



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

Compreender e Lidar com a Resistência dos Beneficiários

Integrar táticas de negociação em situações de reféns nas relações fiduciárias

AUTORA

Amanda Koplin

INTRODUÇÃO

O administrador fiduciário faz uma pausa antes da próxima reunião. O beneficiário, um filho adulto do outorgante, tem fama de ser instável. Discussões anteriores sobre distribuições terminaram com vozes elevadas, acusações de controlo e ameaças de recorrer a um advogado. O mandato do administrador fiduciário é claro: cumprir o dever fiduciário, gerir o fundo fiduciário de forma responsável e manter a compostura profissional. No entanto, por baixo da clareza processual, reside uma complexidade psicológica que os manuais de políticas raramente abordam.

Os fiduciários deparam-se frequentemente com beneficiários resistentes ou emocionalmente reativos, numa situação não muito diferente do cenário acima descrito. Na prática fiduciária, a resistência pode manifestar-se como recusa em comunicar, exigências excessivas, hostilidade, evasão, retraimento ou instabilidade emocional. As estratégias tradicionais baseadas na lógica (partilha de dados, lembretes jurídicos ou explicações processuais) muitas vezes não conseguem atenuar o conflito, porque se dirigem ao cérebro racional e não ao emocional. O que pode parecer desafio, senso de direito ou manipulação reflete frequentemente necessidades emocionais mais profundas, traumas não processados, uma perceção de perda de controlo ou ameaças à segurança psicológica.

À medida que a riqueza transita entre gerações, os administradores fiduciários, gestores de património, planeadores sucessórios e profissionais de family offices vêm-se frequentemente a lidar com dinâmicas carregadas de emoção que vão muito além da gestão financeira e patrimonial. Qualquer administrador fiduciário acabará por se deparar com um cliente ou beneficiário cuja resistência pareça inabalável. As conversas estagnam, a confiança desvanece-se e o que deveria ser um processo colaborativo transforma-se num impasse.

No complexo mundo dos fundos fiduciários e do património familiar, o dinheiro torna-se mais do que um instrumento financeiro: é um instrumento emocional. As decisões sobre distribuições, supervisão e responsabilização ativam frequentemente temas psicológicos profundos como a justiça, o sentimento de pertença e a identidade. Compreender estes fatores subjacentes permite aos fiduciários ir além da gestão do comportamento e abordar as causas profundas da tensão.

Este artigo analisa a resistência não como um obstáculo a superar, mas como um sinal psicológico — uma manifestação de medo, luto ou uma perceção de ameaça à autonomia. Com base em investigação e teorias psicológicas, explora os fatores subjacentes aos comportamentos difíceis e oferece estruturas práticas para os fiduciários que procuram interagir de forma mais construtiva. Ao compreender a psicologia subjacente à resistência, os fiduciários podem passar de uma gestão reativa para uma empatia estratégica, respondendo de forma a preservar tanto a integridade da confiança como a estabilidade relacional. Numa era em que se pede aos fiduciários que gerem não só ativos, mas também emoções humanas, tal compreensão já não é opcional; é essencial para uma prática eficaz.

O CÉREBRO EMOCIONAL VS. O CÉREBRO RACIONAL

O raciocínio humano é moldado por dois sistemas interligados: o cérebro emocional (centrado no sistema límbico) e o cérebro racional (principalmente o córtex pré-frontal).

Quando os indivíduos se sentem ameaçados (fisicamente, financeiramente, emocionalmente, psicologicamente ou a nível relacional), a amígdala desencadeia uma resposta de luta, fuga ou paralisia. Neste estado, o acesso à lógica e ao planeamento diminui.

Tentar argumentar com alguém cujo cérebro emocional está ativado é semelhante a dizer a uma pessoa zangada para «se acalmar» — raramente funciona e, normalmente, provoca uma reação ainda mais volátil.

Implicações fiduciárias: Antes de tentar explicar, persuadir ou negociar, crie um ambiente de segurança emocional. A validação, a escuta reflexiva e a empatia ajudam a desativar o cérebro emocional, restaurando a capacidade racional.

Desarmar reações defensivas: medo, vergonha, controlo e desconfiança

As reações defensivas são, em grande parte, mecanismos psicológicos inconscientes utilizados para proteger o eu da ansiedade ou de ameaças à autoestima. Muitas vezes têm origem em experiências precoces de medo, vergonha, impotência ou desconfiança. Compreender estas raízes permite que os fiduciários respondam com empatia e estabilidade, em vez de frustração.

A atitude defensiva pode acontecer a qualquer pessoa, seja um fiduciário ou um beneficiário. As chaves para neutralizar a atitude defensiva residem na autoconsciência, na empatia e na comunicação. Quando os fiduciários encaram a resistência através da perspectiva do medo, da vergonha, do controlo e da desconfiança, conseguem intervir a nível emocional, em vez de reagirem a comportamentos e pedidos superficiais. O reconhecimento sereno, a comunicação transparente e a contenção emocional não só atenuam a tensão imediata como também fortalecem a relação fiduciária ao longo do tempo.

Em última análise, neutralizar reações defensivas requer olhar para além do comportamento e perceber a necessidade humana de segurança, dignidade e autonomia que o motiva. Ao abordar estas necessidades com empatia e competência, os fiduciários transformam a resistência em empatia e a oposição em parceria. Os fiduciários que conseguem regular as suas próprias respostas emocionais servem de modelo da estabilidade de que os beneficiários precisam para se sentirem seguros.

Desarmar a atitude defensiva em si mesmo:

1. Cultive a autoconsciência

Repare nos sinais físicos (por exemplo, apertar os maxilares, respiração superficial) e emocionais (por exemplo, irritação, necessidade de se justificar) que indicam que a sua própria atitude defensiva está a ser ativada.

2. Faça uma pausa antes de responder

Crie um «lombinho» emocional para quebrar o ciclo de reação automática. Respire fundo, faça uma pausa ou afaste-se momentaneamente para permitir que o seu sistema nervoso se reajuste antes de responder. Se for um e-mail, espere para responder. Se estiver numa chamada, informe o cliente de que o que ele está a perguntar merece uma resposta ponderada e que pode esperar uma resposta sua dentro de 24 horas. Isto também funciona pessoalmente.

3. Identifique a emoção subjacente

Pergunta a ti próprio: «O que estou realmente a sentir neste momento: medo, vergonha, necessidade de ser compreendido ou necessidade de controlo?» Identificar o sentimento diminui o seu domínio e redireciona o foco para a causa principal, em vez de para a reação.

