

**HENRIK FEXEUS**

**A ARTE  
DE LER  
MENTES**

**COMO INTERPRETAR GESTOS  
E INFLUENCIAR PESSOAS  
SEM QUE ELAS PERCEBAM**



Com exercícios  
para testar suas  
habilidades!

**HENRIK FEXEUS**

**A ARTE  
DE LER  
MENTES**

**COMO INTERPRETAR GESTOS  
E INFLUENCIAR PESSOAS  
SEM QUE ELAS PERCEBAM**

Tradução de Daniela Barbosa Henriques



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Fexeus, Henrik

A arte de ler mentes : como interpretar gestos e influenciarpessoas sem que elas percebam /  
Henrik Fexeus ; tradução de Daniela Barbosa Henriques. – Petrópolis, RJ : Vozes, 2013.

Título original : *Konsten att läsa tankar : hur du förstår och påverkar andra utan att de märker  
något*

Bibliografia

ISBN 978-85-326-4702-3 – Edição digital

1. Comunicação não verbal 2. Linguagem do corpo I. Título.

13.08371

CDD-153.69

Índices para catálogo sistemático:

1. Linguagem do corpo : Comunicação não verbal : Psicologia 153.69

© Henrik Fexeus, 2007. Por intermédio da Grand Agency, Suécia, e Vikings of Brazil Agência Literária e de Tradução Ltda., Brasil.

Título original sueco: *Konsten att läsa tankar – Hur du förstår och påverkar andra utan att de märker något*

Traduzido a partir do inglês: *The Art of Reading Minds: How to Understand and Influence Others without Them Noticing*

Direitos de publicação em língua portuguesa – Brasil:

2013, Editora Vozes Ltda.

Rua Frei Luís, 100

25689-900 Petrópolis, RJ

Internet: <http://www.vozes.com.br>

Brasil

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da editora.

#### **Diretor editorial**

Frei Antônio Moser

#### **Editores**

Aline dos Santos Carneiro

José Maria da Silva

Lídio Peretti

Marilac Loraine Oleniki

#### **Secretário executivo**

João Batista Kreuch

*Editoração:* Fernando Sergio Olivetti da Rocha

*Projeto gráfico:* Sheilandre Desenv. Gráfico

*Capa:* Igor Campos

ISBN 978-85-326-4702-3 (edição brasileira digital)

ISBN 978-91-37-13126-9 (edição sueca impressa)

Editado conforme o novo acordo ortográfico.

*Aos meus filhos, Elliot e Nemo,  
que me ajudam a perceber, todos  
os dias, o quanto eu ainda preciso  
aprender sobre comunicação.*



# Sumário

[Um aviso](#)

[Capítulo 1](#)

[Capítulo 2](#)

[Capítulo 3](#)

[Capítulo 4](#)

[Capítulo 5](#)

[Capítulo 6](#)

[Capítulo 7](#)

[Capítulo 8](#)

[Capítulo 9](#)

[Capítulo 10](#)

[Capítulo 11](#)

[Capítulo 12](#)

[Referências](#)

[Textos de capa](#)

## UM AVISO

### Um lembrete para não levar as coisas tão a sério

Eu gostaria de esclarecer uma coisa. Não afirmo exatamente que o conteúdo deste livro é “verdadeiro”, pelo menos não mais verdadeiro do que quaisquer outras visões subjetivas do mundo, como o cristianismo, o budismo ou a ciência. É melhor pensar no conteúdo deste livro como ferramentas úteis. De fato, tudo o que digo aqui sobre estímulo sensorial preferido, linguagem corporal e coisas afins não passa de alucinação, metáfora ou modelo explicativo, se você preferir, que descreve a realidade de acordo com certa visão. Pessoas diferentes preferem modelos explicativos diferentes, alucinações diferentes para entender a própria realidade. Alguns os chamam de religiosos, outros de filosóficos, e outros ainda os chamam de científicos. A categoria na qual as metáforas deste livro devem ser incluídas dependeria muito de quem está sendo questionado. Alguns as considerariam científicas, outros argumentariam que psicologia e psicofisiologia não são ciências. Uns criticariam os modelos deste livro, julgando-os generalizações simples demais de fenômenos complexos, não sendo merecedores de atenção. Nada disso realmente importa. O fato é que essas metáforas específicas, esses modelos, provaram ser ferramentas excepcionalmente úteis para entender e influenciar as pessoas. O que não significa, porém, que sejam “verdadeiros” ou descrevam as coisas como “realmente são”. Quero que você se lembre disso. Apenas afirmo que, se você aplicar o que está prestes a aprender, os resultados serão bastante interessantes. E espero que seja esse o seu interesse.



# LEITURA DA MENTE!?

## Uma definição do conceito

De coração, acredito plenamente no fenômeno da leitura da mente. Para mim não é mais misterioso do que ser capaz de entender o que alguém está dizendo ao falar conosco. O fato é que pode ser até um pouco menos misterioso do que isso. Pelo que sei, não há nada particularmente controverso sobre leitura da mente. Na verdade, é completamente natural. Algo que todos nós fazemos, o tempo todo, sem perceber. Mas é claro que fazemos isso com graus variáveis de sucesso e com mais ou menos consciência. Acredito que, se soubermos *o que* estamos fazendo e *como* fazemos, seremos capazes de nos treinar a fazer ainda *melhor*. E esse é o ponto deste livro. Então o que de fato fazemos? O que quero dizer quando digo que lemos a mente do outro? O que “leitura da mente” de fato significa?

Para começar, quero explicar o que eu *não* quero dizer. Existe algo em psicologia denominado *leitura da mente*, uma das razões que justificam por que tantos casais acabam fazendo terapia. Isso ocorre quando uma pessoa presume que a outra consegue ler a sua mente:

“Se ele realmente me amasse deveria saber que eu não queria ir àquela festa, embora eu tivesse concordado em ir!”

Ou:

“Ele não se preocupa comigo, senão teria notado como eu estava me sentindo.”

Essas exigências de leitura da mente estão mais para explosões de egocentrismo. Outra versão disso é supor que você é capaz de ler os pensamentos de alguém, quando, na verdade, você está apenas projetando atitudes e valores da sua própria mente para a dele.

“Ah, não... Ela agora vai me odiar.”

Ou:

“Se ela está sorrindo assim, deve ter feito alguma besteira. Eu já suspeitava!”

Isso se chama *erro de Otelo*. Nada disso é leitura da mente no sentido que eu abordo aqui. Não passa de um comportamento tolo.

### *O grande erro de Descartes*

Para entender a leitura da mente do modo como descreverei é importante que antes você entenda um conceito diferente. O filósofo, matemático e cientista René Descartes (também conhecido como Cartesius) foi um dos gigantes intelectuais do século XVII. Os efeitos da revolução que ele instigou na matemática e na filosofia ocidental ainda são sentidos hoje. Descartes morreu em 1650, de pneumonia, no palácio real de Estocolmo, onde dava aulas à Rainha Cristina. Descartes estava acostumado a trabalhar na sua cama quente e aconchegante, como convém a um filósofo francês, então é compreensível que o piso frio de pedra do castelo tenha acabado com ele tão logo o inverno chegou. Descartes fez coisas muito boas, mas também cometeu erros sérios. Antes de morrer, ele apresentou a noção de que corpo e mente eram separados. Essa foi a ideia mais estúpida que ele poderia imaginar, mas Descartes havia conquistado respeito graças a frases curtas e impactantes como *Cogito ergo sum* (Penso, logo existo). Assim, a noção peculiar (e basicamente religiosa) de que os seres humanos são compostos por duas substâncias diferentes – corpo e alma – prosperou.

Naturalmente alguns discordaram, mas essas vozes foram abafadas pelos aplausos à ideia de Descartes. Apenas há pouco tempo os biólogos e psicólogos conseguiram provar

cientificamente o exato oposto da afirmação de Descartes, então agora sabemos que corpo e mente de fato estão inextricavelmente unidos, tanto em sentido biológico quanto mental. Mas a visão de Descartes foi dominante por tanto tempo que ainda é tida como uma verdade aceita pela maioria das pessoas. A maioria de nós ainda diferencia, embora inconscientemente, o nosso corpo e os nossos processos de pensamento. Para que o resto deste livro faça algum sentido é importante entender que não é o caso, ainda que pareça um pouco estranho pensar assim em princípio.

É assim que funciona:

Não é possível ter um único pensamento sem que algo físico também aconteça com você. Ao pensar, um processo eletroquímico ocorre no seu cérebro. Para criar um pensamento, certas células cerebrais precisam enviar mensagens entre si, de acordo com certos padrões. Se você já tiver tido um pensamento antes, o padrão dele já está estabelecido. Tudo o que você está fazendo é repetir o padrão. Se for um pensamento inteiramente novo, você cria um novo padrão ou rede de células no cérebro. Esse padrão também influencia o corpo e pode mudar a disseminação de hormônios (como as endorfinas) em todo o corpo, assim como no sistema nervoso autônomo. O sistema nervoso autônomo controla coisas como a respiração, tamanho das pupilas, fluxo sanguíneo, suor, rubor etc.

Todos os pensamentos afetam o seu corpo de um modo ou de outro, às vezes de uma forma muito óbvia. Se você estiver assustado, a sua boca ficará seca e o fluxo sanguíneo em direção às coxas aumentará, preparando-o para uma possível fuga. Se você começar a ter pensamentos sexuais sobre o cara que está na caixa do supermercado, perceberá reações muito óbvias no seu corpo – ainda que não tenha passado de um pensamento. Às vezes as reações são muito pequenas, invisíveis a olho nu. Mas elas estão sempre lá. Isso significa que, simplesmente observando as mudanças físicas que ocorrem numa pessoa, podemos ter uma boa ideia de como ela se sente, quais são as suas emoções e no que está pensando. Treinando-se a observar, você também aprenderá a ver coisas que antes eram sutis demais para notar.

### *Corpo e alma*

Mas não para por aqui. Além de todos os nossos pensamentos se refletirem no corpo, o oposto também ocorre. Qualquer coisa que aconteça com o nosso corpo afeta os nossos processos mentais. É fácil testar isso. Tente o seguinte:

- trinque o maxilar;
- abaixe as sobrancelhas;
- olhe para um ponto fixo à sua frente;
- fique assim por dez segundos.

Se tiver feito tudo certo, você logo começará a se sentir irritado. Por quê? Porque você executou os mesmos movimentos musculares que o seu rosto executa quando você se sente *irritado*. As emoções não acontecem apenas na sua mente. Assim como todos os nossos outros pensamentos, elas acontecem em todo o corpo. Se ativar os músculos associados a uma emoção, você ativará e experimentará essa mesma emoção, mais exatamente o processo mental – que, por sua vez, afetará o seu corpo. Nessa instância, foi o seu sistema nervoso autônomo. Você pode não ter percebido, mas, ao fazer o teste anterior, o seu pulso aumentou em 10-15 batidas por minuto e o fluxo sanguíneo aumentou em direção às suas mãos, que agora estão mais quentes ou formigando. Como isso aconteceu? Usando os seus músculos, como acabei de sugerir, você disse ao seu sistema nervoso que estava irritado. Reação imediata!

Como você vê, funciona nas duas direções. Faz todo o sentido, se você pensar bem – qualquer outra coisa seria muito estranha, na verdade. Se pensamos, o nosso corpo é afetado. Se algo acontece com o nosso corpo, os nossos pensamentos são afetados. Se ainda parecer sem sentido, pode ser porque geralmente nos referimos a algum tipo de processo ou sequência, usando a palavra “pensamento”, enquanto a palavra “corpo” é usada para se referir a

uma entidade física. Um outro jeito de descrever em termos mais objetivos: você não pode pensar nada sem que isso surta algum efeito nos seus processos biológicos. Esses processos não ocorrem apenas no cérebro, mas em todo o organismo. Em você como um todo. Em outras palavras, esqueça Descartes.

### *Silenciosa e inconsciente*

A parte mental e a parte biológica são dois lados da mesma moeda. Se você entender isso, estará no caminho certo para se tornar um leitor de mentes fantástico. A ideia básica da leitura de mentes, como eu uso o termo, é compreender os processos mentais dos outros através da observação das suas características e reações físicas. É claro que não podemos “ler” os seus pensamentos em sentido literal (para começar, isso pressupõe que todos pensam em palavras, e veremos que nem sempre é assim), mas na verdade nem precisamos disso. Como você já sabe, ver o que está acontecendo por fora pode ser suficiente para entender o que está acontecendo por dentro. Algumas das coisas que observamos são mais ou menos permanentes: estatura, postura, tom de voz etc. Mas muitas coisas mudam constantemente quando conversamos: linguagem corporal, movimentos dos olhos, ritmo da fala etc. Tudo isso pode ser considerado comunicação “não verbal” ou silenciosa<sup>[4]</sup>.

