


DO AUTOR BEST-SELLER DE O PODER DO HÁBITO

S CHARLES
su DUHIGG
sup
supe
super
superc
superco
supercom
supercomu
supercomun
supercomuni
supercomunic
supercomunica
supercomunicad
supercomunicado
supercomunicador
supercomunicadore
supercomunicadores



Como
desbloquear
a linguagem
secreta da
comunicação

dLivros

{ Baixe Livros de forma Rápida e Gratuita }

Converted by [convertEPub](#)

Charles Duhigg

Supercomunicadores

Como desbloquear a linguagem
secreta da comunicação

TRADUÇÃO
Cássio Arantes e Débora Landsberg

OBJETIVA

Sumário

Capa
Folha de rosto
Sumário

Prólogo

OS TRÊS TIPOS DE CONVERSA

1. O princípio da combinação
Guia para usar essas ideias – Parte I

A CONVERSA DO QUE REALMENTE SE TRATA?

2. Toda conversa é uma negociação
Guia para usar essas ideias – Parte II

A CONVERSA COMO NOS SENTIMOS?

3. Escutar para curar
4. Como perceber emoções que não são expressas em palavras?
5. Conexão em um conflito
Guia para usar essas ideias – Parte III

A CONVERSA QUEM SOMOS?

6. Nossa identidade social molda nosso mundo

7. Como tornar conversas difíceis menos arriscadas?

Guia para usar essas ideias – Parte IV

Posfácio

Agradecimentos

Uma observação sobre fontes e métodos

Notas

Sobre o autor

Créditos

*Para John Duhigg, Susan Kamil
e Harry, Oli e Liz*

Prólogo

Todos concordavam sobre uma coisa a respeito de Felix Sigala: como a conversa com ele fluía fácil. Excepcionalmente fácil. As pessoas adoravam falar com Felix, pois sempre saíam do bate-papo sentindo-se um pouco mais inteligentes, engraçadas e interessantes. Mesmo que você não tivesse nada em comum com ele — o que não acontecia com frequência, porque a conversa inevitavelmente revelava todo tipo de opiniões, experiências ou amigos compartilhados —, Felix transmitia a impressão de estar escutando, como se houvesse algum tipo de ligação entre vocês.¹

Foi por isso que os cientistas o procuraram.

Felix era agente federal há duas décadas. Entrou para o FBI após terminar a faculdade e finalizar um período no serviço militar, e então passou alguns anos atuando nas operações. Foi nessa época que seus superiores perceberam como tinha facilidade para lidar com as pessoas. Galgando rapidamente os degraus da carreira, acabou sendo promovido a administrador sênior, incumbido de atuar como negociador em todo tipo de situação. Ele era o sujeito capaz de arrancar depoimentos de testemunhas relutantes, convencer fugitivos a se entregar ou consolar famílias em luto. Uma vez, persuadiu um homem que havia se entrincheirado num quarto com seis najas, dezenove cascavéis e uma iguana a sair pacificamente e, ainda, entregar os nomes de seus comparsas em um esquema de tráfico de animais. “O segredo foi fazê-lo enxergar as

coisas do ponto de vista das cobras”, contou-me Felix. “O cara era meio esquisito, mas amava de verdade os animais.”

O FBI tinha uma Unidade de Gerenciamento de Crises para situações envolvendo reféns. Quando as coisas ficavam complicadas, chamavam alguém como Felix.

Ele costumava compartilhar alguns conselhos com os agentes mais jovens — nunca tente se passar por alguém que não um policial; nunca recorra a manipulações ou ameaças; faça muitas perguntas; se alguém ficar emotivo, chore, ria, reclame ou comemore junto. Mas o que o tornava tão bom no que fazia, no fim das contas, era um tanto misterioso até para seus colegas.

Assim, em 2014, quando um grupo de psicólogos, sociólogos e outros pesquisadores foi encarregado pelo Departamento de Defesa de explorar novos métodos para ensinar persuasão e negociação a oficiais militares — basicamente, como treinar pessoas para se comunicarem melhor —, os cientistas procuraram Felix. Havia ficado sabendo a seu respeito por intermédio de vários oficiais que, quando consultados sobre quem eram os melhores negociadores com quem já haviam trabalhado, repetidamente mencionaram seu nome.

Muitos dos pesquisadores esperavam que Felix fosse um homem alto e bem apessoado, de expressão calorosa, com um barítono profundo. Mas o sujeito que entrou na sala mais parecia um pai de meia-idade: bigode, cintura arredondada, voz suave e ligeiramente anasalada. Parecia ser uma pessoa... comum.

Felix me contou que, depois de fazerem as apresentações e conversarem sobre amenidades, um dos cientistas explicou a natureza do projeto e deu início à entrevista com uma questão aberta: “Você pode nos dizer o que pensa sobre comunicação?”.