4. Pratique a autocompaixão e reconheça as limitações

Substitua o perfeccionismo pela humildade. Frases como «Posso estar errado» ou «Não tinha pensado nisso» reduzem a postura defensiva e reforçam a credibilidade na relação.

5. Desenvolva novos hábitos

Substitua os impulsos defensivos por formas construtivas de expressão. Por exemplo, se tende a tornar-se argumentativo e a reagir de forma agressiva (deslocamento), canalize a energia para a reflexão, para o exercício físico (dar um passeio ou fazer exercício) ou para a resolução de problemas, depois de as emoções se acalmarem. Incutir novos hábitos levará tempo e terá de ser praticado e reforçado de forma consistente para se tornarem respostas automáticas.

Desarmar a atitude defensiva nos outros

1. Mantenha a calma e valide os sentimentos

A regulação emocional é contagiosa. Quando os beneficiários se exaltam, a sua presença calma transmite segurança. Valide a perspetiva deles sem correção imediata: «Percebo que esta situação seja frustrante para si.» É possível validar sentimentos reconhecendo uma perspetiva diferente (por exemplo, «Percebo porque é que pode sentir-se assim») sem necessariamente concordar com a avaliação contrária.

2. Use frases em «eu» e evite culpar

Comunique a partir da sua própria experiência, em vez de fazer acusações. Enquadre as suas preocupações em termos dos seus próprios sentimentos e do impacto que isso tem, em vez de utilizar linguagem acusatória do tipo «tu sempre» ou «tu nunca». Por exemplo: «Quero certificar-me de que estamos de acordo quanto aos prazos», em vez de «Tu és sempre impaciente» ou «Tu nunca chegas a horas».

3. Pratique a escuta ativa

Ouçá para compreender, não para responder. Concentre-se totalmente no que a outra pessoa está a dizer, mantenha contacto visual, resuma o que ouviu e faça perguntas para esclarecer, em vez de preparar a sua réplica. Isto demonstra um desejo genuíno de compreender e respeitar, e ajuda os beneficiários a sentirem-se valorizados.

4. Promova um ambiente seguro

Crie espaços de comunicação previsíveis e isentos de julgamentos, onde as pessoas se sintam seguras para expressar a sua vulnerabilidade. Isto ajuda a dissipar o medo ou a vergonha subjacentes que alimentam a atitude defensiva. Ofereça diferentes formas de comunicação que possam ser mais confortáveis para o beneficiário (mensagens de texto, e-mail, chamadas telefónicas, videochamadas, reuniões presenciais). A consistência reduz a ansiedade, ajudando os beneficiários a aceitar o feedback sem reações excessivas.

5. Concentre-se em valores e objetivos partilhados

Quando surgir um conflito, volte ao terreno comum: estabilidade financeira, segurança a longo prazo ou legado familiar. Recentrar-se nos objetivos partilhados neutraliza a atitude defensiva e restabelece a colaboração.

Compreender e superar as causas profundas

Reação defensiva n.º 1: Medo: O medo é um dos principais motores do comportamento defensivo. Para os beneficiários, pode manifestar-se como ansiedade face à escassez financeira, à dependência ou à instabilidade. Por detrás destes comportamentos reside uma perceção de ameaça ao bem-estar, à identidade ou à autonomia. O medo da crítica, da perda ou da rejeição pode manifestar-se em pedidos urgentes ou reatividade.

Implicações para o fiduciário n.º 1: Identificar o medo através de perguntas curiosas. Reconhecer o medo como uma necessidade de tranquilização, em vez de controlo, ajuda os fiduciários a trabalhar com os beneficiários para compreender de onde provém o medo e como o fiduciário pode lidar com esses medos através da criação de acordos mútuos (por exemplo: distribuições consistentes em prazos acordados, reforço da literacia financeira para promover a independência, compreensão das razões pelas quais pedidos adicionais podem ser aceites ou recusados, a fim de reafirmar a autonomia).

Reação defensiva n.º 2: Vergonha: A vergonha é uma emoção poderosa e muitas vezes oculta que alimenta o afastamento, raiva ou culpa. Quando as pessoas se sentem inadequadas ou «inferiores», podem proteger-se desviando a responsabilidade ou projetando a culpa. Nas relações fiduciárias, a vergonha pode surgir da dependência de fundos fiduciários, de erros financeiros ou do historial familiar. A culpa atua como um anestésico para a vergonha — proporcionando alívio temporário, mas aprofundando a desconexão.

Implicações fiduciárias n.º 2: A validação gentil e o respeito podem ajudar os beneficiários a recuperar a dignidade sem assumirem uma postura defensiva. Normalize os erros no processo de aprendizagem, reafirme o papel fiduciário como apoio em vez de castigo e reafirme o significado e a importância do beneficiário. Permita que o beneficiário salve a face de todas as formas que puder.

Reação defensiva n.º 3: Controlo: A necessidade de controlo surge frequentemente da insegurança, da imprevisibilidade ou do medo da vulnerabilidade. Os beneficiários que passaram por situações de imprevisibilidade ou instabilidade no passado podem equiparar o controlo à segurança. As tentativas de microgerir os administradores fiduciários, ditar prazos ou desafiar a autoridade refletem frequentemente uma tentativa de restaurar a autonomia.

Implicações Fiduciárias n.º 3: Lembre ao beneficiário em que aspetos tem controlo, a importância das suas escolhas, ofereça opções estruturadas e processos transparentes, reforçando o sentimento de inclusão e previsibilidade do beneficiário. Pergunte ao beneficiário qual é a sua maior prioridade e diferencie os pedidos superficiais da concretização de um objetivo final. Reforce que as suas escolhas ajudam a moldar o resultado final.

Reação defensiva n.º 4: Desconfiança: A desconfiança decorre frequentemente de traumas passados ou de padrões relacionais aprendidos, nos quais o poder foi mal utilizado ou as promessas foram quebradas. As pessoas que antecipam danos podem interpretar os limites fiduciários ou as perguntas como ataques pessoais. Esta postura defensiva pode levar a ciclos de mal-entendidos, em que a desconfiança gera ainda mais tensão.