O fato é que a maioria de toda a comunicação entre duas pessoas ocorre em silêncio. O que comunicamos com palavras às vezes representa menos de 10% de toda a mensagem. O resto é comunicado com o nosso corpo e a qualidade da nossa voz. A ironia é que ainda insistimos em dar mais atenção ao *que* o outro está nos contando – ou seja, que palavras ele opta por usar – e apenas ocasionalmente consideramos a forma *como* ele conta. Vendo de outro ângulo: a comunicação silenciosa, que pode constituir mais de 90% de toda a nossa comunicação, não acontece apenas em silêncio. A maioria dela também acontece inconscientemente.

Como assim? Tem certeza de que não conseguimos nos comunicar sem estarmos conscientes? Na verdade, conseguimos. Ainda que estejamos observando a pessoa com quem estamos conversando na sua totalidade, quase sempre prestamos mais atenção ao que ela está dizendo. Como ela mexe os olhos, os músculos faciais ou o resto do corpo são coisas que não costumamos notar, a não ser em casos muito óbvios. (Por exemplo, quando alguém faz o que você experimentou há pouco tempo: franze a testa, trinca o maxilar e nos encara com os punhos cerrados.) Infelizmente, também somos muito inaptos para assimilar o que as pessoas estão nos dizendo com palavras; somos constantemente expostos a um monte de sugestões ocultas e insinuações ambíguas que escapam da nossa mente consciente. Mas elas dançam um pouco com a nossa mente inconsciente, a parte de nós que está muito longe de ser insignificante e que guarda muitas das nossas opiniões, preconceitos e julgamentos do mundo.

A verdade é que sempre usamos o corpo inteiro quando nos comunicamos, desde gestos animados com as mãos até mudanças no tamanho das nossas pupilas. O mesmo acontece com a forma pela qual usamos a voz. Embora em geral sejamos ruins para captar os sinais conscientemente, a nossa mente inconsciente faz isso para nós. Toda comunicação, independentemente de acontecer por meio de linguagem corporal, cheiro, tom de voz, estados emocionais ou palavras, é absorvida, analisada e interpretada pela nossa mente inconsciente, que depois envia uma resposta adequada através dos mesmos canais silenciosos, inconscientes. Então, a nossa mente consciente não somente perde a maior parte do que as pessoas estão nos dizendo – nós também temos muito pouca noção das respostas que estamos dando. E as nossas respostas inconscientes e silenciosas podem contradizer facilmente as opiniões que acreditamos ter, ou o que quer que estejamos expressando em palavras. É óbvio que essa comunicação inconsciente exerce grande impacto sobre nós. É por isso que você tem a incômoda sensação de que alguém que parecia muito simpático ao conversar de fato não gostava de você. Simplesmente você captou sinais hostis em âmbito inconsciente, e então eles formam a base de uma percepção cuja origem você não consegue compreender.

Mas a nossa mente inconsciente não é perfeita. Ela tem muito a absorver, entender e

interpretar, tudo ao mesmo tempo, e ninguém a ensinou como fazer isso. Então, ela costuma errar. Não vemos tudo, deixamos escapar nuances e interpretamos mal os sinais. Acabamos nos envolvendo em mal-entendidos desnecessários.

É por isso que este livro existe.

### *Você já faz, mas pode fazer melhor*

Juntos, veremos o que realmente estamos fazendo, de modo silencioso e inconsciente, quando nos comunicamos com os outros. E o que isso significa. Para ser o melhor possível na comunicação – e ler mentes! –, é importante aprender a captar e interpretar corretamente os sinais silenciosos que as pessoas ao redor revelam inconscientemente quando se comunicam com você. Prestando atenção e direcionando a sua própria comunicação silenciosa, você pode decidir qual mensagem comunicar e garantir que não será mal-interpretado por ter emitido sinais ambíguos. Você também pode facilitar as coisas, para a pessoa com quem estiver se comunicando, usando os tipos de sinais que você sabe que ela assimilará mais facilmente. Se usar a sua comunicação silenciosa corretamente, você também será capaz de influenciar aqueles que o cercam para que eles queiram seguir a mesma direção que você e conquistar os mesmos objetivos. Não há nada de maldoso ou imoral nisso. Você já age assim, inconscientemente. A diferença é que você não tem ideia de quais mensagens está emitindo ou qual efeito você está surtindo nas pessoas ao redor.

Chegou a hora de mudar. E estou falando sério. A minha meta é transmitir esse conhecimento do modo mais fácil, objetivo e prático possível. Acabei de comprar um beliche novo, da marca Ikea®, para os meus filhos. Se ele tivesse vindo com um manual de instruções de onze páginas, com as dez primeiras páginas explicando por que é bom ter camas, e concluísse: “Você já tem todas as ferramentas necessárias para montar a sua cama! Mãos à obra! Não se esqueça de montar uma estrutura sólida! E de um colchão confortável!”, eu teria ficado muito irritado e atirado uma chave de fenda no olho do primeiro funcionário da Ikea® que encontrasse, mas percebi que há muitos livros que fazem isso. Passam o livro inteiro prometendo explicar como conseguir uma coisa ou outra, mas você continua o mesmo após terminar a leitura. Você continua sem a mínima ideia do que fazer em termos puramente práticos para se tornar uma pessoa melhor (geralmente esse é o ponto). Ou como encaixar a cabeceira do beliche na estrutura central, não fugindo do assunto. Espero que este livro não seja como esses outros livros. Quero que ele seja tão claro e objetivo quanto um manual de instruções da Ikea®. Depois de ler, você entenderá o que estou falando em termos concretos e práticos. Você começará a praticar métodos diferentes de leitura da mente e formas de influenciar os pensamentos das pessoas enquanto lê. Você saberá onde encaixar a cabeceira. E nem precisará de uma chave de fenda.

Uma última observação: nada neste livro foi descoberto por mim. Tudo o que você lerá reúne e baseia-se em trabalhos dos verdadeiros mestres das diversas áreas discutidas. O verdadeiro trabalho foi executado por gente como Milton H. Erickson, Richard Bandler e John Grinder, Desmond Morris, Paul Ekman, Ernest Dichter, Vance Packard, William Sargant, Philip Zimbardo, William James... para citar alguns. Sem eles este livro seria uma leitura bem superficial.

É isso! Vamos lá!

---

[1]. Para ser preciso, a voz é descrita como comunicação *intraverbal*, contrastando com a linguagem corporal, que é não verbal. Para facilitar e tornar o livro acessível, decidi unir ambos os conceitos sob o título *comunicação silenciosa*.



# EMPATIA

## O que é e por que você a deseja

Há uma razão muito boa que justifica por que desejamos saber o que alguém está pensando: isso nos ajuda a criar *empatia*. É um termo internacionalmente reconhecido, usado no território da comunicação silenciosa, então é por isso que eu o usarei aqui. A empatia é algo que sempre tentamos criar com as pessoas que conhecemos, seja em contexto de trabalho, onde queremos que as pessoas entendam a nossa apresentação de uma ideia, ou simplesmente o caso de querer chamar a atenção daquela pessoa atraente na caixa do supermercado sobre quem fantasiávamos algumas páginas antes. Em ambos os casos, só obtemos sucesso criando empatia.

A palavra “empatia” significa, mais ou menos, “criar harmonia e relações amistosas”. Em outras palavras, ao estabelecer empatia, estamos gerando um relacionamento de confiança mútua, consentimento, cooperação e abertura às ideias do outro. Parece útil, não é?

A *empatia* é a base para toda a comunicação significativa, pelo menos quando você deseja que a pessoa em questão ouça e se importe com as coisas que você tem a dizer. Ao tentar transmitir uma mensagem, ainda que seja simplesmente uma tentativa de convencer os seus filhos a esvaziar o lava-louças, se não tiver conquistado a empatia da pessoa com quem conversa você poderá ser ignorado. Ela não ouvirá você. A empatia também é um pré-requisito para as pessoas que se gostam em grau mais pessoal. O grau de intimidade depende de você, mas, sem empatia, não faz sentido tentar.

Estamos sempre estabelecendo ou não empatia com as pessoas que nos cercam. Ao aprender como isso de fato acontece, você pode aprender como conquistar sempre a empatia, incluindo aquelas pessoas com quem você não se daria bem normalmente. O mais engraçado é que, em geral, conhecemos essas pessoas ocupando cargos em que as próprias decisões ou atitudes referentes às nossas opiniões e ideias podem influenciar muito o nosso futuro. Não seria bom se elas entendessem o que você quer dizer de uma vez e até começassem a gostar de você e das suas sugestões?

Eu entendo se você não conseguir ver como a empatia tem a ver com leitura da mente, mas insisto que sim. O que você aprenderá a observar nos outros a fim de estabelecer empatia também indicará o posicionamento mental deles, como entendem o mundo, o que estão pensando e como se sentem. A leitura da mente começa no estágio inicial, como condição para criar bons relacionamentos.

### *A regra básica da empatia*

A regra básica para estabelecer a empatia é realmente muito simples, mas pauta-se numa percepção profunda de como as pessoas funcionam. A regra básica da empatia é *adaptar-se a como os outros preferem se comunicar*. (Se você tiver estudado *marketing*, aprendeu a sempre se comunicar no nível do grupo demográfico alvo, e aqui é a mesma coisa.) Isso se faz de vários modos, que analisaremos em breve. Eles são, quase sem exceção, métodos silenciosos que a pessoa com quem você está se comunicando somente captará inconscientemente.

Ao adaptar-se a outra pessoa, você conquista duas coisas diferentes. Fica mais fácil para a outra pessoa entender o que você está dizendo, já que você está se expressando (silenciosamente) exatamente como ela teria feito. O destinatário não precisa mais “traduzir” a sua comunicação silenciosa para algo que entenda melhor, já que agora você está se comunicando do modo que ele prefere (e entende melhor). Quando as barreiras comunicativas são removidas assim, quando a pessoa com quem você está conversando não precisa mais “filtrar” as suas informações para entendê-las, isso significa que o perigo do mal-entendido foi

minimizado. Para ser capaz de se adaptar a outra pessoa, você precisa estar certo, em primeiro lugar, de que entende *como* a pessoa prefere se comunicar. Em outras palavras, aprendendo a observar como os outros se comunicam, você também está aprendendo a entender o que eles de fato estão tentando dizer.

Uma outra conquista é a pessoa passar a gostar mais de você. O motivo é simples: adaptando-se ao modo de comunicação do outro e ficando igual, você demonstra que *é como ele*, já que as suas expressões se parecem com as dele. E as pessoas gostam daqueles que as lembrem de si mesmas. De quem gostamos mais? De nós mesmos. De quem gostamos em segundo lugar? Das pessoas que sejam como nós. Gostamos de conviver com pessoas que sejam como nós, que vejam o mundo como nós vemos e gostem ou desgostem das mesmas coisas que nós. As pesquisas demonstram que também preferimos contratar pessoas que sejam como nós. Escolhemos os nossos amigos mais próximos com base em quem nos deixa confortáveis sendo quem somos. E quem melhor do que aqueles que já sejam como nós?

Neste ponto acho importante tecer um breve comentário. A ideia de se adaptar a alguém não significa, naturalmente, apagar completamente a própria personalidade. Estabelecer empatia dessa forma é algo que se faz *inicialmente*, ao acabar de conhecer alguém. Em qualquer relacionamento ou encontro, nos adaptamos um ao outro continuamente depois que a empatia se estabelece. Você pode auxiliar o processo estabelecendo a empatia conscientemente, oferecendo-se de modo desinteressado a ser aquele que vai se adaptar, pois é provável que você esteja mais ciente do processo do que a pessoa que está conhecendo. É como oferecer-se para falar um idioma estrangeiro com alguém que o entenda melhor do que português. Você se adapta ao modo pelo qual a outra pessoa prefere se comunicar. Ao acompanhar as preferências da pessoa, você se mantém no habitat dela e reflete as experiências dela de modo a confirmá-las e corresponder a elas. Ao se adaptar a alguém, ao começar a falar o idioma estrangeiro com ele, você está dizendo à mente inconsciente: "Sou como você. Comigo você está seguro. Pode confiar em mim".