“Talvez fosse melhor se eu demonstrasse”, respondeu Felix. “Me conte uma de suas lembranças preferidas.”

O cientista com quem Felix falava se apresentou como diretor de um importante laboratório. Supervisionava milhões de dólares em bolsas de pesquisa, bem como dezenas de pessoas. Não parecia do tipo acostumado a se entregar ociosamente a reminiscências no meio do dia.

O homem fez uma pausa. “Provavelmente, o casamento da minha filha”, disse, enfim. “Minha família toda estava lá, e minha mãe morreu poucos meses depois.”

Felix fez mais algumas perguntas, partilhando, às vezes, suas próprias lembranças. “Minha irmã se casou em 2010”, disse ao cientista. “Ela já faleceu — de câncer, foi duro —, mas como estava linda naquele dia. É essa a lembrança que tenho dela.”

A coisa continuou assim pelos 45 minutos seguintes. Felix fez perguntas também aos demais cientistas, ocasionalmente falando sobre si mesmo. Se alguém revelava algo pessoal, ele retribuía com alguma história de sua própria vida. Um cientista mencionou os problemas que andava tendo com a filha adolescente, e então Felix comentou sobre uma tia com quem não conseguia se entender, por mais que tentasse. Outro pesquisador perguntou sobre sua infância, e ele explicou que havia sido uma criança muito tímida —, mas espelhando-se no exemplo de seu pai, um vendedor (e do avô, um vigarista), aprendeu a se conectar com os outros.

Quando a entrevista estava terminando, uma professora de psicologia interveio: “Olha, me desculpe, isso tudo é ótimo, mas eu continuo sem ter a menor ideia do que você faz. Por que você acha que tanta gente recomendou seu nome para nós?”

“Boa pergunta”, respondeu Felix. “Mas, antes de responder, deixa eu perguntar uma coisa: você comentou que era mãe solteira, e imagino que seja um tremendo malabarismo conciliar a maternidade com a carreira. Isso pode parecer meio estranho, mas eu gostaria de saber: o que você diria para alguém que está se divorciando?”

A mulher ficou em silêncio por algum tempo. “Acho que posso responder isso sem problema”, afirmou. “Eu teria vários conselhos para dar. Quando me separei do meu marido...”

Felix a interrompeu delicadamente.

“Na verdade, eu não preciso saber a resposta”, disse. “Mas perceba como, nesse ambiente de trabalho, com todos os seus colegas em volta, depois de menos de uma hora de conversa, você se dispõe a falar sobre uma das coisas mais íntimas da sua vida.” Ele explicou que um motivo para ela se sentir tão à vontade provavelmente se devia à atmosfera que haviam criado juntos, ao fato de que ele havia escutado com atenção e feito perguntas que revelavam as vulnerabilidades dos participantes, de modo que todos haviam exposto detalhes significativos sobre si mesmos. Felix encorajou os pesquisadores a explicarem sua visão de mundo e demonstrou para eles que tinha escutado o que diziam. Sempre que alguém tocava em um ponto emocional – mesmo que não percebesse que estava expondo suas emoções –, ele retribuía expressando seus próprios sentimentos. Todas essas pequenas escolhas que fez, explicou, haviam criado uma atmosfera de confiança.

“É um conjunto de habilidades”, afirmou aos cientistas. “Não tem mágica nenhuma.” Em outras palavras, qualquer um pode aprender a ser um supercomunicador.

Para quem você ligaria em um dia ruim? Se houvesse arruinado um negócio no trabalho, tido uma briga conjugal ou estivesse frustrado e de saco cheio de tudo: com quem gostaria de conversar? Você deve conhecer alguém que o faria se sentir melhor, que poderia ajudá-lo a refletir sobre algum problema espinhoso, ou com quem compartilhar um momento de mágoa ou de alegria.

Agora, pergunte a si mesmo: trata-se da pessoa mais divertida que você conhece? (É provável que não, mas, se prestar mais atenção, talvez note que ela ri mais do que a maioria.) Seria a mais interessante ou a mais inteligente? (O mais provável é que, mesmo ela não dizendo nada particularmente sábio, você antecipe que vai se sentir mais inteligente depois de conversar com ela.) Entre todas as suas amizades, ela é a mais encantadora ou confiante? Que dá os melhores conselhos? (Muito provavelmente, a resposta é não para as três coisas — mas, quando você desliga o telefone, sente-se mais calmo, mais centrado e mais próximo de tomar a decisão certa.)

Então, como essa pessoa faz você se sentir tão bem?

