

Obras do Autor:

O SUCESSO NÃO OCORRE POR ACASO  
PRO\$PERIDADE — Fazendo Amizade com o Dinheiro  
EMAGREÇA COMENDO — A sair

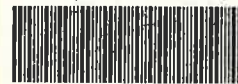
Dr. Lair Ribeiro

COMUNICAÇÃO  
GLOBAL

*A Mágica  
da Influência*

A Neurolingüística  
Aplicada à Comunicação

Biblioteca MA - PUCSP



100014803



EDITORA  OBJETIVA



COMPRA  
MULTAS

©1992 by Suporte Internacional SC Ltda.

Direitos em língua portuguesa adquiridos por EDITORA OBJETIVA LTDA.  
Rua Jardim Botânico, 114 — Rio de Janeiro, RJ — 22461-000 — Tels.: (021) 266-4389  
(021) 266-0154 — Fax: (021) 246-8787

Edição de Texto:  
Gustavo Barbosa

Ilustrações:  
Dinamo Design

Supervisão:  
Ignácio Maier Nusbaun

Revisão:  
Edilson Cantalice  
Geraldo Soares

Capa:  
Luciana Mello

Composição:  
DeskSys Informática

Cursos, Vídeos e Materiais Didáticos do Dr. Lair Ribeiro:  
Ver Informações ao Final Desta Edição.

1993 Nova Edição Revista e Aumentada  
22 21 20 19 18

CIP-Brasil, Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

Ribeiro, Lair  
R369c Comunicação Global: A Mágica da Influência  
Lair Ribeiro. — Rio de Janeiro: Editora Objetiva — 1993.  
(Coleção Sintonia; v. 2)  
ISBN 85-85363-64-9  
1. Comunicação interpessoal. 2. Neurolingüística. 3. Influência. I. Título. II.  
Série.  
CDD — 001.54  
92-0659 CDU — 06.054



## SUMÁRIO

### Prefácio

- 1. Inteligência e Comunicação**  
*Poder da palavra, tom de voz e fisiologia*
- 2. A Receita das Receitas**  
*Erros de comunicação e resistência às mudanças*
- 3. Linguagem & Realidade**  
*"Eu sei que você faria o mesmo por mim"*
- 4. Contexto Psicológico**  
*Autoridade, confiança, consenso e comprometimento*
- 5. Ofertando e se Comprometendo**  
*Você é a sua palavra*
- 6. Asserção e Avaliação**  
*Mapa não é território*
- 7. Olhos, Janelas da Alma**  
*Manipulando ou influenciando?*
- 8. Os Segredos do Bom Comunicador**  
*Aprendendo com os mestres*
- 9. Quem Tem Mais do que Boca Vai a Roma**  
*Sofisticação do método socrático*
- 10. Chaves do Sucesso na Comunicação**  
*Dando mais do que recebendo*
- 11. Aprendendo a Aprender**  
*Saber que não sabe já é saber*

**12. Alterando Estados Mentais**  
*Como tornar-se faixa preta em influência*

**13. Como o Gambá Passa por Peru**  
*Psicologia ao alcance de todos*

**14. O Poder da Amizade**  
*Nós gostamos de quem gosta da gente*

**15. Influência Inconsciente**  
*Quando o cérebro pára de pensar*

**16. O Fio da Meada**  
*Qualificando o interlocutor*

**17. Concluindo a Transação**  
*O remorso da decisão*

**18. Cibernética Aplicada**  
*Opções e poder*

**19. Ação Comunicativa**  
*Observando o observador*

**20. Metáforas em Ação**  
*Exercitando seu futuro*

**21. TESTE**  
*Avaliando seu Potencial Comunicativo.*  
*Ampliando sua comunicação*



## PREFÁCIO

O Homem, desde que surgiu sobre a Terra, soube, ao longo dos séculos, conquistar e manter seu domínio sobre os outros animais e, de algum modo, sobre o planeta. Organizou-se em grupos sociais que se diferenciaram com base em valores e conceitos, mas mantiveram a mesma capacidade de sentir, reagir, planejar e decidir, tornando-se capaz de alterar o curso dos acontecimentos por força da inteligência e da razão. Estes atributos estão basicamente disponíveis em todos os seres humanos. A habilidade no seu uso é o que distingue as pessoas e as respectivas sociedades. Desse contexto é que emergem aqueles que conseguiram ou puderam se destacar das multidões, os líderes.