Depois de estabelecer a empatia, você pode começar a mudar o seu próprio comportamento para conquistar as mesmas mudanças no outro. Depois da empatia, não é preciso continuar seguindo a orientação da pessoa, nem se adaptar, ela ficará satisfeita em seguir você. É assim que a empatia normalmente funciona. Nós nos revezamos ao seguir a orientação mútua, o tempo todo.

Eu asseguro que alguém que fale a própria língua melhor do que português terá mais facilidade para entender você e gostará mais de você se você não insistir em falar português. Mas, tão logo essa pessoa decida que gosta de você, ela não se importará de tentar falar um "português macarrônico".

Se houver empatia, a pessoa também aceitará as suas ideias e sugestões mais facilmente. Quando alguém gosta de você, ele tende a desejar concordar com você. Isso significa que, se você se adaptar a alguém e mostrar que gosta dele, ele sentirá vontade de concordar com você. As coisas que você fala são os tipos de coisas que ele mesmo poderia ter pensado (já que vocês são tão parecidos). Discordar de você seria um pouco como discordar dele mesmo.

Após a empatia, você pode assumir o comando e levar a pessoa a um estado mental positivo, alguém mais ajustado para entender claramente a sua mensagem ou as suas ideias, e o valor delas. É um caso de influência sem controle. Não estamos tentando manipular ninguém em nenhum sentido sinistro da palavra. Se a sua ideia de fato não for boa, não convencerá ninguém, não importa o quanto a empatia seja boa. O que estamos tentando fazer é criar um relacionamento mutuamente benéfico, em que seja possível discutir a questão com criatividade e construtivamente, com respeito e compreensão. Não "controlamos" nem enganamos as pessoas para que elas deem opiniões que de fato não tenham. Apenas garantimos que estejam em um estado excelente para entender as vantagens reais do que estejamos apresentando, usando apenas meios simples, como mover o corpo ou ajustar a nossa voz de acordo com certos princípios.

Por que a empatia funciona:

Se eu for igual a você, você me entenderá e apreciará.

Se você me apreciar, desejará concordar comigo.

### *Situações em que você precisa da empatia*

Nunca é tarde demais para começar a estabelecer empatia com alguém. Talvez você tenha um relacionamento muito ruim com alguém e deseje mudar isso. Comece a estabelecer empatia na próxima vez que se encontrarem. Provavelmente você não conseguirá reverter o quadro logo na primeira vez, mas, se continuar tentando estabelecer empatia todas as vezes em que se encontrarem, você perceberá uma grande diferença na forma pela qual a outra pessoa age em relação a você razoavelmente rápido. É claro que sempre existem algumas pessoas com quem simplesmente parece impossível criar empatia. Em geral, no fundo você não deseja a empatia, de qualquer modo, então não há problema. Não estou afirmando que você *deve* gerar empatia em todos. Apenas estou dizendo que isso *pode* ser feito.

Quando a empatia é útil? Quase sempre. Mencionei algumas situações antes. Veja outros exemplos cotidianos:

- Quando você deseja se comunicar claramente com a pessoa com quem convive (e talvez entender o que ela vem tentando dizer por todos estes anos).
- Quando você está tentando reconquistar o respeito dos seus filhos.
- Ao lidar com autoridades.
- Ao lidar com pessoas que ocupem cargos de autoridade dúbia e que possam lhe causar problemas, como funcionários de banco mal-humorados ou outros prestadores de serviços.
- Ao receber um telefonema oferecendo alguma venda (nesse caso, talvez você prefira não estabelecer empatia)<sup>2</sup>.
- Numa entrevista de emprego.

Em situações de trabalho, a capacidade de estabelecer empatia é uma habilidade importante. Elaina Zuker, especialista americana em comunicações, destaca o seguinte:

- É comum precisar conquistar cada vez mais, embora os seus recursos continuem diminuindo. Você com frequência cairá em situações de competição com os colegas, disputando recursos limitados. O seu trabalho pode depender da sua habilidade de gerar empatia em pessoas importantes, como a pessoa que distribui os recursos.
- Para ser um executivo bem-sucedido é preciso estar aberto e encorajar a comunicação bilateral. Se você se fechar em si mesmo, poderá correr o risco de alienar tanto os seus superiores quanto aqueles de hierarquia mais baixa do que a sua. Hoje espera-se que executivos e chefes de equipe tenham conhecimentos pessoais de alto nível. E tudo isso começa com a capacidade de gerar empatia.
- Convencer as pessoas a embarcar numa ideia inovadora e criativa exige uma série bem desenvolvida de habilidades comunicativas. Não importa o quanto a sua ideia seja boa, ela não chegará a lugar nenhum se você não conseguir convencer as pessoas certas de que ela de fato é boa.
- Quando se está no meio de uma organização, existem pessoas acima de você, a quem você deve obedecer, e outras que você deve chefiar. Em ambos os casos, é necessário ser capaz de gerar empatia e influenciar as pessoas para obter os resultados desejados.
- Em organizações horizontais, é frequente acabar tendo mais responsabilidade do que poder de fato. É necessário trabalhar através de outras pessoas. Em estruturas horizontais, as atividades são realizadas por meio da empatia e trabalho conjunto.

- A sua competência, habilidades profissionais, conhecimentos, tudo aquilo que você aprendeu em anos de experiência, nada disso é tão importante quanto a sua habilidade de estabelecer empatia. O mercado de trabalho é muito móvel atualmente. Você pode cair numa situação que o force inevitavelmente a mudar de emprego, sem opção. Independentemente do seu alto grau de competência, ninguém quer um *expert* intratável.

### *Aperfeiçoando o que você já sabe*

Lembre-se de que você já usa a maioria das técnicas de leitura da mente que eu abordarei aqui. Você só não sabe disso. De mais a mais, é provável que você não as use ao máximo. O que faremos é observar essas técnicas, aperfeiçoá-las para que sejam eficazes e depois devolvê-las ao seu inconsciente. E, como você já conhece tudo isso de algum modo, não há motivo para se intimidar pela quantidade de informação e número de técnicas das páginas seguintes. O fato é que será mais fácil aprender isso do que muitas outras coisas. Veja um modelo de como o processo de aprendizagem funciona:

**1º passo: Ignorância inconsciente.** O exemplo clássico é andar de bicicleta. No 1º passo, isso significa que eu não sei andar de bicicleta, mas também não sei que existe algo chamado ciclismo.

**2º passo: Ignorância consciente.** Eu não sei andar de bicicleta, mas estou ciente de que existe o ciclismo e que é algo que eu desconheço.

**3º passo: Conhecimento consciente.** Sei andar de bicicleta, mas somente quando me concentro e mantenho o foco no que estou fazendo.

**4º passo: Conhecimento inconsciente.** Sei andar de bicicleta e nem preciso pensar a respeito para fazê-lo.

A real aprendizagem apenas acontece no 4º passo e você já está aí. Porém, retornaremos ao 3º passo para lapidar os seus conhecimentos e talvez incrementá-los. Voltar ao 4º passo será tarefa sua, e você tem todo o tempo do mundo para tanto. Depois de fazer os exercícios do livro, comece a usar os métodos, um de cada vez, até perceber que está agindo automaticamente (ou seja, você chegou ao 4º passo). Somente nesse estágio comece a usar outro método. Não tente fazer tudo ao mesmo tempo, só causaria confusão. Vá com calma e lembre-se de se divertir! É muito divertido, especialmente quando você começar a notar como é fácil e como funciona bem.

---

[2]. Todas essas técnicas podem ser usadas ao contrário para destruir a empatia (você perceberá o quanto algumas pessoas de difícil convívio são verdadeiros mestres dessa arte). Tudo o que você precisa para destruir a empatia é usar métodos comunicativos que sejam os mais distantes possíveis daqueles usados pela outra pessoa. A falta de empatia é um jeito eficiente de destruir um encontro rapidamente ou livrar-se de pessoas indesejadas. Simplesmente comporte-se de modo incômodo e desagradável para que elas não desejem continuar conversando com você.



# EMPATIA NA PRÁTICA

## Usando a comunicação inconsciente com consciência

Agora respire fundo. Nas próximas páginas você será bombardeado com fatos, métodos e técnicas que podem ser usados para estabelecer a empatia. Você aprenderá tudo, desde linguagem corporal e tom de voz até níveis de energia e opiniões pessoais. É claro que a ideia é que você use tais ideias na vida real e, quanto mais cedo começar a praticar, melhor. Contudo, lembre-se de não se apressar. Vá com calma ao aprender a dominar os diferentes métodos.

Não precisa ficar preocupado em “ser flagrado” enquanto pratica a geração de empatia nas pessoas. Prometo que ninguém reclamará de como é mais fácil entender você agora, como é mais prazeroso conversar com você ou até mesmo como, de repente, você parece conseguir ler a mente deles. Embora durante um tempo você fique muito ciente de tudo o que fizer, o mesmo não se aplica às pessoas ao seu redor.

### **Mexa esse traseiro!**

#### *Como usar a linguagem corporal*

Como já falei, estabelecemos a empatia pela adaptação ao nosso interlocutor em diversas áreas. A primeira é a linguagem corporal. Na verdade eu não gosto muito desse termo. “Linguagem” me parece uma lista de vocabulário para você aprender. É claro que existem livros assim. Eles ensinam que, quando o dedinho de alguém se mexe de um jeito, significa algo, e, quando o pé esquerdo faz algo, significa outra coisa. Mas não é tão simples assim. Os nossos gestos nem sempre significam a mesma coisa em todas as situações ou para todas as pessoas. Escrever um verbete num dicionário de linguagem corporal que defina os braços cruzados como “manter distância / dissociação / dúvida” (e eu sei que muita gente escreveria isso com toda a satisfação) é errado, primeiro porque estaria ignorando consideravelmente expressões mais multifacetadas e dinâmicas que o nosso corpo é capaz de produzir, e, segundo, porque parece exigir de você a crença de que a linguagem corporal existe isoladamente, independente de todas as outras coisas. Em algum momento você deve ter cruzado os braços e ter sido assaltado por este pensamento: “Tudo bem! É isso que as pessoas fazem quando estão irritadas ou se distanciando. Mas eu não estou irritado!” Exatamente. Deve ter havido outro motivo: talvez estivesse frio e você cruzou os braços para se aquecer. Ou não passou de um jeito conveniente de descansar os braços por um minuto. Para ter certeza de que alguém de fato está se distanciando ou em dúvida, precisamos procurar outros sinais físicos visíveis e considerar o contexto em que tais gestos estão sendo executados. Como se comporta o resto do corpo? Os braços estão tensos ou relaxados? E o rosto? A nossa discussão foi acalorada? Está frio? E por aí vai.

Prefero substituir o termo “linguagem corporal” por outro, como “comunicação corporal”. Mas também parece árido demais. E, como eu não quero causar confusão com o acréscimo de outro termo novo a uma área que já está saturada de termos e definições, permanecerei com o termo “linguagem corporal” – o qual, você entende, é um termo para algo consideravelmente mais variado e dinâmico do que muita gente pensa.

#### *Alinhamento e espelhamento*

Então, como usar a sua linguagem corporal para criar empatia? Em termos simples: copie a

outra pessoa. Ou, usando o termo adequado, reflita um eco postural. Em outras palavras: observe a postura da pessoa, o ângulo da cabeça, como ela mantém os braços etc. e depois faça o mesmo. Se ela mover alguma parte do corpo, mova a mesma parte do seu próprio corpo. Há dois modos diferentes para tanto, chamados *alinhamento* e *espelhamento*, e ambos baseiam-se na mesma ideia. A opção pelo método de fato só depende de como você estiver posicionado em relação à pessoa. No alinhamento, você move a parte correspondente do seu corpo quando a pessoa com quem você deseja se alinhar mover-se (ou seja, se ela mover o braço direito, mova o braço direito). O alinhamento é adequado se você estiver sentado ou de pé próximo à pessoa cuja linguagem corporal você seguirá. No espelhamento, você move a parte oposta do seu corpo (ou seja, ela move o braço direito, você move o seu braço esquerdo) como se você fosse a imagem dela num espelho. O espelhamento é usado quando se está sentado ou de pé, de frente para a pessoa.