Este livro tenta responder a essa pergunta. Nas duas últimas décadas surgiu um *corpus* de pesquisa que lança luz sobre o porquê de algumas conversas fluírem tão bem e outras serem tão sem graça. Suas descobertas podem nos ajudar a escutar com mais clareza e a falar com mais envolvimento. Sabemos que nosso cérebro evoluiu para almejar conexão: quando nos entendemos com alguém, as pupilas de ambos costumam se dilatar em conjunto; os batimentos pulsam num mesmo ritmo; sentimos as mesmas emoções e começamos a completar mentalmente as frases um do outro. Isso é conhecido como *sincronização neural* e é uma sensação maravilhosa. Às vezes, acontece sem que façamos ideia do motivo; apenas nos sentimos sortudos pela conversa correr tão bem. Em outras ocasiões,

mesmo quando estamos desesperados por desenvolver uma ligação com alguém, fracassamos miseravelmente.

Para muita gente, as conversas podem às vezes parecer desorientadoras, estressantes e até mesmo aterrorizantes. “O maior problema da comunicação”, disse o dramaturgo George Bernard Shaw, “é a ilusão de que já foi alcançada.”² Mas os cientistas desvendaram muitos segredos de como conversas bem-sucedidas acontecem. Eles descobriram que a atenção à linguagem corporal, bem como à voz, nos ajuda a escutar melhor. Concluíram que *o que* perguntamos não é tão importante quanto *o modo* como perguntamos. Que parece ser mais proveitoso reconhecer as diferenças sociais do que fingir que elas não existem. Que toda discussão é influenciada pelas emoções, por mais racional que seja o tema discutido. Quando iniciamos um diálogo, é útil pensar na conversa como uma negociação na qual o prêmio é descobrir o que querem ambas as partes.

E, acima de tudo, o objetivo mais importante de qualquer conversa é a *conexão*.

Este livro nasceu, em parte, de minhas próprias falhas de comunicação. Há alguns anos, fui convidado para gerenciar um projeto relativamente complexo. Eu nunca havia sido gerente antes, mas já havia trabalhado para vários chefes. Além do mais, tinha um MBA chique da Harvard Business School e, como jornalista, me comunicar era minha profissão! Moleza, certo?

Muito pelo contrário. Até que me saía bem esboçando cronogramas e planejando logísticas. Mas, repetidas vezes, tive dificuldade em me conectar com as pessoas. Certo dia, colegas me procuraram para dizer que sentiam que suas sugestões estavam sendo ignoradas, que suas

contribuições não eram reconhecidas. “É incrivelmente frustrante”, queixaram-se.

Eu disse a eles que era todo ouvidos e comecei a sugerir possíveis soluções: e se passassem a conduzir as reuniões? Ou talvez pudéssemos formalizar um organograma, delineando claramente o dever de cada um. Ou então...

“Você não está escutando”, interromperam. “Não precisamos de papéis mais demarcados. Precisamos melhorar o respeito mútuo.” Queriam conversar sobre como as pessoas se tratavam, mas eu estava obcecado com ajustes práticos. Disseram-me que precisavam de empatia, mas, em vez de escutar, eu propus soluções.

A verdade é que uma dinâmica similar às vezes ocorria na minha vida pessoal. Eu saía de férias com minha família e ficava obcecado com alguma ideia — o quarto de hotel não correspondia ao prometido, alguém reclinou o assento no avião —, e minha esposa escutava e reagia dando alguma sugestão perfeitamente razoável: por que não se concentra nos aspectos positivos da viagem? Então eu me sentia contrariado porque ela não compreendia que eu estava pedindo seu apoio — me diga que tenho razão em ficar indignado! —, e não um conselho sensato. Às vezes meus filhos queriam conversar e eu, envolvido com o trabalho ou alguma outra distração, escutava apenas em parte o que diziam, até que fossem embora. Dava para perceber, em retrospecto, que eu estava falhando com as pessoas que eram mais importantes para mim, mas não sabia como remediar o problema. Ficava particularmente confuso com esses fracassos, porque, como escritor, a comunicação deveria ser *meu meio de vida*. Por que eu tinha dificuldade em escutar minha família e me conectar com ela?

Algo me dizia que eu não estava sozinho nessa confusão. Todo mundo fracassa de vez em quando em escutar os amigos e os colegas, em apreciar

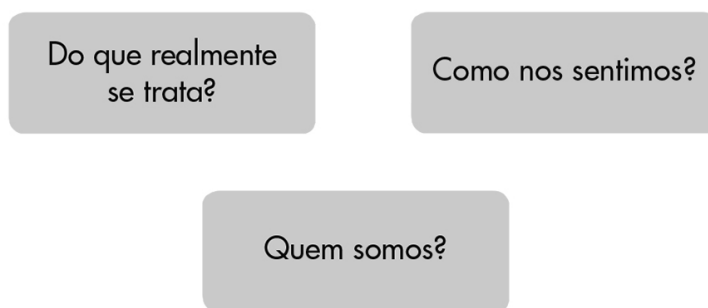
o que estão tentando dizer, em *escutar* o que dizem. E todo mundo já fracassou em falar de modo que possa ser compreendido.