Implicações fiduciárias n.º 4: Demonstrar fiabilidade ao longo do tempo: responder de forma previsível, comunicar com clareza e separar os factos da perceção, sem julgamentos. Os pequenos compromissos cumpridos traduzir-se-ão numa maior confiança ao longo do tempo. Continue a verificar se ambas as partes ouviram o mesmo e forneça registos escritos para consulta futura, caso persistam desacordos.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Resistência

A Hierarquia das Necessidades de Maslow oferece uma perspetiva para compreender como as necessidades não satisfeitas impulsionam o comportamento. A resistência surge frequentemente quando as necessidades de níveis inferiores, particularmente a segurança, o sentimento de pertença e a importância, são ameaçadas. Quando os fiduciários respondem apenas a nível racional, sem ter em conta a segurança, a importância e o sentimento de pertença, o resultado é, muitas vezes, uma resistência ainda maior.

1. **Necessidades fisiológicas:** O foco de um beneficiário pode estar na segurança imediata (habitação, alimentação, saúde).
2. **Necessidades de segurança:** Estas ficam comprometidas quando não há previsibilidade, transparência e acompanhamento consistente.
3. **Pertença e Estima:** Os beneficiários expressam isto através da culpa ou da degradação dos outros. A comunicação respeitosa restaura a dignidade e promove a colaboração.
4. **Auto-realização:** Só depois de alcançada a segurança emocional e relacional é que os beneficiários podem envolver-se em planeamento financeiro complexo ou em objetivos a longo prazo. Isto manifesta-se em expressões de desejo de causar impacto, de realização e de ultrapassar os limites do potencial através de negócios familiares, iniciativas filantrópicas ou outras vias.

Compreender as Necessidades Fundamentais Através da Hierarquia de Maslow

A Hierarquia das Necessidades de Maslow oferece um quadro de referência para compreender como as necessidades não satisfeitas impulsionam o comportamento. Para os fiduciários, compreender qual a necessidade que está a impulsionar o comportamento permite-lhes negociar ao nível adequado da necessidade, oferecendo respostas específicas e compassivas, alinhadas com uma necessidade motriz, em vez de uma solicitação superficial. Atender aos beneficiários ao nível da sua *necessidade sentida*, e não apenas da sua *solicitação expressa*, é a pedra angular de uma negociação eficaz.

Por exemplo, um administrador pode receber chamadas exigentes de um beneficiário e/ou o beneficiário pode recusar o pedido do administrador para fazer algo razoável (por exemplo: retirar o caixote do lixo da rua para que a Associação de Proprietários não continue a multar o beneficiário). Para cada solução que o administrador propõe, o beneficiário apresenta todas as razões pelas quais ela não vai funcionar. Quando o beneficiário liga, não tem paciência e é extremamente exigente. Liga repetidamente com problemas que nunca se resolvem totalmente e a sua lista de problemas para o administrador resolver continua a crescer. O administrador tenta todas as soluções práticas que lhe ocorrem, sem sucesso.

Quando questionado sobre o passado do beneficiário, o administrador explica que este inventa constantemente histórias sobre como era tão importante quando era mais novo e tinha grandes conquistas no seu currículo. O beneficiário é também um idoso que vive sozinho, afastado de quaisquer familiares vivos. É provável que o beneficiário não esteja em conflito com o administrador por causa de um caixote do lixo; o beneficiário está em conflito com o administrador devido ao desejo de se sentir importante. O beneficiário pode também perceber que ninguém responde às suas chamadas, a menos que haja um problema ou uma crise; por isso, a única forma de procurar contacto é criando um problema imediato. O administrador deve abrandar o ritmo, ajudar o beneficiário a sentir-se importante, encontrar formas mais saudáveis de o ajudar a relacionar-se com os outros e, então, o problema do caixote do lixo, juntamente com a lista interminável de exigências, resolver-se-á naturalmente.

Implicações fiduciárias: Lidar com problemas e pedidos secundários nunca resolve os problemas primários. Identifique a necessidade subjacente em vez de se concentrar em pedidos superficiais.

1. NECESSIDADES FISIOLÓGICAS: SEGURANÇA E ESTABILIDADE BÁSICAS

Descrição:

Na Hierarquia das Necessidades de Maslow, estas são as necessidades mais fundamentais (alimentação, abrigo, cuidados médicos e bem-estar físico). Quando não satisfeitas, estas preocupações ofuscam todas as outras.

Como se manifesta:

Os beneficiários que se encontram neste nível estão focados na sobrevivência imediata, sendo que as preocupações com a habitação, a alimentação ou os cuidados de saúde costumam predominar. A sua comunicação pode parecer urgente, ansiosa ou reativa («Preciso do dinheiro *agora*», «Não percebes o quão desesperante isto é»). Um exemplo típico desta situação ocorre quando um beneficiário não fez um orçamento adequado e agora espera que o administrador elimine a consequência natural de ter de gastar o dinheiro destinado à alimentação em entregas ao domicílio ou entretenimento. O administrador pode ouvir pedidos urgentes ou repetidos de distribuições apresentados como «emergências», preocupação com o acesso imediato aos fundos, ansiedade acentuada ou catastrofização em torno de atrasos financeiros («Se não receber este cheque, vou perder tudo»), ou desconfiança ou raiva em relação aos fiduciários que parecem controlar os seus meios de subsistência básicos.

2. NECESSIDADES DE SEGURANÇA: SEGURANÇA FÍSICA, PSICOLÓGICA E RELACIONAL

Descrição:

Na Hierarquia das Necessidades de Maslow, as necessidades de segurança incluem consistência, transparência e proteção contra danos físicos, psicológicos ou relacionais percebidos. Quando os indivíduos se sentem inseguros quanto a resultados futuros ou aos motivos dos outros, podem tornar-se cautelosos ou controladores.

Como se manifesta:

Os beneficiários com vulnerabilidades que operam neste nível anseiam por fiabilidade. Uma comunicação inconsistente, limites pouco claros ou agendas ocultas percebidas desencadeiam medo e desconfiança. Podem testar limites, procurar

reaconfirmações repetidas ou acusar o administrador de ocultar informações ou fundos como medida de controlo e manipulação. Os beneficiários podem estar a microgerir ou a exigir rever todas as decisões, questionando as motivações do administrador («Estás a esconder-me algo» ou «Estás a tentar controlar-me»), aumentar a ansiedade quando a comunicação é atrasada ou ambígua, demonstrar resistência aos limites estabelecidos pela política

devido ao medo de perder autonomia, procurando repetidamente garantias ou verificando excessivamente, demonstrando dificuldade em tolerar ambiguidades ou períodos de espera, ou tentando recuperar o controlo através de intensidade emocional ou supervisão minuciosa.