É óbvio que, se você começar a copiar alguém à risca, parecerá muito estranho. Em primeiro lugar, será uma mudança óbvia no seu próprio comportamento se você deixar de se mover normalmente e começar a se mover do mesmo modo que a pessoa com quem está conversando. E, se você começar a imitar os movimentos dela com exatidão, a sua intenção ficará extremamente óbvia. Em vez de criar empatia, você passará a impressão de ser um lunático esquizofrênico. Assista ao filme *Mulher solteira procura se quiser saber o que não fazer*.

Ao criar empatia, adaptando-se à comunicação de outra pessoa, é importante ser discreto e gradual. Para começar, faça mudanças muito pequenas e aumente-as gradualmente, em ritmo bem cauteloso. A rapidez com que se faz isso é determinada pela indicação de que você está conseguindo a reação desejada. Quanto mais você conseguir provocar interesse e envolvimento na outra pessoa, mais abertamente poderá imitar a linguagem corporal dela. Isso também se aplica depois que a empatia já tiver sido estabelecida.

Ao adaptar o seu comportamento ao comportamento de outra pessoa é necessário ser sutil e agir gradualmente.

Para começar, você deve usar gestos representativos (outro termo elegante). Em outras palavras, você imita a pessoa, mas só um pouco. Contanto que seja coerente ao seguir a linguagem corporal da pessoa, você pode abrandar os movimentos. Se ela cruzar os braços, você pode colocar a mão direita sobre o pulso esquerdo. Você faz a mesma coisa, mas em escala menor. Assim, você evita que a pessoa comece conscientemente a desconfiar da sua intenção.

Um outro jeito de mascarar o fato de estar imitando alguém é atrasar os seus movimentos. Em vez de fazer algo diretamente depois da outra pessoa, você pode esperar vinte ou trinta segundos. Ainda que você seja constante, isso será registrado pela mente inconsciente da pessoa, que captará o fato de que vocês dois têm os mesmos padrões de movimento e são “parecidos”.

Uma terceira forma de ocultar o que você está fazendo é imitar as expressões faciais da pessoa, já que ela não pode ver o próprio rosto, então não poderá comparar a aparência de vocês dois. Mas as expressões faciais da pessoa são um reflexo de como ela se sente (pois os nossos processos mentais e físicos são conectados). Se ela notar uma expressão correspondente no seu rosto, perceberá que você se sente do mesmo modo, porque você se parece com ela. E isso tende a resultar num vínculo extremamente próximo. Como não podemos ver o nosso próprio rosto, é praticamente impossível descobrir que alguém está imitando as nossas expressões faciais; apenas temos uma sensação de afinidade. Apenas assegure-se de que aquilo que estiver imitando seja uma expressão específica e não apenas a aparência natural da pessoa. Algumas pessoas parecem tristes, carrancudas ou irritadas quando, de fato, estão relaxadas, dependendo do formato do rosto. Tenha certeza da aparência da pessoa com quem você

estiver se alinhando para poder diferenciar o seu rosto comum e as suas expressões emotivas genuínas.

E não deixe de se movimentar na mesma velocidade, no mesmo *ritmo* da pessoa. Isso é especialmente importante para quaisquer gestos interativos, como apertar a mão. Se estiver lidando com uma pessoa lenta, aperte a mão lentamente, e vice-versa. Se notar que a pessoa fala rapidamente e parece nervosa, você precisará aumentar a velocidade do aperto de mão. Outros gestos rítmicos, como balançar a cabeça ao concordar, também devem ser adaptados ao ritmo certo. Mais adiante você aprenderá como ter ideia, até mesmo no primeiro encontro, do tipo de ritmo em que alguém fala ou pensa.

### *Não invente interpretações*

Como escrevi antes, a maioria dos nossos gestos não tem significados universais que sejam os mesmos para todos. Entretanto, existe uma espécie de dicionário para a maioria da linguagem corporal das pessoas. Em geral usaremos os mesmos gestos todas as vezes em que tivermos determinado humor, ainda que ninguém mais use esse gesto particular. Então, não dê muito crédito às suas interpretações da linguagem corporal de alguém num primeiro encontro. Você pode observar, por exemplo, que a perna esquerda dela está se mexendo, mas evite interpretar isso imediatamente como um sinal de que ela está nervosa, a menos que haja outras indicações para tanto. Algum tempo depois você aprenderá a associar os movimentos e poses de algumas pessoas a emoções e pensamentos específicos. Talvez a perna esquerda realmente tenha sido um sinal de nervosismo, mas, ainda assim, esse princípio apenas seria aplicado aqui, não necessariamente revelando algo sobre outra pessoa. Todos nós nos expressamos de forma especial. Depois que tiver algum conhecimento da leitura da linguagem corporal dos outros, você perceberá que está ficando muito melhor ao prever o que alguém está prestes a dizer. Você estará lendo mentes!

Ao começar a observar os outros de um jeito novo, você também logo passará a perceber mudanças neles, mudanças que, embora você não consiga imitar, podem oferecer muitas informações sobre como eles se sentem e no que estão pensando. Você perceberá prontamente coisas como mudanças no tom da pele. Quando sentimos medo o nosso rosto costuma ficar mais pálido. Quando enrubescemos, não precisa ser nas bochechas. O enrubescimento também pode ser observado no alto da orelha, testa ou maxilar. Você notará quando as pupilas de alguém dilatarem, um sinal de interesse e envolvimento, e haverá mais sobre isso adiante. Apenas quero avisar que você logo começará a notar coisas que, antes, não acreditaria serem possíveis de se ver.

O que fazer quando alguém está obviamente usando linguagem corporal que indica bloqueio ou distanciamento? Você o espelha também? Não há consenso sobre essa questão. Alguns acham uma ideia péssima, outros a recomendam. Aqueles que a recomendam alegam que, já que um dos motivos pelo qual estabelecemos empatia, em primeiro lugar, é eventualmente guiar a outra pessoa, você deve conquistar a empatia através da imitação da sua linguagem corporal e depois, gradualmente, mudar a sua linguagem corporal de modo a abri-la e torná-la mais positiva. Assim, é possível causar uma mudança no outro. É uma boa ideia, mas acho que é preciso considerar o contexto. Se houver tensão no ar, é possível fazer melhor do que espelhar a linguagem corporal de bloqueio. Há tantas outras coisas que você pode fazer para conseguir empatia! Cruzar os braços pode não ser a melhor ideia. Contudo, se não houver outros sinais de que realmente é um caso de linguagem corporal de bloqueio, espelhá-la pode fazer sentido. Como eu disse, braços cruzados poderiam simplesmente indicar que está frio no ambiente.

### *Linguagem corporal como terapia*

Um dos motivos para estabelecer a empatia conscientemente é, como falamos, permitir que você guie a outra pessoa para um estado mental (desejado). Funciona porque desejamos seguir

um ao outro quando ocorre empatia. O preço de não agir assim é a destruição da empatia e, inconscientemente, faríamos quase qualquer coisa para evitar isso. Um bom exemplo do quanto pode ser útil ser capaz de guiar alguém é aquela situação em que você consegue transformar a linguagem corporal de bloqueio de alguém em uma linguagem mais aberta, como mencionei há pouco. Lembre-se de que você não está apenas transformando a linguagem corporal; você está transformando toda a atitude da pessoa. Elas estão conectadas, lembra? O que acontece com o corpo também acontece com a mente.

Outro uso bastante prático é transformar estados negativos de amigos e entes queridos. É um método terapêutico clássico que você mesmo pode usar facilmente. É útil quando o seu amigo estiver meio triste sem um motivo especial. Talvez seja uma segunda-feira chuvosa, na última semana antes do dia do pagamento. Vá em frente e espelhe a linguagem corporal da pessoa! Não expresse as emoções negativas com o seu corpo do mesmo modo que o seu amigo; não é a sua intenção deixá-lo ainda mais triste. O que você quer é o suficiente para criar empatia e deixar claro que você entende a situação dele. Depois de estar certo de que existe empatia, permita gradualmente que a sua linguagem corporal se abra e torne-se mais positiva. Endireite as costas, abra os gestos, afaste os braços do corpo e comece a sorrir. Em todos os passos observe se o seu amigo está seguindo você na mudança. Se ele se extraviar e a sua orientação não estiver mais sendo assimilada, você pode recuar um passo e reconquistar a empatia. Conduzir alguém em uma situação de empatia é como dar dois passos adiante e outro para trás.

Após conseguir uma mudança suficiente na linguagem corporal do outro, você terá mudado o humor dele da mesma maneira. A tristeza terá se dissipado. É impossível ficar triste se você erguer as costas, elevar o queixo e sorrir. Experimente!

Mas lembre: nunca faça isso com alguém que tenha um problema real. Uma pessoa de luto, por exemplo, precisa permanecer assim por algum tempo. O pesar é uma situação em que conservamos energia e processamos mentalmente os eventos que causaram a emoção. Se você praticar esse exercício com alguém que esteja vivenciando um pesar genuíno, o processamento mental necessário para que ele prossiga será bloqueado. Nesses casos, é melhor deixar a pessoa em seu estado triste, porém necessário. Mas, como eu disse, para alguém puramente de baixo astral, é perfeito!

### **Exercícios de observação**

- 1) Quando for a um restaurante, observe como as pessoas em uma situação de empatia seguem e conduzem umas às outras. Encontre um casal ou grupo de amigos que pareçam ter um relacionamento íntimo, próximo e bem-estabelecido. Observe como eles se revezam, seguindo e conduzindo a linguagem corporal de cada um enquanto conversam.
- 2) Você também pode tentar localizar pessoas que se sentam da mesma forma que aqueles sentados próximos a elas; ou
- 3) Tente notar quem se conhece e quem não se conhece num ônibus, bonde ou metrô cheio. Uma dica: procure aqueles que estejam sentados e se movimentando do mesmo jeito. Ainda que eles não estejam exatamente perto um do outro, o padrão será óbvio para você.

### **Exercícios para os tímidos**

Você pode praticar estes exercícios se estiver um pouco intimidado pela ideia de imitar uma pessoa com quem estiver conversando.

- 1) Assista a um programa de entrevistas ou um debate na televisão. Sente-se na mesma posição e mova-se do mesmo modo que a pessoa entrevistada. Você perceberá que sabe mais ou menos o que

ela falará antes mesmo que ela fale. Isso não é particularmente surpreendente. Afinal, ela está sentada assim porque está pensando certas coisas. Se seguir os movimentos e as posições dela, você iniciará humores e processos mentais parecidos em si mesmo. Preste atenção a como as suas emoções e a sua percepção de si mesmo mudam à medida que você adota posturas corporais diferentes.

2) Gerar empatia a distância. Se estiver num espaço público ou em outro ambiente social, você pode escolher alguém com quem não tenha contato direto, alguém na outra extremidade da sala, e começar a se adaptar à linguagem corporal dessa pessoa. Não se surpreenda se a pessoa não demorar a perguntar se vocês se conhecem de algum lugar. Espera-se que ela julgue você familiar, já que você é a própria imagem dela refletida! Então você deve escolher alguém com quem não se importe em conversar, não alguém indesejável. Esse é um método secreto para se aproximar de pessoas com quem você gostaria de conversar, mas é muito tímido para tanto, e despertar o interesse delas.

3) Um bom modo de se livrar da sensação de que essa pessoa perceberá o que você está fazendo é fazer com que ela fale sobre si mesma. Depois, comece a espelhar a linguagem corporal dela descaradamente enquanto emite ruídos de concordância, como “aham” e “sim”. Observe como ela nem está prestando atenção ao que você está fazendo. Quando falamos sobre nós mesmos, ou estamos muito irritados, nós nos desligamos do mundo. Falamos sobre nós mesmos, para nós mesmos, conosco e raramente percebemos qualquer coisa que alguém esteja fazendo.

No começo você pode se sentir perturbado por um sentimento de que é tudo muito artificial, de que simplesmente não é você. É isso mesmo, nesse caso não é você. O sentimento artificial é apenas uma questão de adquirir o hábito. Quando você aprendeu a andar de bicicleta, a conexão entre executar um movimento circular com o pedal e ir para a frente era completamente artificial em princípio. Mas, depois, você aprendeu como fazer e finalmente chegou ao quarto estágio de aprendizagem. Andar de bicicleta tornou-se uma das suas habilidades internalizadas e inconscientes. Tornou-se parte de você. As suas habilidades práticas para estabelecer empatia podem se tornar uma parte natural de você do mesmo jeito. Tudo o que você precisa para adquirir o hábito é começar a fazer.