Este livro é uma tentativa de explicar por que a comunicação falha e o que podemos fazer para melhorá-la. Em sua essência, ele se baseia em um punhado de ideias-chave.

A primeira é que muitas discussões são, na verdade, três conversas diferentes. Há as conversas práticas de tomada de decisão, em que o foco é *Do que realmente se trata?* Há as conversas emocionais, cuja pergunta está em *Como nos sentimos?* E há as conversas sociais, que exploram *Quem somos?* Em geral, passamos por essas três questões à medida que um diálogo se desenrola. Entretanto, se não estivermos no mesmo tipo de conversa com o interlocutor, no mesmo momento, é pouco provável que haja uma conexão.

Além do mais, cada tipo de conversa opera segundo sua própria lógica e exige seu próprio conjunto de habilidades, e, assim, para estabelecer uma boa comunicação, temos que saber detectar qual tipo de conversa está ocorrendo, além de compreender seu funcionamento.

As três conversas



O que me traz à segunda ideia essencial deste livro: nosso objetivo, para as discussões mais significativas, deveria ser o de ter uma “conversa

instrutiva”. Especificamente, queremos entender como as pessoas a nossa volta enxergam o mundo e, em troca, ajudá-las a compreender nossas perspectivas.

A última grande ideia não é bem uma ideia, mas algo que aprendi: qualquer um pode se tornar um supercomunicador — e, na verdade, muitos de nós já somos, quando descobrimos como dar vazão a nossos instintos. Todos podemos aprender a escutar com mais clareza, a nos conectar em um nível mais profundo. Nas páginas que seguem, veremos como executivos da Netflix, os criadores de *The Big Bang Theory*, espões e cirurgiões, psicólogos da Nasa e pesquisadores da covid-19 transformaram o modo como falam e escutam — e, assim, conseguiram se conectar com pessoas aparentemente distantes. E veremos como essas lições se aplicam às conversas do dia a dia: nossos bate-papos com colegas de trabalho, amigos, parceiros amorosos, filhos, o barista que nos serve o café e alguém que sempre cumprimentamos ao pegar o ônibus.

E isso é importante, porque aprender a ter conversas significativas é, em alguns aspectos, mais urgente do que nunca. Não é segredo nenhum que o mundo está cada vez mais polarizado, que penamos para escutar e sermos escutados. Mas se aprendermos a sentar para conversar, a dar ouvidos uns aos outros e, ainda que sejamos incapazes de resolver todas as discordâncias, encontrar maneiras de ouvir e dizer o que é necessário, podemos coexistir e prosperar.

Cada conversa significativa é composta de incontáveis pequenas escolhas. Há momentos fugidios em que a pergunta certa, uma admissão de vulnerabilidade ou uma palavra solidária podem mudar o diálogo por completo. Uma risada silenciosa, um suspiro quase inaudível, um sorriso solidário num momento de tensão: alguns aprenderam a identificar tais oportunidades, a detectar que tipo de discussão está ocorrendo, a

compreender o que os outros realmente querem. Essas pessoas descobriram como escutar o que fica subentendido e a falar de modo que os outros queiram ouvir.

Este é um livro, portanto, que explora como nos comunicamos e nos conectamos. Porque a conversa certa, no momento certo, pode mudar tudo.

OS TRÊS TIPOS DE CONVERSA

UM PANORAMA

As conversas são o ar que respiramos em conjunto. Ao longo do dia, conversamos com familiares, amigos, estranhos, colegas de trabalho e, às vezes, até com animais de estimação. Nos comunicamos por mensagens de texto, e-mail, postagens na internet e redes sociais. Falamos por meio de teclados e aplicativos de voz, por cartas escritas à mão e, ocasionalmente, com grunhidos, sorrisos, caretas e suspiros.

Apesar disso, nem todas as conversas são iguais. Quando uma discussão é significativa, a sensação pode ser maravilhosa, como se alguma coisa importante tivesse sido revelada. “No fim das contas, o vínculo de todo companheirismo, seja no casamento, seja na amizade, é a conversa”, escreveu Oscar Wilde.

Mas conversas significativas, quando *não* vão bem, podem ser horríveis. São frustrantes, decepcionantes, uma oportunidade perdida. Podemos sair delas nos sentindo confusos, chateados, em dúvida se alguém entendeu alguma coisa do que foi dito.

O que faz a diferença?

Como o próximo capítulo explica, nosso cérebro evoluiu para ansiar por conexão. No entanto, obter um alinhamento consistente com os outros exige compreender como a comunicação funciona — e, mais importante, reconhecer que precisamos estar envolvidos no mesmo *tipo* de conversa, ao mesmo tempo, se quisermos nos conectar.