3. NECESSIDADES DE PERTENCIMENTO E ESTIMA: SIGNIFICADO E LIGAÇÃO AUTÊNTICA NA RELAÇÃO

Descrição:

Na Hierarquia das Necessidades de Maslow, os seres humanos têm uma necessidade inerente de se sentirem valorizados, respeitados e incluídos. Quando os beneficiários percebem julgamento, desvalorização ou condescendência, o seu sentimento de pertença e autoestima fica ameaçado, levando frequentemente à vergonha ou a uma atitude defensiva.

Como se manifesta:

Os beneficiários podem resistir porque se sentem menosprezados, infantilizados ou julgados. Explosões emocionais ou acusações («Não te importas comigo», «És tal e qual como todos os outros», «Eu sei o que estou a fazer!») escondem frequentemente um desejo mais profundo de se sentirem respeitados e compreendidos. Podem demonstrar reatividade emocional ou retraimento após se sentirem menosprezados, interpretar a neutralidade fiduciária como frieza ou rejeição, identificar-se excessivamente com a riqueza («O meu valor provém do que controlo»), tentar afirmar a sua especialização ou superioridade como defesa contra a vergonha, demonstrar sensibilidade ao tom de voz, à linguagem ou a críticas percebidas, revelar volatilidade emocional em discussões sobre responsabilidade, orçamento ou supervisão, ou expressar um desejo de reconhecimento ou respeito, em vez de resultados puramente financeiros.

4. AUTORREALIZAÇÃO: CRESCIMENTO, PROPÓSITO E AUTONOMIA

Descrição:

No topo da hierarquia de Maslow está a busca pela realização, autonomia e significado. Uma vez satisfeitas as necessidades básicas e de segurança emocional, os beneficiários podem envolver-se na tomada de decisões com propósito e no planeamento financeiro a longo prazo.

Como se manifesta:

Assim que a segurança emocional e relacional estiver estabelecida, os beneficiários podem envolver-se em planeamento a longo prazo, discussões sobre investimentos e definição de objetivos. Podem manifestar interesse em adquirir literacia financeira, prosseguir estudos ou contribuir para causas familiares ou comunitárias. Os beneficiários podem manifestar interesse em aprender gestão financeira, filantropia ou planeamento sucessório, demonstrar um desejo de independência e de ter voz na tomada de decisões, revelar criatividade ou curiosidade em vez de atitudes defensivas, solicitar orientação em vez de controlo, tolerar frustrações a curto prazo em prol de benefícios a longo prazo; a comunicação torna-se orientada para o futuro e colaborativa, e as suas perguntas passam de «O que é que eu ganho?» para «Como posso usar isto bem?»

O Modelo da Escada da Mudança Comportamental: Um Quadro para Negociar a Mudança

Adaptado da Unidade de Negociação de Crises do FBI, o Modelo da Escada da Mudança Comportamental fornece aos fiduciários um roteiro prático de comunicação (Academia do FBI):

1. **Escuta Ativa:** Repita o que ouviu para garantir a compreensão. Por vezes, a repetição inclui também o que não foi dito, para verificar se está no caminho certo.
2. **Empatia:** Reconheça a realidade emocional sem concordar nem tolerar.
3. **Química:** Construa confiança através da previsibilidade e de uma comunicação sem julgamentos.
4. **Influência:** Assim que a relação de confiança estiver estabelecida, ofereça explicações ou um enquadramento educativo.
5. **Mudança comportamental:** Estabeleça, de forma colaborativa, novos padrões e acordos.

Este modelo proporciona uma abordagem estruturada para a desescalada, a construção de rapport e a influência na mudança comportamental. Tradicionalmente, os indivíduos que utilizam este quadro não são conselheiros de saúde mental. Trata-se de profissionais, muitas vezes agentes das forças de segurança, formados para desescalar situações de crise — desde tentativas de suicídio ativas a situações de reféns, passando por chamadas relacionadas com distúrbios domésticos. São treinados para ouvir, desescalar e influenciar alguém no sentido de um resultado final — exatamente a competência de que todo o fiduciário necessita.

Para a maioria das pessoas, os conflitos nunca conduzem ao resultado desejado porque os passos um a três são ignorados e ambas as partes lutam pela mudança de comportamento e pela influência, em vez de começarem pela escuta ativa e pela empatia. A mudança só ocorre depois de a empatia e a relação de confiança terem sido firmemente estabelecidas. Isto terá de ser repetido em todas as interações. Não se trata de um processo que se faz uma vez e pronto. Pense por um momento no seu próprio cônjuge, pai, mãe, amigo ou filho. Mesmo que já tenham uma relação pré-existente, precisa que eles o ouçam ativamente todas as vezes? Precisa que demonstrem empatia? Não presume que, só porque existe uma relação prévia, a empatia e a ligação já estejam garantidas nesta interação específica.

Para os fiduciários, compreender como acalmar beneficiários que se mostram ameaçadores, emocionalmente exaltados ou difíceis é fundamental, e cada passo deste modelo torna-se ainda mais poderoso quando combinado com a compreensão de duas ferramentas adicionais:

1. **Hierarquia das Necessidades de Maslow:** Que necessidade não satisfeita está a causar a resistência?
2. **Reações defensivas:** Que estratégia de proteção (medo, vergonha, controlo ou desconfiança) está o beneficiário a utilizar aqui e agora?

Em conjunto, estas ferramentas permitem ao fiduciário não só responder ao comportamento *observado*, mas também reconhecer e satisfazer a necessidade *que está na origem* desse comportamento. O mais importante na negociação de crises com reféns é lembrar-se de que se trata de uma pessoa em crise (no caso das forças de segurança, alguém que, por acaso, está envolvido num ato criminoso ou numa tentativa de suicídio em curso). Nesse momento, essa pessoa não está a pensar nem a ter uma reação racional. Para muitas pessoas, é fácil presumir que a pessoa à sua frente está a controlar o seu comportamento. Na maioria das vezes, quando alguém age de forma irracional, é porque a sua amígdala está «sequestrada», as suas reações defensivas são desencadeadas e existem necessidades profundamente enraizadas e não satisfeitas naquele momento, o que leva a uma escalada. Se os fiduciários se lembrarem de que, apesar do comportamento verbalmente ou fisicamente agressivo, se trata de uma pessoa em crise, começarão a interagir com ela de forma diferente.

