso, os parabéns na hora certa, uma salva de palmas, um beijo, um dedão para cima, um "valeu, cara, valeu".

Você já validou alguém hoje? Então comece já, por mais inseguro que você esteja.
Stephen Kanitz³

³ STEPHEN KANITZ, consultor de empresas e conferencista, vem realizando seminários em grandes empresas no Brasil e no exterior. Já realizou mais de 500 palestras nos últimos 10 anos. Mestre em Administração de Empresas pela **Harvard University**, foi professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da **USP**. Criador do **Prêmio Bem Eficiente** para entidades sem fins lucrativos e do site **www.voluntarios.com.br**. Criador de Melhores e Maiores da Revista Exame, avaliou até 1995 as 1000 maiores empresas do país. Sua experiência como consultor lhe rendeu vários prêmios: Prêmio ABAMEC como Analista Financeiro do Ano, **Prêmio JABUTI 1995** - Câmara Brasileira do Livro e o **Prêmio ANEFAC**.

É árbitro da BOVESPA na Câmara de Arbitragem do Novo Mercado.