## **Como é a sua voz realmente?**

### *Como usar a sua voz*

A voz é outra ferramenta poderosa para estabelecer empatia. O mesmo princípio está em jogo aqui: você adapta a própria voz ao modo pelo qual a outra pessoa usa a dela. Mais uma vez, é claro que isso deve ocorrer gradualmente e com discrição. E assim como no caso da linguagem corporal, não há necessidade de uma imitação exata e perfeita. O fato é que, mesmo se você conseguisse se dar bem imitando perfeitamente a linguagem corporal de alguém, pareceria muito estranho se, de repente, você comesse a falar exatamente como a pessoa com quem conversa. E, como o nosso corpo é único, não conseguiríamos imitar uma voz com perfeição, mesmo se quiséssemos. (É por isso que as habilidades de bons imitadores são tão apreciadas.) Mas sempre é possível adaptar-se a alguma qualidade na voz da outra pessoa, algum traço do qual é possível ao menos *aproximar-se*. Ouça e veja como ela usa os seguintes elementos da fala:

### *Tonalidade*

É uma voz profunda ou leve? Fato interessante número 1: Muitos homens falam com voz mais profunda do que a constituição da laringe deles, e muitas mulheres falam com voz mais leve do que deveriam. Isso se justifica pelo impacto cultural no comportamento. Acreditamos estar enfatizando a nossa masculinidade ou feminilidade assim. Os resultados principais são vários homens falando por aí em tons guturais, difíceis de compreender, até desgastarem as pregas

vocais, enquanto muitas mulheres têm uma voz delicada demais e lamuriosa que nem sequer conseguem elevar o suficiente para conseguir a atenção das pessoas. Ridículo.

### *Plenitude*

É uma voz rica com muitos timbres diferentes ou é fraca e delicada? Fato interessante número 2: Como resultado das marcas culturais, classificamos as vozes plenas e ricas como potentes, sérias e confiáveis, enquanto vozes mais delicadas parecem femininas e sedutoras. Uma voz delicada também pode transmitir uma impressão infantil.

### *Melodia*

É uma voz monótona, que sempre permanece com um único tom? Vozes monótonas em geral não usam entonação descendente no fim de uma afirmação, tampouco entonação ascendente no fim de uma pergunta. Isso pode dificultar a compreensão do que alguém com voz monótona realmente quer dizer – foi uma pergunta ou afirmação? Ou foi uma piada? O contraponto seria uma voz melódica, que usa muitos tons diferentes na fala. Os escandinavos, especialmente os noruegueses, são famosos pela fala melódica e musical.

### *Ritmo*

A pessoa está falando rápido ou devagar? Falamos a uma velocidade equivalente ao nosso pensamento e compreensão das coisas, então, se você falar devagar demais, entediará a pessoa com quem está conversando, levando-a a pensar em outra coisa, e não na mensagem que você está tentando transmitir. Na pior das hipóteses, isso poderia provocar irritação e ela poderia começar a esperar que você terminasse logo, para que ela concluísse a conversa antes de perder mais tempo. Por outro lado, se você falar rápido demais, corre o risco de perdê-la, e ela pode não assimilar os pontos importantes do que você tem a dizer.

### *Força e volume*

Adaptar-se ao volume de outra pessoa é uma boa tática. Uma pessoa de fala mansa apreciará se você abrandar a voz. Alguém que fale com voz forte respeitará mais você e reconhecerá em você um companheiro se você aumentar o volume da voz. O fato é que falar ainda mais alto pode ser uma boa forma de fazer com que um tagarela abrande a própria voz, já que isso tende a chamar a atenção das pessoas para os próprios níveis de fala.

Como você vê, a voz tem muitas propriedades diferentes para você espelhar. Se for escolher apenas um traço para trabalhar, recomendo que você adapte o seu ritmo. A empatia é, em grande escala, uma questão de espelhar o ritmo do outro e, no caso da fala, isso produz resultados especialmente bons. Dizem que adaptar o seu ritmo vocal é a técnica mais importante para gerar empatia. Não sei se isso é inteiramente verdadeiro, mas é uma técnica muito poderosa. A voz é especialmente importante, pois às vezes ela é a única ferramenta que temos para a comunicação – ao telefone, por exemplo. Nos Estados Unidos, uma companhia de *telemarketing* encomendou um estudo com o objetivo de aumentar as vendas. Eles vendiam assinaturas de revistas e, por esse motivo, entravam em contato com cada cliente potencial uma ou até duas vezes antes de fracassar ou fechar negócio. Na experiência, a equipe de vendas foi dividida em dois grupos. Um grupo continuou a trabalhar do mesmo modo de antes, enquanto o outro recebeu uma instrução a mais: tente ajustar o ritmo da sua fala ao ritmo da pessoa com quem falar. Usando somente essa diferença na metodologia, o segundo grupo aumentou as suas vendas em 30%, enquanto o primeiro não melhorou o índice de vendas anterior. Repetindo: tudo o que fizeram foi adaptar o ritmo da fala àquele da pessoa com quem falaram. Mesmo se você não for da área de vendas, um aumento positivo de 30% é muito, não importa o que você fizer nem quais sejam os seus relacionamentos, especialmente quando tudo o que

you need to do is observe if you are speaking fast or slow.

Falamos a uma velocidade equivalente ao nosso pensamento e compreensão das coisas. Se você falar devagar demais, entediará o ouvinte. Se falar rápido demais, poderá perdê-lo. Ao falar na velocidade certa, os seus pensamentos são expressos como palavras na mesma cadência na qual a pessoa com quem se conversa está acostumada a pensar.

## Expressões idiomáticas

### *Mudando as suas expressões*

O que estamos prestes a discutir não é exatamente silencioso, mas, mesmo assim, eu gostaria de continuar, já que se trata de um outro jeito de obter empatia. Todos nós preferimos usar o nosso idioma de vários modos. Darei alguns exemplos desses tipos de toques pessoais e expressões idiomáticas do idioma. É sempre bom ser capaz de se adaptar a eles ou a quaisquer outras práticas linguísticas similares. É óbvio que você precisa conhecer o suficiente sobre as referências culturais envolvidas para ser capaz de adaptar a sua comunicação de modo verossímil.

### *Gírias*

É bem difícil adaptar-se às gírias porque elas são específicas a tendências, regiões e faixas etárias. Estão sempre mudando, e uma expressão que hoje é ótima poderia ser ruim amanhã. Se você achar que conhece o suficiente para espelhar certos tipos de gírias usadas pela pessoa com quem quiser criar empatia, vá em frente! Mas, se não souber o que responder a "Qual é, meu irmão?", é melhor nem tentar. Há altas possibilidades de constrangimentos. As gírias também funcionam como um modo de indicar que você pertence a certo grupo, como uma faixa etária, por exemplo, então você também deve ponderar o quanto será levado a sério ao se representar como membro do grupo em questão. Se você se deparar com uma gíria que indique uma faixa etária e não pertencer a tal faixa para usá-la, você pode mostrar que é moderno o suficiente para saber o sentido da palavra e responder a ele, mas isso não significa que deve usá-la, exceto se estiver "qualificado". Ou seja, a menos que você pudesse ser visto plausivelmente como parte do grupo de pessoas que compartilhem esse uso particular da gíria.

### *Jargão*

Em muitas conversas são usadas expressões que somente são necessárias para o tópico específico de discussão. Quando se fala sobre barcos, termos náuticos provavelmente serão usados. Usando o jargão *na mesma medida* que a pessoa com quem estiver conversando, você mostra que tem o mesmo conhecimento e compreensão sobre o tópico. Isso acontece nas duas direções. Se alguém usar mais termos técnicos do que você faria normalmente, e você tiver o conhecimento para se adaptar à fala do outro, vá em frente. Se alguém usar menos termos técnicos do que você usaria normalmente, contenha o seu uso. Se alguém apontar para a tela e disser "o computador quebrou", provavelmente será inútil perguntar quantas partições existem no *drive* c:. Pergunte se ele já reiniciou.

### *Experiências pessoais*

Apesar do longo tempo que passaram na escola, muito poucas pessoas falam conforme a

gramática prescreve. Tendemos a adicionar palavras supérfluas e desnecessárias, tipo, em tudo quanto é lugar, especialmente, sabe como é, no fim de uma frase e sei lá mais onde. Ou a começar frases com orações subordinadas. Se ouvir alguém usar expressões assim, faça o mesmo!

### *Palavras de transe*

Todos nós temos palavras preferidas. Palavras que usamos muito em todos os tipos de situações. Podem ser gírias, jargão ou algo completamente diferente. Em geral, são algo que assimilamos de outra pessoa e adotamos como hábito ao falar. Às vezes percebemos essas palavras dolorosamente. Isso acontece quando nos flagramos usando uma delas e explodimos: “AAAAIIIIII!!! Preciso parar de falar assim!” Mas também há outras palavras que gostamos de usar e nem sempre notamos. Milton H. Erickson, o maior nome da hipnoterapia moderna e homem muito sábio e respeitável, chamava-as de “palavras de transe”, como num transe hipnótico. Um jeito bem rápido de conquistar empatia é prestar atenção às palavras de transe de alguém, ou seja, palavras frequentemente usadas ao falar, e depois você mesmo usá-las. Você começa a falar a língua da pessoa, mostrando que é igual a ela, e será claramente entendido, já que vocês até usam as mesmas palavras ao falar.

Eu entendo se você disser que está começando a sentir que eu estou exigindo muito de você. Como é possível prestar atenção ao modo pelo qual alguém está usando a voz, adaptar a sua própria voz à dele, enquanto descobre e segue o uso linguístico pessoal dele – preferencialmente incluindo uma análise da sintaxe – e lembrar o que você ia dizer? Acredite, não é tão difícil quanto parece. Assim como você já adapta a sua linguagem corporal de algum modo aos outros, você já faz muitas dessas coisas. Darei um exemplo trivial de leitura da mente: eu sei que, em algum momento, você acabou de falar ao telefone e as outras pessoas na sala sabiam com quem você estava conversando sem que você tivesse mencionado nomes nem dado outras pistas durante a conversa. Ao perguntar como elas sabiam, elas responderam que *ouviram* o seu jeito de falar. Parece familiar? Foi o que eu pensei. Elas conseguiram descobrir com quem você estava falando porque você *falou parecido com a pessoa do outro lado da linha*. Em outras palavras, você adaptou a sua voz e linguagem de modo a parecer mais com a pessoa com quem estava falando. Provavelmente foi alguém próximo, com quem você tem empatia. Lembre: desejamos aceitação e respeito. Desejamos interação social. *Desejamos empatia*.

## **Respire, respire!!!**

### *Empatia pela respiração*

Um método básico para uma empatia eficaz é adaptar a sua respiração à de outra pessoa. O ponto que a maioria dos escritores e professores que ensinam isso esquece de mencionar é como costuma ser insanamente difícil ver alguém respirar. Mesmo após um treinamento extenso, ver como alguém está respirando pode ser quase impossível. (Não estou dizendo para você não se importar; ao contrário, se de repente notar a respiração de alguém, você sem dúvida deve se adaptar ao padrão respiratório dele.)

A respiração é visível de formas diferentes, dependendo de *como* se respira: com peso ou leveza, com o peito ou o diafragma. Você deve observar o estômago, o peito, os ombros e o pescoço. Às vezes é possível descobrir o ritmo respiratório de alguém a partir da observação do movimento da sombra dos ombros. Você também deve ouvir a fala. Não falamos enquanto inspiramos; portanto, notando onde ocorre pausa na fala, você conseguirá perceber quando a pessoa está inspirando<sup>[3]</sup>.

Este é o ponto que justifica tentar acompanhar a respiração de alguém, ou seja, respirar à mesma velocidade e na mesma intensidade: ao respirar junto com alguém, você está entrando no mesmo “ritmo corporal” dele. O que isso significa? Muitas coisas que, em outros contextos, você precisaria observar com atenção para obter empatia, chegarão naturalmente até você. Ao

alterar o ritmo da sua respiração, a sua linguagem corporal e a sua fala acompanharão automaticamente. Também ficará mais fácil descobrir um nível vocal correspondente.