Passo 1: Escuta ativa: A escuta ativa não consiste simplesmente em repetir palavras, mas sim em detetar o *signal por baixo do ruído*: Pergunte a si mesmo: Que necessidade não satisfeita está a ser expressa? Que reação defensiva está ativada? Que realidade emocional está a moldar o comportamento? Utilize ferramentas como a identificação emocional e a síntese para verificar se captou com precisão os pontos principais do cliente.

Objetivo: Identificar a necessidade subjacente à reação

Perguntas para identificar a necessidade não satisfeita na Hierarquia das Necessidades de Maslow:

Necessidades fisiológicas / de segurança

- «O que lhe parece mais urgente ou imediato nesta situação neste momento?»
- «Qual é o desfecho que mais receia que possa acontecer?»
- «O que o ajudaria a sentir-se mais seguro a curto prazo?»

Necessidades de pertença / estima

- «Que parte deste processo lhe parece desvalorizante ou frustrante?»
- «O que o ajuda a sentir-se respeitado ou ouvido em conversas como esta?»
- «O que achas que é mais importante que eu compreenda sobre a tua situação?»

Necessidades de auto-realização

- «Como seria o sucesso para si a longo prazo?»
- «Que direção está a tentar seguir na sua vida ou nas suas finanças?»

Identificar a reação defensiva

Durante a escuta ativa, esteja atento a:

- **Medo:** discurso acelerado, pensamentos catastróficos, urgência
- **Vergonha:** desvio do assunto, raiva, atribuição de culpa, retraimento
- **Controlo:** microgestão, exigências, rigidez
- **Desconfiança:** questionar motivos, ceticismo, hipervigilância

Desarmar através da escuta

Objetivo: adaptar a validação à reação defensiva observada:

- **Medo:** «Estás preocupado com o que pode acontecer se isto não for resolvido rapidamente. Compreendo a urgência.»
- **Vergonha:** «Faz sentido que isto pareça avassalador. Não estás sozinho neste processo e muitos dos beneficiários com quem trabalho sentem exatamente o mesmo no início.»
- **Controlo:** «Queres ter a certeza de que tens clareza e influência nesta decisão. Vamos analisar isto juntos. A tua opinião é importante para mim.»
- **Desconfiança:** «Quero ser transparente contigo. Eis exatamente o que sei e aquilo a que me posso comprometer.»

Resultado: Ao nomear/identificar a experiência emocional, em vez de corrigir o conteúdo, o cérebro emocional começa a relaxar.

Passo 2: Empatia: A empatia não é concordância, aprovação ou ceder a um pedido. É o ato de transmitir que quem ouve compreende genuinamente *por que razão* quem fala se sente assim, com base nas suas circunstâncias, história e fatores de stress atuais. Reconhece a experiência emocional sem endossar o comportamento e dá à pessoa que fala uma indicação de que quem ouve se identifica ou se relaciona com a sua experiência. Sinais de empatia: estás seguro comigo, os teus sentimentos não serão usados contra ti e consigo compreender porque é que reagiste dessa forma.

Objetivo: Estabelecer uma ligação entre o fiduciário e a necessidade do beneficiário que está na origem do comportamento. Este é o momento em que os níveis de ameaça interna começam a diminuir, abrindo espaço para o pensamento racional, a construção de confiança e a colaboração.

Demonstrar empatia de forma a corresponder à necessidade não satisfeita na Hierarquia das Necessidades de Maslow:

Se a necessidade não satisfeita for de segurança ou fisiológica: o beneficiário sente-se oprimido porque algo lhe parece ameaçador ou urgente. A empatia, neste caso, centra-se em estabilizar o medo e oferecer contenção emocional.

- «Dada a incerteza que se faz sentir neste momento, faz sentido que esteja com medo e a tentar obter clareza.»
- «Qualquer pessoa na sua situação sentir-se-ia sobrecarregada. Vamos garantir que as suas necessidades imediatas estão asseguradas.»

Resultado: Isto demonstra que compreende o *motivo* por trás da urgência, sem endossar a exigência em si.

Se a necessidade não satisfeita for de pertença ou de estima: O beneficiário sente-se julgado, menosprezado ou insignificante. A empatia deve restaurar a dignidade e a segurança relacional.

- «Compreendo que te sintas frustrado e desrespeitado. Ninguém quer sentir-se tratado com condescendência, apressado ou sem importância. Faz sentido que queiras saber que a tua perspetiva é importante.»
- «Percebo que te estás a esforçar muito para te fazeres valer, e isso diz-me que esta situação é importante para ti.»

Resultado: Isto reafirma a humanidade da pessoa e a sua necessidade de respeito.

Se a necessidade não satisfeita for a auto-realização: O beneficiário está à procura de sentido, autonomia ou crescimento. A empatia reconhece as suas aspirações e valores.

- «Percebo que está a tentar avançar na sua vida, e isto parece ser um obstáculo ao progresso que deseja.»
- «Faz sentido que queiras ter mais autonomia nestas decisões.»

Resultado: Isto posiciona o beneficiário como alguém capaz e orientado para o futuro.

Empatia adaptada à reação defensiva

A empatia torna-se mais poderosa quando direcionada diretamente para o estilo defensivo que o beneficiário está a adotar:

- **Medo:**
«Esta situação parece instável e estás a tentar recuperar algum controlo. Isso é perfeitamente compreensível.»
- **Vergonha:**
«Estás sob muita pressão e estas conversas podem parecer-te desconfortáveis. Não estou aqui para te julgar.»
- **Controlo:**
«Queres clareza e ter uma palavra a dizer sobre o que vai acontecer a seguir. Isso faz sentido, tendo em conta as tuas experiências passadas com outras pessoas que ocuparam o meu cargo.»
- **Desconfiança:**
«É difícil confiar neste processo quando já foste desiludido anteriormente. Compreendo por que razão questionas as motivações por trás disto.»

Resultado: Isto faz com que o beneficiário passe de uma postura defensiva para uma de abertura. Quando os beneficiários se sentem compreendidos emocionalmente, o seu sistema nervoso acalma. Só então é que se pode estabelecer uma relação de confiança, exercer influência e concretizar uma mudança comportamental.

Passo 3: Conexão: A conexão forma-se quando o beneficiário se sente seguro o suficiente para deixar de se defender. A conexão constrói-se quando o beneficiário percebe o fiduciário como previsível, sem preconceitos, emocionalmente equilibrado e fiável em todas as interações. A conexão permite que o cérebro emocional descanse o tempo suficiente para que o pensamento racional volte a entrar em ação.