Os supercomunicadores não nasceram com habilidades especiais, mas refletiram mais profundamente sobre como as conversas se desenrolam, por que umas são bem-sucedidas e outras fracassam, a quantidade quase infinita de escolhas capaz de aproximar ou afastar os interlocutores. Quando aprendemos a reconhecer essas oportunidades, passamos a falar e escutar de novas maneiras.

1. O princípio da combinação

Como fracassar em recrutar espões

Jim Lawler tinha de admitir que era péssimo em recrutar espões. Tão ruim, na verdade, que passava quase todas as noites preocupado em ser demitido do único trabalho de que já havia gostado, um emprego obtido dois anos antes como agente de recrutamento para a CIA.¹

O ano era 1982, e Lawler estava com trinta anos. Ele entrou para a CIA após terminar a faculdade de direito na Universidade do Texas, onde se formou com notas medíocres, e passar por uma série de empregos enfadonhos. Um dia, sem saber o que fazer da vida, resolveu ligar para um recrutador da CIA que havia conhecido na universidade. Uma entrevista de emprego veio em seguida, depois um teste de polígrafo, depois mais uma dezena de entrevistas em diversas cidades e, então, uma série de provas que pareciam destinadas a descobrir tudo o que Lawler *não* sabia. (*Quem, ele se perguntou, sabe de cor os campeões mundiais de rúgbi da década de 1960?*)

Finalmente, chegou à última entrevista. As perspectivas não pareciam lá essas coisas. Seu desempenho nas provas havia sido entre fraco e mediano. Não tinha experiência alguma no exterior, não falava outras línguas, não havia passado pelo serviço militar nem possuía habilidades especiais. Porém, observou o entrevistador, Lawler viajou a Washington para essa

entrevista com dinheiro do próprio bolso; persistiu em fazer todas as provas, mesmo quando ficou claro que não tinha a menor ideia de como responder à maioria das perguntas; reagiu a todos os contratemplos com o que parecia ser um otimismo admirável, por mais equivocados que pudesse ser.

Por que, perguntou o sujeito, queria tanto entrar para a CIA?

“Sempre quis fazer algo importante na vida”, respondeu Lawler. Ele queria servir ao seu país e “levar a democracia a nações que anseiam por liberdade”. Assim que pronunciou tais palavras, percebeu como soavam ridículas. Quem diz *anseio* numa entrevista? Então fez uma pausa, respirou fundo e falou a coisa mais honesta em que pôde pensar: “Minha vida é vazia”, disse ao entrevistador. “Quero fazer parte de algo significativo.”

Uma semana depois, a agência ligou para lhe oferecer um emprego. Ele aceitou na mesma hora e se apresentou ao Camp Peary – The Farm [A Fazenda], como era conhecido o centro de treinamento da CIA em Virgínia –, para aprender a abrir fechaduras, passar mensagens secretas e fazer vigilância clandestina.

No entanto, o aspecto mais surpreendente do currículo da The Farm era a ênfase dada pela agência à arte da conversação. Em seu período ali, Lawler descobriu que trabalhar para a CIA era essencialmente um serviço de comunicação. As atribuições cotidianas de um agente não eram se esgueirar nas sombras ou sussurrar em estacionamentos, e sim conversar com pessoas em festas, fazer amizades em embaixadas, estabelecer relações com autoridades estrangeiras na esperança de um dia conseguir obter alguma informação crucial de inteligência durante um bate-papo ocasional. A comunicação é tão importante que um resumo dos métodos de treinamento da CIA destacava isso: “Encontre maneiras de se conectar

às pessoas. O objetivo de um agente deve ser fazer o potencial recrutado acreditar — com bons motivos, assim esperamos — que o agente é uma das poucas pessoas, senão a ÚNICA, que realmente o compreende”.²

Lawler concluiu a escola de espões com distinção e foi enviado à Europa. Sua missão era estabelecer uma ligação com burocratas estrangeiros, fazer amizade com e cultivar outras fontes eventualmente dispostas a ter conversas francas — e, com isso, esperavam seus chefes, abrir canais de discussões capazes de deixar alguns assuntos mundiais um pouco mais administráveis.

Os primeiros meses de Lawler no exterior foram deprimentes. Ele fez o melhor que pôde para se socializar. Frequentou festas de gala e bares próximos a embaixadas. Nada funcionou. Repetidas vezes convidou um funcionário de uma delegação chinesa que conheceu após esquiar para almoços e coquetéis. Um dia, Lawler reuniu coragem para perguntar se o novo amigo, por um acaso, não estaria interessado em ganhar um dinheiro extra passando informações que escutava em sua embaixada. O homem respondeu que sua família era bem rica, muito obrigado, e que seus chefes costumavam executar as pessoas por coisas assim. Não estava interessado.