Há longo tempo o Homem tem buscado compreender e desvendar os segredos dos fenômenos naturais e utilizá-los para criar instrumentos e aparelhos, de um quase incompreensível nível tecnológico, revolucionando a vida das próprias sociedades em que vive.

Se um notável progresso foi conseguido nessa área material, o mesmo não se pode dizer das variadas camadas sociais nos grupos humanos. As melhores cabeças têm se dedicado a avaliar, analisar e sistematizar o comportamento e a comunicação entre os homens. Raros são os que têm conseguido êxito e os resultados a que chegaram quase sempre suscitam mais dúvidas do que certezas, em face da

complexidade que é um homem em si. Não há dois seres iguais, embora o mundo tenha hoje cerca de 5 bilhões de habitantes humanos.

Neste seu novo livro, o Dr. Lair Ribeiro, através de linguagem simples e direta, busca identificar com exemplos comuns do nosso dia-a-dia comportamentos e atitudes que certamente ajudarão o leitor a aprender como melhor viver e a se posicionar no seu corpo.

As pesquisas realizadas pelo Dr. Lair, intensas e amplas, levaram a resultados condensados de forma prática para uso direto e imediato. Ler o livro é participar de um repositório de informações e de observações úteis para toda a vida. Lê-lo e relê-lo torna-se uma necessidade. Há nele muito o que aprender e, mais importante, certamente ajudará na direção daquilo que cada um de nós mais busca: o sucesso.

**Ozires Silva**

Diretor-Superintendente da Embraer



## Capítulo 1

### INTELIGÊNCIA E COMUNICAÇÃO

#### Poder da palavra, tom de voz e fisiologia

Imagine uma caravela atravessando o Atlântico, rumo à Europa, com um valiosíssimo carregamento de ouro. De repente o tempo vira, as ondas crescem, os ventos se agitam num tufão incontrolável e o tesouro afunda. Não há registros do naufrágio, não se sabe onde ocorreu. Quanto vale este tesouro agora inacessível?

Extraído das minas com esforço e sacrifício, seu valor seria enorme se estivesse em uso. Mas lá, repousando no fundo abissal, não vale nada.

Assim é o conhecimento. Anos e anos de estudos, milhares de livros lidos, erudição enciclopédica, de nada adiantam se estiverem sem uso. São como livros empoeirados, sendo comidos pelas traças, trancados nos porões de uma biblioteca. Nada vale o nosso conhecimento se não soubermos expressá-lo no mundo.

\*\*\*

Os conhecimentos são processados pela **inteligência**. Segundo Howard Gardner, da Universidade de Harvard, o ser humano tem sete tipos diferentes de inteligência: verbal, matemática, espacial, musical, corporal, intrapessoal e inter-