Objetivo: Criar segurança psicológica e previsibilidade

Fortalecer a relação de confiança através da correspondência de necessidades

Se a necessidade não satisfeita for a segurança: Proporcione rotina, estrutura e acompanhamento.

- «Vou ligar-te todas as quartas-feiras às 14h. Aqui está o convite do calendário.»

Se a necessidade não satisfeita for o sentimento de pertença/autoestima: utilize uma linguagem relacional.

- «Somos uma equipa e vou fazer tudo o que puder, dentro dos limites que tenho, para encontrar uma solução contigo.»
- «Respeito o esforço que estás a dedicar a isto e está realmente a ajudar-nos a avançar.»

Se a necessidade não satisfeita for a auto-realização: incentive a participação.

- «Tens muitas boas ideias sobre o que é o sucesso aqui. Como gostarias de moldar este próximo passo?»

Fortalecer a relação, neutralizando reações defensivas

- Medo → Previsibilidade
- Vergonha → Não julgamento e afirmação
- Controlo → Oferecer opções estruturadas
- Desconfiança → Acompanhamento transparente e por escrito, para consultar posteriormente

Passo 4: Influência: Só após a escuta ativa, a empatia e o relacionamento é que a influência se torna possível. É aqui que a educação, as políticas e os limites finalmente fazem sentido para o cérebro emocional.

Objetivo: Orientar a compreensão assim que a segurança for restabelecida

Adaptar a influência à necessidade não satisfeita

Se a necessidade for segurança (física e psicológica): utilize explicações claras e simples; evite a abstração.

- «Eis a razão exata pela qual a confiança exige este passo.»

Se a necessidade for de pertença/estima: evite a condescendência ou a sobrecarga técnica.

- «Fez um bom trabalho ao lidar com esta parte. Eis o próximo passo. Adoraria ajudá-lo, entrando em contacto consigo depois de terça-feira para responder a quaisquer perguntas, depois de ter tido oportunidade de fazer isto. Parece-lhe razoável?»

Se a necessidade for a auto-realização: Relacione as decisões aos objetivos pessoais.

- «Construir o seu próprio património é muito importante para si. Este plano ajuda-o a alcançar independência financeira ao longo do tempo.»

Influenciar sem provocar reações defensivas

Adapte a sua forma de comunicar com base nos padrões emocionais:

- **Medo:** Mantém um tom calmo e um ritmo lento.
- **Vergonha:** Use uma linguagem neutra e enfatize a parceria.
- **Controlo:** Apresente 2 a 3 opções, nunca apenas uma.
- **Desconfiança:** Apresente uma justificação por escrito e incentive perguntas.

Nota: A influência torna-se possível quando o destinatário se sente suficientemente seguro para considerar novas perspetivas.

Passo 5: Mudança comportamental: A mudança comportamental surge naturalmente quando a necessidade não satisfeita é abordada, o cérebro emocional é desativado, a reação defensiva é neutralizada e a relação é previsível, respeitosa e consistente

Objetivo: Co-criar novos acordos e padrões relacionais

Consolidar a mudança através de uma estrutura baseada nas necessidades

Para as necessidades de segurança:

- Distribuições semanais previsíveis
- Pagamento direto da renda ou de bens essenciais
- Contatos regulares
- Sistemas de orçamentação

claros Para as necessidades de

pertença/autoestima:

- Planeamento colaborativo
- Reconhecimento do progresso
- Definição respeitosa de limites

Para as necessidades de auto-realização:

- Apoio à literacia financeira
- Oportunidades de liderança na gestão familiar
- Sessões de planeamento a longo prazo

Consolidar a mudança de comportamento através da neutralização de reações defensivas

- **Medo:** Criar previsibilidade a longo prazo
- **Vergonha:** Celebrar a competência e o progresso
- **Controlo:** Manter a liberdade de escolha e o envolvimento
- **Desconfiança:** Reitere a transparência e o acompanhamento

Nota: O comportamento muda porque a estrutura emocional em torno do beneficiário mudou, e não porque este tenha sido convencido, corrigido ou coagido.

ESTUDO DE CASO: A BENEFICIÁRIA DE ALTO CONTROLO, LYDIA, 52 ANOS

CONTEXTO:

Lydia é extremamente controladora, microgerencia e é muito crítica em relação às decisões do administrador. Envia frequentemente diretrizes longas e detalhadas, exige a aprovação de todas as faturas e acusa frequentemente o administrador de incompetência.

Cresceu num lar onde a imprevisibilidade e o secretismo eram comuns. O seu pai, o outorgante, era emocionalmente distante e geria todas as finanças da família sem transparência. Lydia aprendeu desde cedo que ter controlo era a única forma de se sentir segura.

Lydia é inteligente, eloquente e hipervigilante. Ela interpreta qualquer atraso, limitação ou ambiguidade como uma ameaça à sua segurança ou autonomia. O administrador está rapidamente a identificar duas necessidades primárias não satisfeitas na Hierarquia das Necessidades de Maslow: segurança (previsibilidade, transparência, controlo) e estima (competência, respeito). Ela utiliza o controlo como a sua principal reação defensiva para lidar com qualquer medo subjacente.

A INTERAÇÃO

Evento desencadeador

O administrador envia um e-mail à Lydia com um aviso de rotina a informar que a sua distribuição trimestral será creditada um dia mais tarde do que o habitual, devido a um atraso no processamento bancário. Em poucos minutos, ela responde com uma chamada telefónica:

«Inaceitável. É a terceira vez que tenho de vos lembrar que espero distribuições atempadas. Quero provas de que isto é, de facto, culpa do banco. Coloquem-me em cópia em todos os e-mails. Isto NUNCA mais deve acontecer

novamente. Quero um relatório completo sobre os sistemas que têm implementados para evitar erros futuros.»

O sistema nervoso de Lydia interpreta a imprevisibilidade como perigo e a sua reação defensiva é agora desencadeada.

PASSO 1: ESCUTA ATIVA: IDENTIFICAR A NECESSIDADE E A REAÇÃO DEFENSIVA

Administrador:

«Olá, Lydia. Estavas a contar com um prazo previsível e, compreensivelmente, o atraso deixou-te desconcertada. Sei que a previsibilidade é extremamente importante para a tua sensação de segurança e que queres a garantia de que este tipo de atraso não irá criar problemas maiores no futuro. Entendi bem?»