Depois, houve uma recepcionista do consulado soviético que parecia promissora, até um dos superiores de Lawler o chamar para uma conversa na qual explicou que ela, na verdade, trabalhava para a KGB e *ele* era quem estava sendo recrutado.

No fim, surgiu uma oportunidade para salvar sua carreira: um colega da CIA comentou sobre Yasmin, uma jovem do Oriente Médio que trabalhava no Ministério das Relações Exteriores de seu país. Ela estava de férias, hospedada na casa de um irmão que havia se mudado para a Europa. Dias

depois, Lawler deu um jeito de encontrá-la “casualmente” em um restaurante, apresentando-se como um especulador de petróleo. Quando começaram a conversar, Yasmin mencionou que seu irmão vivia ocupado e nunca tinha tempo de sair com ela. Parecia solitária.

Lawler a convidou para almoçar no dia seguinte e lhe perguntou sobre sua vida. Ela gostava de seu trabalho? Era difícil viver em um país que recentemente tinha passado por uma revolução conservadora? Yasmin confessou odiar os radicais religiosos que haviam assumido o poder. Sonhava em ir embora para viver em Paris ou Nova York, mas, para isso, precisava de dinheiro, e tinha levado meses economizando só para fazer essa pequena viagem.

Percebendo uma abertura, Lawler mencionou que sua companhia petrolífera estava à procura de um consultor. Era um trabalho de meio período, algo que poderia fazer sem deixar seu emprego no Ministério. E ele poderia oferecer um bônus de assinatura. “Pedimos champanhe e achei que ela fosse chorar, de tão feliz”, disse-me ele.

Após o almoço, Lawler voltou correndo ao escritório para contar a seu chefe. Finalmente recrutara alguém, sua primeira espiã! “E o homem disse: ‘Parabéns. O quartel-general vai adorar ouvir isso. Agora precisa contar para ela que você é da CIA e vai querer informações sobre o governo.’” Lawler achou a ideia péssima. Se fosse franco com Yasmin, ela nunca mais falaria com ele.

Mas seu chefe explicou que era injusto não ser franco ao pedir a alguém para colaborar com a CIA. Se o governo de Yasmin descobrisse, ela seria presa, possivelmente assassinada. Ela precisava compreender os riscos.

Assim, Lawler continuou a se encontrar com Yasmin, e procurou o momento certo para contar sobre seu verdadeiro empregador. À medida que passavam mais tempo juntos, ela foi sendo cada vez mais sincera.

Disse que sentia vergonha de seu governo por fecharem jornais e acabarem com a liberdade de expressão, e desprezava os burocratas que proibiram mulheres de estudar certos assuntos na faculdade e obrigaram-nas a usar *hijab* em público. Quando se candidatou a um emprego no governo, disse, não imaginou que as coisas pudessem ficar tão ruins.

Lawler interpretou isso como uma deixa. Certa noite, durante o jantar, explicou-lhe que não era nenhum especulador de petróleo, e sim um agente da inteligência americana. Afirmou que os Estados Unidos queriam a mesma coisa que ela: minar a teocracia do país, enfraquecer seus líderes, acabar com a repressão de mulheres. Desculpou-se por mentir sobre sua identidade, mas a oferta de emprego era real. O que acharia de trabalhar para a CIA?

“Conforme eu falava, observei seus olhos ficando cada vez mais arregalados, e ela começou a agarrar a toalha de mesa e a balançar a cabeça, dizendo ‘não, não, não’, e quando finalmente fiquei em silêncio, começou a chorar, e percebi que me estrepara”, contou-me Lawler. “Ela disse que matavam as pessoas por isso e que não poderia me ajudar de jeito nenhum.” Nada que dissesse seria capaz de convencê-la a considerar a ideia. “Tudo que queria era ficar longe de mim.”

Lawler voltou a procurar seu chefe com as más notícias. “E ele disse: ‘Já contei para todo mundo que você a recrutou! Conte para o chefe da divisão e para o chefe da estação, e eles contaram para Washington. Agora quer que eu fale para eles que você não conseguiu levar até o fim?’”

Ele não fazia ideia de como proceder. “Não havia dinheiro ou promessas no mundo que pudessem convencê-la a correr tal risco suicida”, contou-me. Sua única chance era convencer Yasmin de que podia confiar nele, de que a compreendia e a protegeria. Mas como fazer isso? “Aprendi na The Farm que para recrutar alguém é necessário convencer a pessoa de

que você se importa com ela, o que significa que deve se importar *de verdade*, e para isso você precisa se conectar a ela de alguma forma. E eu não tinha ideia de como fazer isso.”

Como criar uma conexão genuína com outra pessoa? Como convencer alguém, por meio de uma conversa, a correr um risco, embarcar numa aventura, aceitar um trabalho, marcar um encontro romântico?