Se você conseguir sincronizar totalmente a sua respiração com a de outra pessoa, o vínculo entre vocês pode ser mágico. Infelizmente, não é nada fácil. Diferenças físicas às vezes podem impossibilitar uma respiração idêntica à de outra pessoa. A minha ex-esposa mede cerca de 1,60m e pesava 47kg quando casamos. Eu meço 1,79m e peso 73kg. Para piorar, ela respirava com o peito, o que significa que ela inspirava menos ar do que a capacidade pulmonar permitia. Eu não conseguia acompanhar a respiração dela por mais de um minuto sem perder o fôlego. É claro que você não deve sair por aí se asfixiando na tentativa de acompanhar a respiração dos outros. Mas tente aproximar a sua respiração ao máximo, sem esforçar-se tanto.

Como eu disse antes: use o seu conhecimento sobre o ritmo da outra pessoa em todas as ações rítmicas, como movimentos afirmativos com a cabeça ou apertos de mão, e assim esses movimentos também serão seguidos corretamente, não destruindo a empatia.

Primeiro, você avançará mais tentando observar o *ritmo geral* da pessoa do que tentando acompanhar a sua respiração com exatidão, e depois começando a respirar naquele ritmo sem se preocupar em seguir toda a respiração. É bem possível que você comece a acompanhar a respiração dela algum tempo depois, mas, ainda que não, você terá conquistado o mais importante: sincronizar o seu ritmo geral.

Observar a respiração do outro e tentar respirar do mesmo modo também é um jeito rápido de entender o humor dele. Esse tipo de conhecimento é útil em situações em que você sinta que há empatia, mas algo está atrapalhando o seu relacionamento. Comece a seguir a respiração da pessoa. Se perceber que ela está respirando rápido e em cima, no peito, embora pareça calma e tranquila, é muito provável que exista alguma preocupação que ela está tentando esconder de você. Esse tipo de informação é valioso em diversas situações. O melhor é não precisar lembrar quais tipos de humor se encaixam com quais tipos de respiração. Simplesmente respirando como a pessoa, *you mesmo* sentirá o humor – nesse caso, ansiedade –, portanto saberá exatamente qual é o estado emocional dela.

### Exercício do abraço

Se você conhece alguém que possa abraçar sem precisar explicar que se trata de um exercício de empatia, talvez o seu namorado, você deve abraçá-lo de modo que a respiração dele fique muito clara. Comece observando a enorme diferença entre respirar em sincronia e respirar sem sincronia. Siga a respiração do outro por mais ou menos um minuto. Depois, mude calmamente o ritmo da sua própria respiração. Se o outro acompanhar a sua mudança inconscientemente, você conquistou a empatia usando a respiração.

No livro *Equilibrium*, Martin Nyrup e Ian Harling sugerem essa experiência sem roupa. Se você tiver a sorte de ter alguém a quem possa abraçar nu (recomendo alguém conhecido) na hora de dormir, por exemplo, você deve tentar respirar em sincronia e sem sincronia, naquelas condições. Você perceberá uma diferença muito clara e tangível entre, por um lado, uma conexão total e, por outro lado, uma sensação desconfortável de estar distante da pessoa que está perto de você.

## Coelho da Energizer vs. Garfield

### *Preste atenção aos níveis de energia*

Vamos nos afastar um pouco e conseguir uma visão mais holística da pessoa com quem você deseja estabelecer empatia. É claro que você precisa ser capaz de notar a situação dessa pessoa em termos de estado emocional e níveis de energia. Mais adiante eu ensinarei como identificar

estados emocionais diferentes com mais detalhes do que a pura análise da respiração. O melhor modo de determinar os níveis de energia de alguém, porém, é observar a sua postura e respiração, e usar o seu *conhecimento prévio sobre a pessoa em questão*.

Algumas pessoas ficam meio reclusas até a hora do almoço. Vão para o trabalho de manhã, murmuram um arremedo de “bom-dia” e afundam na cadeira. É como se exibissem uma placa invisível de “não perturbe” até as onze horas, mais ou menos, e só depois do almoço ou da quinta xícara de café elas abrem os olhos e saem da toca. O que não significa que o trabalho delas seja pior. Apenas significa que os aspectos sociais delas precisam de mais tempo para engrenar. Essas pessoas raramente têm um ritmo corporal rápido, mesmo depois de cinco xícaras de café (isso só as deixa nervosas). São como o gato Garfield. Todos nós somos eventualmente assim, mas, para alguns, é mais um estado permanente.

E também, é óbvio, temos o oposto: as pessoas que estão sempre cheias de energia, perseverança e determinação. Elas correm dez quilômetros até o trabalho, chegam à empresa com um sorriso enorme meia hora antes de todo mundo aparecer e quase nunca deixam de jogar a sua partida de *squash* na hora do almoço. E, no fim do dia, correm de volta para casa.

Tive um colega assim. Ele tinha, ou tem, seis filhos. Naquela hora em que ele ficava sozinho na empresa, todos os dias – depois de ter chegado ao trabalho correndo ou de bicicleta –, ele editava os vídeos da família gravados no fim de semana, incluindo menus de DVDs e faixas de áudio extras. Ele não tem nada de Garfield; está mais para o coelho da Energizer.

### *Garfield e o coelho da Energizer podem não se dar bem*

Talvez você seja uma dessas pessoas que chegam ao trabalho explodindo de energia. Se encontrar um colega sonolento e introvertido, cuja aprovação você precise desesperadamente para um projeto, pode ser uma boa ideia desacelerar um pouco. Não tente ser entusiasmado por vocês dois, ao menos em princípio. Se você aparecer com cumprimentos efusivos e der um tapa forte nas costas dele, fazendo com que ele derrame café na mesa, é quase certo receber um não. O contrário também se aplica. Se você for uma dessas pessoas vagarosas e cautelosas, pode dar um jeito de ficar mais acelerado. É provável que a sua letargia incomode as pessoas mais energéticas ao redor. Felizmente existe um jeito fácil de fazer isso:

#### **Exercício de energia**

Você lembra como usou a linguagem corporal para causar mudanças positivas no seu amigo quando ele estava triste? Funcionou porque os nossos estados físicos e mentais estão conectados. É possível usar o mesmo princípio para mudar o seu próprio humor ou nível de energia. Simplesmente comece a agir *como se* você fosse mais energético ou alegre. Imagine o rosto que teria, como sentaria, ficaria de pé ou moveria o corpo se tivesse muito mais energia do que tem agora. No começo você pode se sentir meio estranho, mas logo notará que de fato você *está* mais energético e positivo do que antes. Deixe as reações corporais que você for capaz de controlar, o que estiver fazendo com os seus músculos e movimentos, ativarem processos no seu cérebro. Finja até conseguir, basicamente.

Ou, como disse o psicólogo americano William James, na virada do século passado: “A ação parece seguir o sentimento, mas na verdade ação e sentimento andam juntos; e, regulando a ação, que está sob o controle mais direto da vontade, podemos regular indiretamente o sentimento, que não está”.

Então, a melhor maneira de ficar feliz quando não se está é sentar como se não estivesse se preocupando com nada, olhar ao redor com um rosto feliz, agir e conversar como se estivesse feliz!

Não é muito difícil descobrir os níveis de energia. É mais uma questão de senso comum do

que análise detalhada para a adaptação das suas ferramentas de comunicação, muito embora os resultados sejam os mesmos, é claro. Lembre-se do que eu ensinei sobre observar, acompanhar e estabelecer empatia. Oito horas da manhã realmente é o momento certo para mostrar o seu maravilhoso relatório, cheio de boas ideias? Você poderia marcar a reunião para depois do almoço, quando sabe que a outra pessoa será mais receptiva? Se isso não funcionar, você precisa ter o cuidado de se apresentar de um modo que combine com o humor da pessoa. Caso contrário, você pode se deparar com uma resistência ferrenha. Não que as suas ideias não sejam boas, mas porque os seus níveis de energia não estão combinando com a pessoa com quem você está conversando.

## **Fale de modo convincente**

### *Seja coerente nas suas palavras e atitudes*

Quando nos comunicamos, provocamos estados emocionais diferentes na pessoa, independentemente da nossa vontade. Pode acontecer intencionalmente, como aquelas situações em que dizemos algo para alegrar, irritar ou surpreender alguém. Veja exemplos de expressões com as quais desejamos uma resposta emocional:

“Você sabia disso?”

“Não suporto o Mel Gibson!”

“Sabe o que aconteceu depois??”

“Amo você.”

Também pode acontecer sem intenção, como situações nas quais o que dizemos desencadeia associações emocionais na pessoa com quem conversamos sem que percebamos. “Como vai?” é algo que costumamos dizer sem outro objetivo além de cumprimentar a pessoa. Mas, se as coisas estiverem ruins, até uma pergunta inocente como essa pode levar a pessoa às lágrimas.

Também mudamos os estados emocionais das pessoas demonstrando e, portanto, projetando as nossas próprias emoções. Se estamos felizes, as pessoas ao redor tendem a ficar bem. Se estamos tristes, elas também ficam, ainda que não digamos nada. É frequente até pedir que as pessoas entrem em estados emocionais diferentes intencionalmente:

“Anime-se!”

“Acalme-se!”

Para que as pessoas entendam o que queremos dizer e para parecermos convincentes, precisamos projetar a emoção que estamos pedindo enquanto falamos coisas assim. Se você deseja acalmar alguém, o jeito errado é agarrar os ombros dele, sacudir e gritar “FIQUE CALMO, DROGA!!!” Se quiser que a pessoa relaxe, você precisa estar relaxado. Como pai, sei o quanto isso pode ser incrivelmente difícil às vezes. Porém, é importante. Para conduzir a pessoa com quem você está conversando ao estado emocional que você está pedindo, é preciso exemplificar e ser convincente. É melhor bocejar enquanto pergunta: “Você não está cansado também?” do que dizer isso enquanto faz ginástica, pelo menos se o seu objetivo for provocar cansaço.

Se quiser acalmar alguém, é preciso irradiar calma. Não fale muito alto, evite inquietações e não deixe de respirar profundamente, não no alto do peito. Se deseja que alguém se sinta confiante, não basta apenas falar sobre ser confiante, é preciso agir de modo confiante. Agindo assim você também oferecerá uma *sugestão* muito clara, ou seja, uma proposição ou instrução dada para iniciar o processo na mente inconsciente da pessoa (mais adiante esmiuçarei essa engenhosidade). Não se trata apenas de mostrar; você promove a compreensão do que está falando de modo direto e emotivo, e mostra que não é tão difícil conseguir ficar assim. Estabelecendo uma compreensão emocional, você também cria uma experiência íntima e pessoal do mesmo sentimento na pessoa com quem estiver se comunicando. Falar sobre algo

significa relacionar-se a isso em âmbito externo e analítico, mas entendê-lo emocionalmente é uma experiência interna e pessoal. Experiências internas sempre são as mais fortes. Pense na diferença entre falar sobre um abraço amoroso e receber um abraço amoroso. O que você prefere?

Se houver desarmonia entre as palavras ditas e o que é comunicado pela linguagem corporal e tom de voz, a mensagem silenciosa passará a ser prioritária. Se alguém gritar para você se acalmar, dois estados emocionais diferentes serão comunicados: o externo (as palavras) e o interno (a experiência). Qual você seguirá? Uma situação assim relaxa ou acelera você? Não precisa ser um *expert* em leitura da mente para perceber que a última opção é a resposta certa.

## **Aikido da opinião**

### *A nobre arte de concordar com as pessoas*

Outra ferramenta poderosa para criar empatia é *concordar*. Eu sei que parece simples, mas é muito sério. Veja como fazer: tente descobrir *alguma* atitude ou opinião da outra pessoa com a qual você possa concordar. Isso é ainda mais importante se você também estiver pretendendo provocar uma mudança de opinião sobre algum assunto mais adiante. Se estiver tentando informar sobre como as coisas realmente são, você corre o risco de enfrentar resistência se disser à pessoa que ela está errada. Ela entrará no modo de defesa em vez de ouvir. (É importante lembrar que o único animal do planeta disposto a matar para defender as suas opiniões é o ser humano.) A pior coisa que você pode fazer se quiser convencer alguém a adotar as suas opiniões é confrontá-lo diretamente. A empatia diz respeito a permitir que a pessoa com quem se comunica perceba que você a entende, que você é como ela. Isso se aplica às opiniões também.