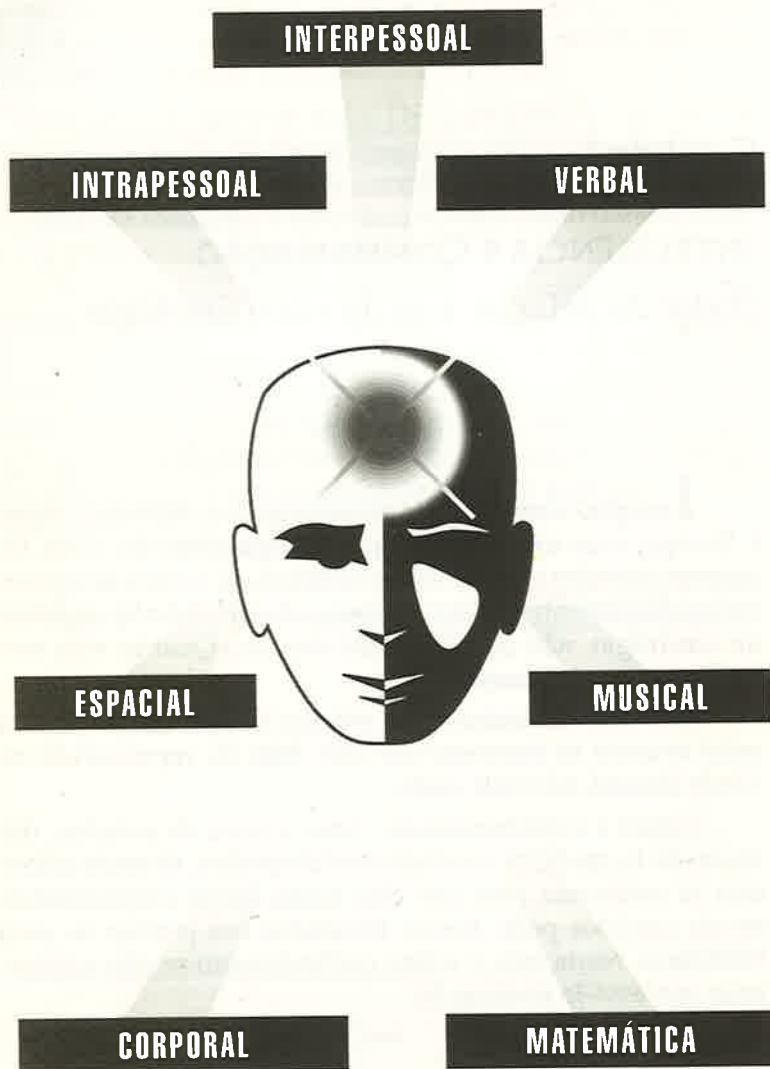


Fig. 1



*Capítulo Caderno*

peçoal. Todos temos essas sete inteligências, que se complementam (figura 1). Mas alguma entre elas é preponderante em cada pessoa. Até mesmo um indivíduo que desenvolve bem todos esses tipos, em situações de *stress* costuma se ancorar na forma de inteligência que lhe é predominante. E há pessoas, por outro lado, que podem ser brilhantes em matemática, por exemplo, e mediócras em inteligência interpessoal, ou vice-versa.

*Problemas  
comuns*

É principalmente sobre essa inteligência, a interpessoal, que estaremos falando neste livro, pois é nela que se manifesta a habilidade da comunicação.

\*\*\*

Comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física. Mesmo para se alimentar, desde os tempos pré-históricos, os homens precisaram se entender e cooperar uns com os outros, através da comunicação interpessoal.

*Porque atenção!!!*

O que uma pessoa pensa, a sua conversa consigo mesma (inteligência intrapessoal), é muito importante mas não é o bastante para uma boa comunicação. O que realmente importa, para que o conhecimento não fique no fundo do oceano da mente, é a capacidade de transmitir as nossas mensagens, os nossos pensamentos e sentimentos.

Um pai que sente grande amor pelos filhos, mas que não consegue expressar esse amor, muitas vezes é interpretado pelos filhos como não sendo bom pai. Um executivo que sabe tudo sobre o seu ramo de negócios, mas que não consegue transmitir o que sabe aos seus subordinados e a seus clientes, não terá bons resultados em seu trabalho. Conhecimento é poder em potencial: só se torna poder quando comunicado ao Universo e transformado em ação.

\*\*\*

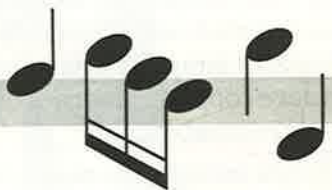
Na verdade, a palavra representa apenas 7% da capacidade

## OS TRÊS COMPONENTES DA INFLUÊNCIA HUMANA SÃO:

1 PALAVRA



2 TOM DE VOZ



3 FISILOGIA



Fig. 2

de influência entre as pessoas. Os cursos de Comunicação, em sua grande maioria, estão totalmente obsoletos porque concentram-se apenas nesses 7%.

*Conhecimento é poder*

(Sir Francis Bacon)

*...em potencial*

(Lair Ribeiro)

Não estamos dizendo com isso que as palavras não são importantes. Qual a proporção de sal na comida, em relação aos outros ingredientes? É mínima. E a pimenta? Menos ainda. No entanto, um pouquinho mais de sal ou de pimenta faz grande diferença no sabor.