Vamos diminuir um pouco as expectativas. E se quisermos apenas nos aproximar de nosso chefe ou fazer uma nova amizade: como fazê-los baixar a guarda? Como mostrar que sabemos escutá-los?

Nas últimas décadas, à medida que novos métodos de estudo do comportamento e do cérebro humanos surgiram, questões como essas têm levado os pesquisadores a examinar praticamente todos os aspectos da comunicação. Os cientistas testaram como a mente absorve informações e descobriram que a conexão com outros por meio da fala é não só mais poderosa como também mais complicada do que pensávamos. O *modo* como nos comunicamos — as decisões inconscientes que tomamos ao falar e escutar, as perguntas que fazemos e as vulnerabilidades que expomos, até mesmo nosso tom de voz — pode influenciar em quem confiamos, quem nos persuade e quem procuramos como amigos.

Além dessa descoberta, muitas pesquisas mostram³ que, no cerne de toda conversa, há um potencial para a sincronização neurológica, um alinhamento de corpos e mentes — desde a aceleração de nossa respiração aos arrepios em nossa pele — que dificilmente percebemos, mas que influencia o modo como falamos, escutamos e pensamos. Algumas pessoas quase nunca conseguem se sincronizar com os outros, mesmo conversando com amigos íntimos. Outros — aqui chamados de

supercomunicadores – parecem entrar facilmente em sincronia com praticamente qualquer um. A maioria se situa no meio de uma coisa e outra. Mas podemos aprender a nos conectar de forma mais significativa se compreendermos como as conversas funcionam.

Para Jim Lawler, porém, o caminho em estabelecer uma conexão com Yasmin não parecia claro. “Eu sabia que tinha, no máximo, mais uma chance de falar com ela”, contou-me. “Precisava encontrar uma maneira de fazer essa ponte.”

CÉREBROS CONECTADOS

Quando Beau Sievers começou a trabalhar no Laboratório de Sistemas Sociais de Dartmouth, em 2012, continuava com a aparência do músico que tinha sido alguns anos antes. Certos dias, ao acordar, já saía correndo para o laboratório, com o cabelo loiro desgrenhado, vestindo uma camiseta surrada de algum festival de jazz, passando pelos seguranças do campus que ficavam em dúvida se seria um estudante de doutorado ou um cara que vendia maconha para os alunos.

O caminho de Sievers para chegar à Ivy League havia sido tortuoso. Entrou para um conservatório, onde estudou bateria e produção musical, deixando de lado qualquer outra coisa. Mas logo começou a suspeitar que, não importava o quanto estudasse, jamais alcançaria o status restrito dos bateristas que vivem de música. Assim, começou a contemplar outras carreiras. Sempre havia sido fascinado pelo modo como as pessoas se comunicavam. Em particular, adorava os diálogos musicais não verbais que às vezes ocorriam em um palco. Havia esses momentos em que improvisava com os demais músicos e de repente todo mundo entrava em sintonia, como se compartilhassem um mesmo cérebro. Parecia que os

músicos — assim como o público, o sujeito na mesa de som e até o atendente no balcão do bar — estavam todos sincronizados. Às vezes ele sentia a mesma coisa numa conversa tarde da noite ou em um encontro promissor. Assim, matriculou-se em algumas aulas de psicologia e, depois, inscreveu-se em um programa de ph.D. com a dra. Thalia Wheatley, uma das principais neurocientistas que pesquisam como os seres humanos se conectam uns com os outros.

“Por que entramos em sintonia com uns, mas não com outros, é um dos maiores mistérios não resolvidos da ciência”, escreveu Wheatley na revista *Social and Personality Psychology Compass*.⁴ Quando nos alinhamos a alguém numa conversa, explicou ela, é uma sensação maravilhosa, em parte porque o cérebro evoluiu para ansiar por esse tipo de conexão. O desejo de se conectar motiva as pessoas a formar comunidades, proteger os filhos, buscar novas amizades e alianças. É uma das razões para a sobrevivência da nossa espécie. “Os seres humanos possuem a rara capacidade de se conectar entre si contra todas as expectativas”, escreveu.⁵

Diversos outros pesquisadores também têm se fascinado pelo modo como criamos conexões. Quando Sievers começou a ler artigos científicos, descobriu que, em 2012, cientistas do Instituto Max Planck para o Desenvolvimento Humano, na Alemanha, haviam estudado o cérebro de violonistas executando a Sonata em Ré Maior de Scheidler.⁶ Quando os músicos tocavam violão separadamente, cada um concentrado na própria partitura, a atividade neural parecia diferente. Mas quando passavam ao dueto, os pulsos elétricos em seus crânios começavam a sincronizar. Para os pesquisadores, era como se a mente dos músicos houvesse se fundido. Além do mais, essa ligação muitas vezes fluía por seus corpos: começavam a respirar em ritmo parecido, as pupilas dilatavam juntas, os corações batiam em um padrão similar. Frequentemente, até os pulsos elétricos na

pele de ambos se sincronizavam.⁷ Depois, quando paravam de tocar ao mesmo tempo – conforme suas partituras divergiam para um solo –, a “sincronização intercerebral desaparecia por completo”, escreveram os cientistas.