É claro que não se deve fazer isso a ponto de trair os seus valores e princípios. Porém, em geral há algo com o qual você pode concordar. Se você conhecer alguém numa negociação em que as suas posições sejam diametralmente opostas, talvez vocês gostem de barcos, pelo menos. Ou de jogar *World of Warcraft*. Ainda que você pense que a outra pessoa não entendeu nada da questão em discussão, ou simplesmente está louca, é sempre possível concordar que *se você estivesse no lugar dela* (ou seja, se você também não tivesse entendido nada, mas é lógico que nunca se fala isso),  *você se sentiria como ela*. Mesmo se estiver lidando com um verdadeiro escroque, ainda é verdade que *eu faria o mesmo se fosse você*. As simples palavras “se eu estivesse na sua situação, pensaria como você” podem operar maravilhas para a empatia. Se você pensar bem, realmente fica óbvio que se você fosse a outra pessoa, você faria o que ela está fazendo. Mas isso não é recebido assim; mais exatamente, interpretamos como um indício de que alguém nos entende.

Encontrar algo com o qual concordar – e partir daí – é o mesmo tipo de princípio que você usaria na arte marcial do *aikido*. Se tentar obstruir as opiniões da pessoa, afirmando “você está errada”, você iniciará um combate mental que acabará sendo exaustivo e improdutivo para vocês dois. Contudo, ao dizer “Eu me sinto como você”, você se aproxima. Você teria despendido todos os seus esforços para conter a energia da pessoa, mas agora pode usá-la para impulsionar vocês dois na direção de um destino diferente. Você adota o papel de seguidor em vez de apresentar um obstáculo. A pessoa com quem você conversa não se importará, porque agora, de repente, vocês passaram a trabalhar juntos em busca de uma meta comum, em vez de lutar para determinar quem está certo. Existe empatia. Vocês estão no mesmo lugar e compartilham a mesma compreensão. O *aikido* consiste em não obstruir o ímpeto do seu adversário, mas sim usá-lo para derrubar o próprio adversário, se necessário.

### *Shakespeare para presidente*

A nossa realidade é constituída, em grande parte – talvez inteiramente –, pelas nossas ideias do que é verdadeiro. Manipular as crenças de uma pessoa significa, portanto, influenciar a

realidade dela. Políticos hábeis sabem disso há muito tempo. Quando se está na oposição, é sempre melhor começar concordando com a opinião mais popular antes de formular as mudanças para melhor que você gostaria de acrescentar. Na peça *Júlio César*, de Shakespeare, Brutus, o homem mais próximo ao ditador romano, é acusado de assassinar César, um crime do qual ele é culpado. *Até tu, Brutus?* Mas, no funeral de César, Brutus profere um discurso apaixonado que convence as pessoas de que o seu ato havia sido bom. Independentemente do quanto Brutus amava César, ele percebeu que o governo desorientado de César estava arruinando todos. Apesar de entender as consequências para si mesmo, pessoalmente, ele decidiu que essa era a única solução. O seu crime hediondo foi motivado pelo seu amor por Roma, não por ódio contra César.

As pessoas simplesmente amam alguém assim, então ficam preparadas para perdoá-lo. Marco Antônio, porém, está de sobreaviso e também tem um discurso preparado para o funeral. Ele quer que Brutus seja condenado por assassinato, então prefere falar por último, o que lhe dá a oportunidade de ouvir o que Brutus tem a dizer antes. Quando chega a vez de Marco Antônio, ele inicia o discurso com uma declaração surpreendente: ele concorda com todos, enaltecendo Brutus como um homem honrado. Depois de esclarecer a todos que está de acordo com eles, o palco está montado para a retórica de Marco Antônio. Durante o discurso, ele usa argumentos emotivos inteligentes para levar os ouvintes a concluir que o assassinato foi injustificado e que o assassino deve ser banido. Se ele tivesse começado afirmando isso, que era a sua verdadeira opinião sobre a questão, ninguém teria escutado. Então, em vez de obstruir e se tornar um obstáculo, ele começa concordando para conseguir assumir o papel de seguidor. Marco Antônio deveria ter sido faixa preta no *aikido* da opinião. E, com habilidades retóricas desse nível, Shakespeare, que escreveu tudo, deveria ter entrado para a política.

### *Primeiro concorde, depois conduza*

Em resumo: não se deve trair os próprios valores e princípios ao usar o *aikido* da opinião. Você também não deve precisar mentir. Toda a empatia deve estar pautada na sinceridade. Às vezes não há problema em descobrir valores ou opiniões comuns, mas existem situações em que pode ser muito mais difícil. Em negociações e debates, pressupõe-se que partes diferentes tenham opiniões opostas.

Se você discordar muito da questão em discussão ou negociação, pode ser uma boa ideia encontrar outra questão onde exista um denominador comum. Se você não encontrar nenhum denominador comum, o que pode acontecer se estiver discutindo com alguém cabeça-dura, você pode dizer: *"Se eu fosse você, estaria me sentindo da mesma maneira. Também estaria chateado por causa das mentiras que contaram"*. Naturalmente, isso é sempre verdade. Se você fosse a outra pessoa, é claro que se sentiria assim.

Se alguém irromper na sala com uma nuvem negra de raiva pairando sobre a cabeça, der um soco na mesa e gritar: *"Isto é INACEITÁVEL!!"*, o melhor a fazer é levantar, deixar de lado ruidosamente o que estiver fazendo e falar bem alto: *"Concordo!! Entendo COMPLETAMENTE por que você acha inaceitável! Se eu fosse você, acharia o mesmo!"* Ou seja, use o *aikido* da opinião, além de corresponder à linguagem corporal, tom de voz e nível de energia. Em seguida, depois de diminuir um pouco o volume e o ritmo da sua voz e talvez até sentar-se na beira da mesa, continue: *"Mas sabe de uma coisa? Acho que dá para resolver"*. Você começa a conduzir, tanto em direção a um estado emocional mais adequado quanto a uma nova abordagem ou ideia que você tenha e que possa mudar a ideia que a pessoa tem da situação. Além de estabelecer uma base sólida para resolverem o problema juntos, é uma ótima forma de extinguir o fogo de pessoas com temperamento inflamado. Quem está irritado procura oposição, uma briga, e deseja que alguém entre na sua frente para poder jogar a própria raiva. Aceitando a raiva, afirmando que ele tem o direito de estar bravo e concordando com ele, você pode subjugar a raiva dele rapidamente.

A sua meta é, como sempre acontece na empatia, permitir que a outra pessoa perceba que

você a entende. Que você sente o mesmo e é igual a ela. Assim, ela também estará muito mais disposta a ouvir as suas sugestões. Se você aparentar estar no mesmo lugar, a pessoa fará um esforço maior para enxergar o valor das suas ideias, já que este é um jeito de manter a empatia. *Se eu estivesse na sua situação, eu me sentiria exatamente assim.* Simples assim.

## **Kung Fu da opinião: Estilo “E” no ataque, “mas” oculto**

### *Conectando afirmações diferentes*

Uma técnica simples para uma concordância aparente e para levar as pessoas a aceitar argumentos possivelmente duvidosos é usar a palavra “e” em vez de “mas”. A palavra “mas” sinaliza reserva, enquanto “e” conecta frases e afirmações. A função conectiva do “e” é tão forte que não faz diferença se as duas afirmações conectadas de fato se contradizem. Bons políticos aprenderam como usar ligações com “e”. Compare estas duas situações, em que Agneta, que é política, começa a conquistar rapidamente alguns pontos populistas, falando sobre algo que todos consideram importante.

### *Situação 1*

Agneta: “Queremos melhorar o sistema de saúde, então precisamos aumentar os impostos”.

Annefrid: “Queremos melhorar o sistema de saúde também, *mas* queremos diminuir os impostos”.

### *Situação 2*

Agneta: “Queremos melhorar o sistema de saúde, então precisamos aumentar os impostos”.

Annefrid: “Concordo com você, precisamos melhorar o sistema de saúde, *e* é por isso que queremos diminuir os impostos”.

No primeiro debate, Annefrid posiciona-se na oposição, usando a palavra “mas”, o que significa que está contradizendo Agneta. Ao fazer isso, Annefrid está perdendo muitos votos. No segundo debate, Annefrid conquistará facilmente os mesmos pontos de Agneta, apesar de não ter mudado a sua mensagem e de ainda opor-se a ela! “E” imprime uma qualidade quase causal a qualquer afirmação. O que vem depois do “e” é percebido como uma consequência quase inevitável do que o precede. A reserva expressa por “mas” surte o efeito oposto.

## **Como fazer amigos por correspondência**

### *Empatia por e-mail*

Os mesmos princípios que você usaria num encontro pessoal ou telefonema se aplicam a comunicações escritas, que vêm se tornando cada vez mais importantes na vida das pessoas graças a novas tecnologias como *e-mails*, mensagens de texto e salas de bate-papo. A principal diferença é a impossibilidade de se adaptar a fatores como linguagem corporal ou ritmo da fala. Entretanto, ainda assim é possível acompanhar as experiências, opiniões e expectativas da outra pessoa. Até mesmo na escrita, você pode tentar acompanhar o “tom” ou o humor também. A pessoa do outro lado é séria, despreocupada, formal ou informal? A redação consiste em frases longas ou curtas? Vários parágrafos curtos ou um parágrafo longo? E o uso de linguagem pessoal, como jargão ou expressões estrangeiras? Consegue identificar alguma palavra de transe? Descubra a forma de expressão que a pessoa está usando e adapte-se a ela o máximo possível. Se receber este *e-mail*:

*e aí? tudo certo pra sexta? vai rolar? /sa*

Você não deve responder assim:

*Oi, Samus!*

*Investiguei a questão e concluí que a solução mais eficaz seria marcar o encontro para a tarde. Por favor, dê-me um retorno, como você desejar, confirmando se a proposta está de acordo com a sua agenda.*

*Atenciosamente,  
Henrik Fexeus*

Uma resposta mais adequada seria:

*oi – pode ficar pra sexta à tarde?*

*hf*

Isso é especialmente importante em casos de comunicação por *e-mail*. O *e-mail* não substituiu – como previam – as cartas. Pelo menos não em termos de como o usamos para a comunicação. Mais exatamente, o *e-mail* substituiu os telefonemas. Ao enviar *e-mails*, nós nos expressamos de modo muito próximo ao modo como falamos. O problema é que a fala é inteiramente dependente do uso que fazemos da voz e do rosto (ou até do corpo) para fazer sentido. Precisamos do tom da voz, ritmo, entonação mais forte ou mais suave no fim das frases, ênfase ao usar as sobrancelhas, movimentos da cabeça etc. para realmente conseguir decodificar o que é dito para nós. (Falarei mais a respeito do uso das expressões faciais para enfatizar as palavras). Mas, no *e-mail*, nada disso está disponível. Usamos as palavras do mesmo modo que fazemos ao falar, mas sem a estrutura necessária para posicioná-las e entendê-las adequadamente. É por isso que inventaram *emoticons* ou *smilies*. Os mais comuns são :-), e :-(, mas ;-), e :-P também são conhecidos, assim como vários outros, como 8=B-(), por exemplo (embora raramente precisemos usar um *emoticon* representando uma pessoa que usa óculos, com enchimento nos lábios e um chapéu de *chef*). O fato é que tivemos de construir todo um alfabeto de símbolos abstratos para esclarecer o que queremos dizer. Contudo, ainda não é suficiente. Também usamos acrônimos estranhos, como \*lol\*, imho, \*rs\*, rotfl (caso não conheça, eles significam “dando gargalhadas”, “na minha humilde opinião”, “risos” e “rolando no chão de tanto rir”, respectivamente) etc. para garantir que as pessoas não levem uma piada a sério nem achem que estamos tentando aparecer. Usar as mesmas palavras, frases e descrições da outra pessoa torna-se vital, porque não é apenas um jeito de estabelecer empatia, mas também de criar algum nível de compreensão.

## **Um atalho antigo**

### *Levar as pessoas a falar sobre si mesmas*

O fato de que todos querem mais é falar sobre si mesmos é uma gota de sabedoria antiga. Dale Carnegie, mestre pioneiro da empatia, no seu livro *Como fazer amigos e influenciar pessoas*, publicado em 1936, afirma que, se deseja que as pessoas pensem que você é um ótimo parceiro para conversar, tudo o que precisa fazer é deixar que falem sobre si mesmas. Depois, basta balançar a cabeça e emitir um ruído encorajador de vez em quando!