Nota: O administrador ainda *não* defende nem explica — limita-se a ouvir e a refletir.

Identificar a necessidade não satisfeita

Sinais de necessidades de segurança:

- Foco excessivo na previsibilidade
- Exigência de verificação detalhada
- Microgestão do processo

Sinais de necessidades de estima:

- Sensibilidade à perceção de incompetência
- Identificação excessiva com a ideia de estar «no controlo»
- Rapidez em criticar

Identificar a reação defensiva

Os comportamentos dela refletem:

- **Controlo:** supervisão exigente, escrutínio, orientação de todas as etapas
- **Medo subjacente:** catastrofizar um atraso de um dia, presumir negligência ou uma ameaça às futuras distribuições

O administrador sabe agora: isto não tem a ver com a distribuição. Tem a ver com segurança emocional.

Lydia:

«Sim! Não suporto a incompetência das pessoas e o facto de não terem qualquer consideração pelo impacto que isso tem em mim e na minha vida! NÃO

CONSIDERAÇÃO! Elas simplesmente seguem com as suas vidas e esperam que todos os outros simplesmente aceitem a situação, mas eu não vou aceitar! Devias ter previsto isto!»

PASSO 2: EMPATIA — DEMONSTRAR COMPREENSÃO SEM CONCORDAR

A empatia transmite: «*Compreendo porque é que te sentes assim.*» Não: «Tens razão.»

Administrador:

«Sentes-te apanhado de surpresa e ninguém gosta de ser apanhado desprevenido. Qualquer pessoa que já tenha passado por mudanças financeiras de última hora sentir-se-ia ansiosa quando algo se desvia do plano, especialmente quando se trata das suas finanças. Compreendo o quão stressante isto é para ti e como te sentes desiludido porque acreditas que eu poderia ter evitado que este stress acontecesse.»

Nota:

Sem atitude defensiva.

Não corrija a interpretação dela.

Apenas compreensão.

Desarmar a reação de controlo

O controlo diminui quando a ameaça emocional diminui. A

empatia, neste caso, transmite:

- «Estás a salvo.»
- «Não estou a esconder nada.»
- «As tuas preocupações são

válidas.» A reação da Lydia suaviza-

se:

«Sim! Porque é que não sabias disto? Porque é que não percebeste que isto podia acontecer? Só preciso de ter a certeza de que estas coisas não vão continuar a acontecer. Preciso de poder fazer planos. Esta é a minha única fonte de rendimento.»

PASSO 3: RELAÇÃO DE CONFIANÇA: CRIAR PREVISIBILIDADE E OBJETIVOS COMUNS

A relação de confiança constrói-se através do estabelecimento de estrutura, transparência e colaboração, elementos que satisfazem diretamente as suas necessidades de segurança e autoestima.

Curador:

«Queres previsibilidade e queres que eu partilhe a visão que possa ter sobre quando as coisas podem desviar-se

o cronograma previsto. Essa é uma expectativa razoável. O meu objetivo é ajudar-te a sentires-te plenamente informada e apoiada. O que achas de criarmos juntos um sistema em que te sintas mais no controlo, sem precisares de supervisionar cada detalhe? Dentro de 48 horas, também posso enviar-te um e-mail a informar-te de quaisquer motivos pelos quais as distribuições possam voltar a sofrer atrasos por parte do banco, para que saibas quando isso poderá acontecer. Também me comprometer-me a informá-lo sempre que algo mudar, mesmo que seja uma alteração menor. Isso serve-lhe?»

Satisfazer as necessidades de Maslow através do rapport

- **Segurança:** Comunicação previsível, processos claros
- **Estima:** Reconhecimento da competência e da inteligência

A voz da Lydia torna-se mais calma:

«Sim, não se pode simplesmente apanhar de surpresa as pessoas que dependem de si para pagar as suas contas, sabe? Não está certo. Isto vai dar-me mais trabalho? Que tipo de sistema tem em mente?»

PASSO 4: INFLUÊNCIA: APRESENTAR FATOS SEM DESENCADear UMA ATITUDE DEFENSIVA

Agora que a Lydia está mais calma, o administrador pode apresentar informações e estabelecer limites.

Administrador:

«O atraso deveu-se ao tempo de processamento do banco. A responsabilidade é do banco, e aqui está a documentação. Vou enviá-la por e-mail agora mesmo. No futuro, podemos antecipar-nos a algumas destas questões técnicas, antecipando a distribuição em 24 horas em relação ao habitual, para que não a apanhe de surpresa e altere os pagamentos que já tinha agendados. Podemos avançar com a expectativa de que, tendo em conta feriados bancários e atrasos internos, cada distribuição deverá chegar no prazo máximo de 48 horas a partir do momento em que a planeámos. Normalmente, chegará no mesmo dia em que planeámos. Há alguns processos que tenho de gerir internamente, mas dentro dessas restrições, quero que tenha clareza e não deverá haver mais trabalho da sua parte.»

Adaptar a influência à necessidade não

satisfeita de segurança:

- Use explicações simples e claras
- Evite jargão
- Forneça um acompanhamento por escrito

Para a autoestima:

- Evite parecer corretivo ou paternalista
- Enfatize a parceria
- Reforce a capacidade dela

A Lydia recebe o e-mail com a documentação do administrador enquanto estão ao telefone e diz:

«Obrigada por enviar a documentação. Fico contente por isto não voltar a acontecer. É difícil para mim quando tudo fica desorganizado. Obrigada por resolver a situação. Acho que a sua solução de antecipar a distribuição em 24 horas é a melhor forma de nos protegemos contra o seu erro ou o de qualquer outra pessoa no futuro.»

PASSO 5: MUDANÇA DE COMPORTAMENTO: CO-CRIAR UMA ESTRUTURA QUE REDUZA A REATIVIDADE BASEADA NO CONTROLO

Agora podem colaborar num sistema que responda aos motivadores emocionais da Lydia.

PLANO QUE CRIARAM:

1. Calendário de Distribuições Previsíveis
Todas as datas de transferência trimestrais do ano são comunicadas por escrito, com um aviso prévio de 48 horas caso haja alguma alteração (quando previsível).
2. Transparência do processo
A Lydia recebe um resumo de uma página sobre como as distribuições são iniciadas, verificadas e processadas. Recebe também por escrito qualquer motivo que o banco possa ter para atrasos, para que saiba o que esperar no futuro. Esta serve também como ferramenta de referência para o administrador fiduciário, caso surjam problemas no futuro.
3. Estrutura de comunicação
 - Chamada semanal de 15 minutos para acompanhamento
 - Resumos por escrito após qualquer alteração no processo ou no calendário
 - Um documento partilhado que apresenta as transações futuras
4. Limites para o controlo excessivo
O administrador esclarece quais os itens que a Lydia pode rever e quais devem continuar a ser geridos pelo administrador.