Antes da palavra, para comunicar-se bem você precisa formar uma estrutura que dê mais poder à sua comunicação. Segundo as pesquisas neurolingüísticas, o tom da voz e a fisiologia, que é a postura corporal dos interlocutores, representam 38% e 55%, respectivamente, deste poder.

O uso desses ingredientes, no fundo, é simples. Eles sempre fizeram parte da inteligência interpessoal dos seres humanos. Mas o homem hipertrofiou a importância da palavra e os outros dois aspectos ficaram submersos, inconscientes. Eles agem sobre nós, em nossas conversas de todos os dias, mas não percebemos.

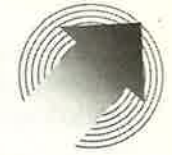
Quanto mais a educação se faz através de palavras, menos comunicativas as pessoas ficam. Conheci um doutor em Comunicação, Ph.D. em Oxford, que se candidatou a síndico do seu prédio e só teve dois votos, o dele e o da esposa. Sua comunicabilidade, na vida prática, estava limitada a palavras e, portanto, seu poder de influência não passava de 7%. Enquanto isso, numa fazenda onde estive algumas vezes, no interior de Minas Gerais, um velho cam-

ponês analfabeto cativa a todos os que o visitam: todos adoram conversar com ele durante várias horas seguidas.

Qual é o segredo dos bons comunicadores? Será um talento especial que a gente traz quando nasce? Certamente há pessoas com um certo carisma, que começam do nada e criam um império, apenas com sua comunicabilidade. Mas todos os seres humanos têm condições de exercer plenamente essa capacidade.

Comunicação é arte e ciência. As recentes descobertas da Neurolingüística fornecem-nos hoje uma tecnologia que pode fazer de qualquer pessoa um bom comunicador. Além de aumentar o seu poder de influência sobre outras pessoas, essa tecnologia aumenta a inteligência — não só no aspecto interpessoal como em todos os demais.

Esse *know-how*, transmitido de forma simples nos próximos capítulos, poderá ser vivenciado por você, com resultados concretos e surpreendentes, ao final deste livro. É só percorrer cada página com atenção e mente aberta.



## Capítulo 2

### A RECEITA DAS RECEITAS

#### Erros de comunicação e resistência às mudanças



Observe um casal que dança em total sintonia. É impossível determinar se o cavalheiro está conduzindo os passos, ou se é a dama, ou se a música é que está conduzindo os dois pelo salão. A comunicação eficiente é assim. Palavra, tom de voz, gestos, contexto, tudo está integrado à mensagem que é transmitida. Processo e conteúdo, como música e dança, estão sintonizados na mesma vibração.

Toda música tem uma dança que se harmoniza melhor em seu ritmo. Se estão tocando um samba e danço bolero, por mais que me esforce, não dará certo. Então, qual é a música da dança da comunicação?

De nada adiantaria ensinar aqui algumas receitas aplicadas a conteúdos específicos, porque as possibilidades são imensas e se renovam a cada momento. Ao invés de ensinar conteúdos e técnicas para escrever ou falar, como fazem tantos livros e cursos, o que pretendo é explicar o processo que vem antes disso. Como é que o cérebro sente que está comunicando ou não? Como é que o cérebro recebe e processa as informações que escuta, vê, escreve ou fala?

Não vou ensinar receitas, mas sim a **receita das receitas**. Com essa chave-mestra você poderá abrir todas as portas na comunicação interpessoal.

\*\*\*

É impressionante o que se perde de energia no mundo, a cada dia, com os erros de comunicação. Memorandos mal escritos, explicações mal formuladas, recados mal transmitidos, solicitações mal entendidas, conversações mal encaminhadas... Tudo isso provocando prejuízos econômicos, trabalhos recusados, produtos sem uso, esforços desperdiçados, conflitos profissionais e pessoais, processos judiciais e até guerras entre nações.