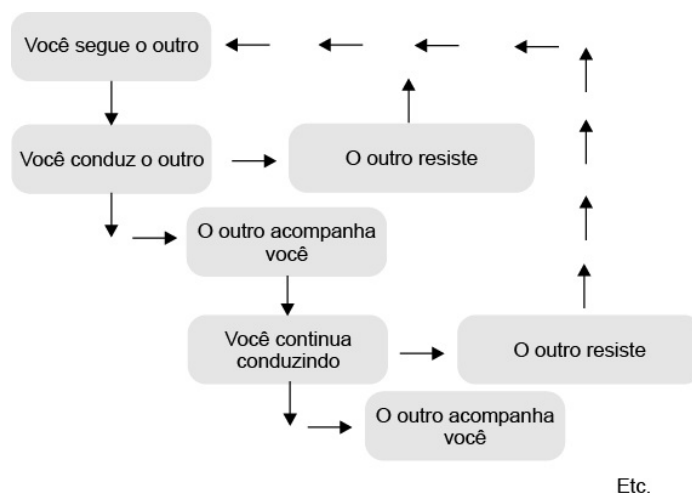
Conseguir que alguém fale sobre si mesmo, naturalmente, também é uma boa maneira de conduzi-lo a um estado em que não preste atenção conscientemente ao que você está fazendo, como mencionei antes. É uma boa ideia para ocasiões em que você gostaria de praticar a correspondência da linguagem corporal. Levar as pessoas a falar sobre si mesmas é, sobretudo, um atalho veloz para a empatia.

## **Testando**

### *Tendo certeza de que existe empatia*

Há várias formas diferentes de verificar se existe empatia entre você e outra pessoa. Um dos motivos para estabelecer empatia é permitir que você conduza o outro, então por que não começar verificando se você consegue fazer isso? Mude algo na sua linguagem corporal ou no ritmo da fala e veja se a outra pessoa acompanha você. Se ela estiver acompanhando, fará a

mesma mudança. Quando existe empatia, vocês têm turnos conduzindo e acompanhando um ao outro. Se a pessoa com quem você estiver estabelecendo empatia não o acompanhar quando você tentar conduzi-la, volte a acompanhá-la e restabeleça o relacionamento. Depois, espere uma oportunidade nova para começar a conduzir. A maioria das interações envolve acompanhamento e condução constantes, indo e voltando, até que as duas partes cheguem a um acordo, senão a conversa termina. Funciona assim:



### Onde está o foco dele?

Observar onde a pessoa está concentrando a atenção é uma coisa boa de fazer se você deseja saber se tem o interesse dela. Ela deve estar confortavelmente sentada, de preferência com os dois pés no chão ou uma perna cruzada sobre a outra, ficando claro que ela não está prestes a sair. Se você estiver de pé, os pés da pessoa devem estar apontados para você, não importa se as pernas estiverem cruzadas ou não. A posição com as pernas bem abertas e talvez até com os polegares dentro dos bolsos da calça revela uma atitude confiante. É uma pose máscula, mais usada pelos homens. Alguém cujas pernas estejam paralelas está adotando uma atitude neutra em relação a você. Pernas cruzadas significam que a pessoa precisa ir ao banheiro ou que se sente inferior a você. Todas essas posições diferentes das pernas, porém, significam que a pessoa está preparada para ouvir. A única diferença é onde o dono das pernas se posiciona na escala social em relação a você.

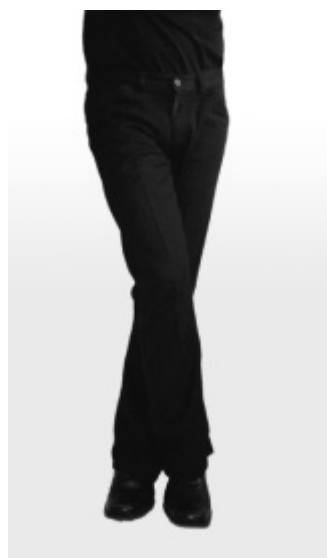
Por outro lado, uma “posição de cowboy”, com uma perna levemente curvada e o pé apontando para o lado, indica que a pessoa já está se distanciando mentalmente de você.



Confiante...



Neutro...



Inferior...



Distanciamento...

Este é um momento Tai Chi congelado. A pessoa na última figura começou a transferir o peso para uma perna, começou a se mover e congelou no meio do caminho. Não fique tão confuso simplesmente por ficar de pé com uma perna na frente da outra. Costumamos fazer isso, mas mantemos o nosso centro de gravidade atrás. Nesse caso, o centro de gravidade moveu-se para a frente. A pessoa está parada no momento, mas, quando o movimento terminar, o centro de gravidade será movido através da perna, a perna será esticada e ela se afastará. Isso não significa necessariamente que essa pessoa tenha se cansado da sua companhia, apesar de *poder* significar isso. Apenas significa que, em algum ponto da mente dela, ela começou a considerar o que fazer a seguir. Talvez ela esteja com pouco tempo ou tenha notado outra pessoa com quem deve falar enquanto tem a oportunidade etc. Não importa o quanto essa pessoa queira continuar ouvindo você, você não dispõe mais da sua atenção exclusiva, então faça um favor a ela e acabe a conversa assim que for possível. Seja lá o que você fizer, não tente explicar alguns pontos finais e importantes no fim da conversa. Provavelmente ela não lembrará deles. Se ainda tiver coisas importantes a dizer, é melhor guardá-las para a próxima vez em que se encontrarem, então você deve terminar rapidamente e marcar outro encontro.

Para ter certeza absoluta de que o foco da pessoa está em você, ela deve estar olhando nos seus olhos enquanto você fala e não olhando para além de você, para as suas orelhas ou rastreando a sala em busca de saídas de emergência (tanto físicas quanto psicológicas). Se você estiver sentado, uma pessoa interessada também se inclinará levemente na sua direção.

### *Observe as pupilas*

Você também pode observar o tamanho das pupilas das pessoas. Pode parecer difícil ficar de olho em coisas assim, porém é mais fácil do que você imagina. O que você está buscando são mudanças no tamanho da pupila. Quando algo nos interessa, as nossas pupilas se dilatam. É claro que as pupilas também são afetadas pela luz e escuridão. Em locais escuros, precisamos de mais luz para conseguir ver, então as nossas pupilas se abrem mais. O fato é que só é preciso que você esteja vestindo roupas escuras ao conversar com a pessoa para que as pupilas dela se expandam. Então, pupilas dilatadas não significam necessariamente que exista empatia ou que alguém esteja interessado em você. Pode não passar de uma reação à iluminação ou uma indicação de que ela está bêbada como um gambá, por exemplo. O que você de fato procura são mudanças. Se vir as pupilas de alguém dilatarem ainda que as condições do ambiente (como a iluminação) sejam as mesmas, é sinal de que ela ficou mais interessada e envolvida no que você está falando.

Não sei se é verdade, mas muitos livros descrevem como os mercadores de jade na China Antiga começaram a usar óculos escurecidos com fuligem para esconder as pupilas. A tradição exigia barganha e pechincha ao comprar pedras preciosas e, se notassem que o comprador estava particularmente interessado em certa pedra, é claro que o preço seria maior.

#### **Exercício da pupila**

Comece a conversar com alguém sobre algo terrivelmente chato, como o enguiço da máquina copiadora do seu escritório. Observe o tamanho das pupilas da pessoa nesse ponto. É o tamanho neutro, causado pelas condições de iluminação. Agora, mude o assunto e fale sobre algo que você sabe que interessa muito à pessoa: os filhos ou o barco dela. Observe a dilatação óbvia das pupilas que ocorre à medida que ela se interessa mais pela conversa. É como ver a lente de uma câmera se abrir.

Então as pessoas tentavam controlar o próprio comportamento o máximo possível, mas uma

coisa que sempre traía o interesse do comprador era o tamanho das pupilas. Quando descobriram, os mercadores de jade chineses começaram a usar óculos escuros. Recentemente, os jogadores de pôquer descobriram o mesmo truque. Quando assistir a um dos grandes campeonatos na televisão, veja quantos jogadores na final usam óculos escuros. Outros acessórios populares são lenços e chapéus. Não importa o quanto o seu rosto de pôquer seja bom, não é possível controlar o seu sistema nervoso autônomo. Goste você ou não, as suas pupilas reagirão – junto com outras coisas, como pulso e suor – quando você se emocionar ou ficar animado.

Uma pessoa interessada tem pupilas dilatadas, e alguém que demonstre interesse em você é alguém em quem você, por sua vez, ficará interessado. Desnecessário dizer que gostamos das pessoas que gostam de nós, não é? Nesse contexto, as mudanças no tamanho da pupila são sinais extremamente poderosos aos quais a nossa mente inconsciente reage claramente. Numa experiência famosa, mostraram a homens fotos idênticas do rosto de uma mulher, com uma única diferença: as pupilas haviam sido dilatadas em uma das fotos. A diferença era tão sutil que você nunca notaria se não soubesse. Essas duas fotos foram mostradas a um grupo de homens heterossexuais, que depois foram questionados sobre qual foto era a mais atraente. A foto com as pupilas maiores foi sistematicamente julgada mais atraente do que a foto não manipulada – apesar do fato de os sujeitos do teste terem sido incapazes de explicar por que pensavam assim, já que não conseguiam ver nenhuma diferença entre as fotos. Pelo menos não conscientemente. Mas a mulher em uma das fotos tinha pupilas maiores que sinalizavam maior interesse no homem que estava olhando para ela do que o seu clone na outra foto. E isso a tornou mais atraente aos olhos dos sujeitos do teste.

A beleza definitivamente está nos olhos de quem vê. E no quanto imaginamos que temos chances...

## **Quando é que não funciona?**

### *Situações em que não se deve seguir o comportamento de alguém*

Naturalmente, há algumas situações em que você não deve se adaptar ao comportamento de alguém. Eu sugiro que você não acompanhe coisas que achar que a pessoa possa julgar incômodas ou insatisfatórias sobre ela mesma, como mancar ou outra deficiência. Você também não deve espelhar a gagueira ou a respiração asmática de alguém. Muita gente com um dialeto forte é muito ciente desse fato, especialmente se tiver se mudado da região onde ele é falado. Ter um pouco de vergonha do próprio dialeto não é assim tão incomum, especialmente em áreas urbanas maiores. Por esse motivo, você deve evitar falar em dialeto se esse não for o seu hábito. Em termos gerais, deve-se evitar quaisquer tipos de tiques ou outros comportamentos nervosos. E, como eu disse, você não deve concordar com coisas com as quais de fato não concorde. Não ignore os seus sentimentos. Em geral há muitas outras coisas com as quais você está mais preparado para concordar. Quando alguém estiver sentindo fortes emoções negativas, como raiva ou tristeza, você deve evitar ficar tão irado ou triste quanto ele. Mas sintase livre para adaptar o seu próprio compromisso e níveis de energia para ajudar a compreender melhor a situação dele e o que ele está vivenciando, ajudando a criar empatia.

O grande hipnotizador Milton H. Erickson disse algo inteligente que também funciona em situações em que você queira empatia, assim como na vida em geral: sempre que fizer algo, se perceber que não funciona, pare e tente outra coisa. Se não conseguir resultados acompanhando a linguagem corporal de alguém, você deve fazer outra coisa. Comece seguindo a voz e as opiniões. Ou acompanhe os padrões de pensamento reais dele (discutiremos como no próximo capítulo).

As ferramentas que você recebeu agora são mais do que suficientes para estabelecer empatia, mas todas elas dependem de você seguir o comportamento de alguém sem saber o que o causou. Até agora ficamos satisfeitos em observar as pessoas por fora. No próximo capítulo, entraremos na mente delas para entender o que de fato estão pensando e como

saber.

*Sempre que fizer algo, se perceber que não funciona, pare e tente outra coisa.*

Milton H. Erickson

Se você pensar em diferentes situações da sua vida em que não houve progresso, provavelmente perceberá que o motivo que o paralisou, em primeiro lugar, foi teimar várias vezes na mesma solução fracassada. As soluções mais simples costumam ser as mais difíceis de encontrar. As palavras de Erickson são uma regra prática tão boa para qualquer situação na vida que eu gostaria de repeti-las:

*Sempre que fizer algo, se perceber que não funciona, pare e tente outra coisa.*

---

[3]. A não ser que ela seja muito calada.



PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "A Arte de Ler Mentos Henrik Fexeus" e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).