Sievers encontrou outros estudos mostrando que esse mesmo fenômeno ocorria quando pessoas cantarolavam juntas, tamborilavam simultaneamente com os dedos, cooperavam na resolução de quebra-cabeças ou contavam histórias entre si.⁸ Em um experimento, pesquisadores de Princeton mediram a atividade neural de uma dúzia de participantes escutando uma jovem narrar uma história longa e enrolada sobre sua noite de formatura.⁹ Monitorando o cérebro de todos os indivíduos, constataram que a mente dos ouvintes entrou em sincronia com a da narradora, até chegar a um ponto em que manifestavam simultaneamente os mesmos sentimentos de estresse, desconforto, alegria e bom humor, como se narrassem a história juntos. Além disso, alguns ouvintes ficaram particularmente mais sincronizados com a narradora; seus cérebros pareciam se comportar quase precisamente como o dela. Quando questionados posteriormente, esses participantes mais alinhados foram capazes de distinguir os personagens da história com mais clareza e lembrar detalhes mais precisos. Quanto mais sincronizados estavam seus cérebros, melhor as pessoas compreendiam o que havia sido falado. O “grau de acoplamento neural entre falante-ouvinte prevê o sucesso da comunicação”, escreveram os cientistas em *The Proceedings of the National Academy of Sciences*, em 2010.¹⁰

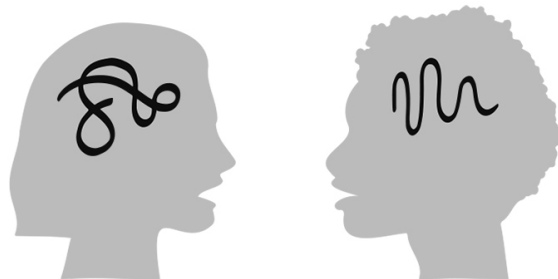
SUPERCOMUNICADORES

Esses e outros estudos evidenciam uma verdade fundamental: para haver comunicação, precisamos nos conectar às pessoas.¹¹ Quando absorvemos o que alguém diz, e somos compreendidos pelo que dizemos, é porque nossos cérebros até certo ponto se alinham. Nesse momento, os corpos — batimentos cardíacos, expressões faciais, emoções, arrepios na nuca e nos braços — muitas vezes também começam a se sincronizar.¹² Alguma coisa na simultaneidade neural nos ajuda a escutar com mais atenção e a falar com mais clareza.¹³

Às vezes, tal conexão se dá apenas entre duas pessoas; outras vezes, dentro de um pequeno grupo ou entre um público mais amplo. Mas, sempre que ocorre, nossos cérebros e corpos assumem um padrão parecido porque, na linguagem dos neurocientistas, entramos em *sincronização neural*.

Estudos sobre a sincronização concluíram que certos indivíduos são particularmente hábeis nisso, revelando-se regularmente capazes de estabelecer uma conexão.

Embora cientistas como Sievers não chamem tais pessoas de supercomunicadores — eles preferem termos como *participante de alta centralidade* ou *fornecedor de informação essencial* —, ele sabia que tipo de pessoas eram: aquele amigo que todos procuram para pedir um conselho; indivíduos escolhidos para posições de liderança; colegas de trabalho que, todo mundo concordava, deixam qualquer conversa mais divertida. Sievers já havia dividido o palco com supercomunicadores, os encontrado em festas, votado neles. Ele próprio, em algumas ocasiões, alcançou momentos de supercomunicação, em geral, sem compreender exatamente como.¹⁴



Quando não ocorre alinhamento neural, temos dificuldade em nos comunicar.



Mas quando entramos mentalmente em sintonia, adquirimos uma melhor compreensão mútua.

Nenhum dos estudos lidos por Sievers, porém, parecia explicar por que alguns eram melhores em sincronização do que outros. Assim, ele decidiu realizar um experimento para tentar descobrir.¹⁵

Para começar, Sievers e seus colegas reuniram dezenas de voluntários e lhes pediram para assistir a uma série de trechos de filmes concebidos para serem de difícil compreensão.¹⁶ Alguns, por exemplo, eram estrangeiros. Outros eram breves cenas do meio de algum filme, completamente descontextualizadas. Para dificultar ainda mais, os pesquisadores removeram o áudio e as legendas, então o que os participantes viam eram cenas confusas e silenciosas: um homem calvo e furioso tendo uma conversa tensa com um sujeito loiro e corpulento.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Supercomunicadores Charles Duhigg" 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](#).