Esta estrutura confere à Lydia:

- Controlo quando apropriado

- Previsibilidade quando necessário
- Respeito em todas as circunstâncias

RESULTADO

Embora os seus comportamentos controladores não tenham mudado de imediato, começaram lentamente a diminuir significativamente com o passar do tempo. No espaço de três meses:

- A Lydia deixou de monitorizar todas as transações
- Os e-mails tornaram-se mais curtos e mais colaborativos
- Ela começou a pedir esclarecimentos em vez de exigir supervisão
- Ela passou a expressar apreço pela consistência, em vez de críticas
- As escaladas de crise desapareceram
- O administrador passou a enfrentar menos comportamentos de microgestão e a sentir maior confiança.

Porque é que funcionou?

Porque o administrador não lutou pelo controlo, restaurou a segurança emocional, o que eliminou a necessidade de a Lydia controlar tudo. Assim que o seu medo subjacente foi abordado, a Lydia deixou de precisar de se comportar de forma impulsiva e de procurar o controlo externamente, porque sabia o que esperar, tinha uma comunicação consistente e dispunha de sistemas que tinha co-criado com o administrador.

Gerir exigências e prazos irrealistas

No contexto de negociações e crises, os beneficiários podem apresentar exigências ou prazos irrealistas para testar os limites do possível e devido ao elevado nível de urgência e ansiedade que sentem. Estas podem manifestar-se como pedidos urgentes, respostas rápidas ou uma mentalidade de «tudo ou nada». Os administradores fiduciários podem gerir estas situações de forma eficaz ao:

- **Reconhecer a urgência antes de estabelecer limites:** «É compreensível que isto pareça urgente. Percebo a urgência na sua voz. Vou ajudá-lo. Preciso de mais informações antes de poder indicar-lhe os próximos passos.»
- **Criar uma estrutura:** forneça prazos claros e resumos por escrito. «Vamos rever o que é viável ao abrigo dos termos do fideicomisso e da política da empresa, segundo a qual todas as distribuições adicionais superiores a 2 000 dólares devem ser solicitadas por escrito com um pré-aviso de 3 dias úteis.»
- **Evitar disputas de poder:** Mantenha a calma, seja objetivo e demonstre compaixão. «O que lhe parece mais urgente e útil neste momento, que possamos resolver dentro destes parâmetros?»
- **Usar a informação como forma de capacitação:** Explique os processos de forma transparente, em linguagem simples. «Hoje, posso ajudá-lo com X. Terá de apresentar um pedido por escrito para o restante, juntamente com a justificação por trás dessa necessidade. Estou a perceber que isto é um padrão recorrente de gastos excessivos de cerca de 500 dólares por mês e parte do que podemos fazer é reajustar o seu orçamento para aumentar as distribuições mensais em 500 dólares por mês. No futuro, vamos trabalhar juntos para planear e elaborar o orçamento, para que não volte a passar por este tipo de crises. Está disposto a fazer isso comigo?»
- **Demonstrar regulação emocional:** a compostura de um fiduciário influencia diretamente o estado emocional do beneficiário. Se o beneficiário elevar o tom de voz, faça uma pausa e explique-lhe que a conversa não é eficaz quando ele grita por cima de si.

Ferramentas de negociação para lidar com a resistência

Objetivo	Ferramenta ou técnica	Exemplo ou aplicação
Acalmar as emoções	Afirmações reflexivas	«Parece que está preocupado por este processo não estar a avançar com a rapidez suficiente.»
Criar confiança	Identificar emoções	«Percebo o quanto isto é frustrante para si.»
Reenquadrar o comportamento	Encarar a resistência como uma forma de proteção	«Estás a defender-te, o que faz sentido, tendo em conta as tuas experiências passadas. Quero que saibas que estou do teu lado.»
Restaurar a autonomia	Colaborativo limites	«Aqui estão duas opções para avançarmos. Vamos decidir juntos.»
Evitar a escalada	Pausas estratégicas	Dê tempo para que as emoções se acalmem antes de responder.
Promover a previsibilidade	Comunicação transparente	Forneça atualizações consistentes, mesmo que o progresso seja mínimo.

Estas estratégias de negociação posicionam os fiduciários não como executores de regras, mas como co-reguladores do processo e das emoções, equilibrando a empatia com a responsabilidade. Isso mantém o fiduciário no controlo da situação e do que acontecerá a seguir.

CONCLUSÃO

A resistência nas relações com os beneficiários não é um fracasso da estratégia fiduciária, mas sim uma resposta humana previsível à ameaça, à incerteza e à percepção de perda de controlo. No mundo dos trusts e do património familiar, onde a identidade pessoal e a dependência financeira se cruzam frequentemente, as correntes emocionais subjacentes podem facilmente sobrepor-se à tomada de decisões racionais, levando a ameaças, volatilidade, aumento de conflitos e envolvimento jurídico.

Reconhecer esta verdade redefine o papel do fiduciário: não apenas como gestor de ativos, mas como guardião da confiança, da estabilidade, da segurança psicológica e da auto-realização.

Para lidar eficazmente com a resistência, é necessário mais do que conhecimento processual. É preciso inteligência emocional, sensibilidade e vontade de compreender o comportamento através de uma perspetiva psicológica e relacional. Ao integrar modelos da negociação de reféns e da psicologia comportamental, os fiduciários podem desenvolver abordagens de comunicação que atenuem a tensão em vez de a agravar, transformando as lutas de poder

em resolução colaborativa de problemas.

À medida que a transferência geracional de riqueza se acelera e os sistemas familiares se tornam mais complexos, estas competências irão definir a próxima era de excelência fiduciária. A capacidade de se manter com os pés no chão, curioso e compassivo perante a resistência não é apenas um indicador de maturidade profissional, é uma vantagem competitiva num campo cada vez mais moldado pela interação entre o dinheiro e a mente humana.

REFERÊNCIAS

- Modelo da Escada da Mudança Comportamental do FBI. (s.d.). Unidade de Negociação de Crises, Academia do FBI.