Fig. 3

Pode-se afirmar que 99% dos problemas do ser humano são lingüísticos. Jamais um cachorro será encontrado chorando por terem se esquecido de festejar o aniversário dele, simplesmente porque o aniversário não faz parte do universo lingüístico do cão. Mas, em nós, valores desse tipo criam a todo momento estados mentais de ansiedade, frustração, ciúmes, ressentimentos e assim por diante, desencadeando situações problemáticas.

Para tentarem se proteger dos problemas, as pessoas tendem a evitar o desconhecido. Refugiam-se nos valores e nos hábitos que já conhecem. Procuram fazer apenas o que estão familiarizadas a fazer. Reagem ao novo, resistem às mudanças, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, nas concepções políticas, religiosas etc.

Criamos assim, em nossa vida, uma zona de conforto. É difícil aprender ou fazer coisas novas, é doloroso mudar atitudes porque isso está fora da zona de conforto (figura 3). Aquilo que não é familiar também não é confortável, e assim passa a ser inconveniente. No entanto, o verdadeiro aprendizado sempre ocorre fora da zona de conforto.

Acontece que, num mundo em mutação, preservar (atitudes, crenças etc.) não é a melhor solução. Temos dificuldades com o novo até que o aprendamos. O conhecimento anterior, então, estará muitas vezes obsoleto.

Em tempo de transição, preservação não é uma boa opção.

O conhecimento humano levou mais de um milhão de anos para chegar à fase agrícola; milhares de anos depois chegou à fase industrial, alguns séculos depois atingiu a eletrônica e em poucas décadas chegou à biotecnologia. Atualmente a cada quatro anos o conhecimento dobra. Dentro de pouco tempo, a partir do ano 2000, estará dobrando a cada vinte meses. As formas convencionais de saber, de aprendizado, de administração etc. estão obsoletas. O executivo de hoje, por exemplo, não pode mais pretender estar



informado de tudo o que se produz em sua área de atividade, porque todo o seu tempo não seria suficiente. A tendência, então, é abrir mais o canal da intuição, o hemisfério direito do cérebro, ampliando a consciência para novas dimensões da inteligência, mais sutis e poderosas. Essa ampliação dos poderes da mente será uma conquista marcante do ser humano, nas próximas décadas.

A civilização sempre foi impulsionada por uma pequena minoria. O restante (bilhões de indivíduos) segue atrás, passivamente, como uma "boiada". Se você quer exercer mais plenamente suas habilidades, é fundamental destacar-se da "boiada", participar do mundo não como objeto das circunstâncias e sim como sujeito ativo, conduzindo seu destino. Usando melhor os seus recursos, você não perderá energia e aprenderá a fazer mais com menos.

\*\*\*

Na comunicação há desperdício de energia quando a mensagem não produz resultados, não dá em nada. Existe linguagem que gera ação, fazendo acontecer alguma coisa no Universo. E existe a linguagem que não gera ação: um comentário, por exemplo, um queixume, uma "conversa de cerca-lourenço" são energias que não produzem nada no Universo.

Há pessoas que usam linguagem que gera ação. Todos querem ficar ao lado delas. Estão sempre criando novas realidades. E há outras que usam a comunicação para nada, adoram ficar contando seus problemas, inventando intrigas ou "abobrinhas".

Um lembrete a quem gosta de conversar com os outros sobre seus problemas: 80% dos que escutam não estão nem aí; e 20% ficam felizes porque você tem problemas! Portanto, não perca tempo contando-os para os outros.

18 Outra linguagem que não gera realidade são as frases no condicional. "Eu gostaria de agradecer ao fulano.." — então

por que não agradece? Diga: "Eu agradeço ao fulano..." e, aí sim, algo acontece no Universo. Ou então: "Eu gostaria de convidá-lo para almoçarmos um dia..." — essa frase só revela a timidez e indecisão de quem fala. Diga concretamente: "Eu convido você para almoçar comigo amanhã" — e estará gerando ação. (Mas antes veja no próximo capítulo que esse tipo de proposta, para ter poder, precisa criar antes um contexto propício. Vá em frente.)

Nas línguas latinas, como o português, para dizer qualquer coisa, gasta-se uma quantidade maior de palavras do que no inglês, por exemplo. Isso significa que geramos mais ação? Pelo contrário.

---

### *Distinções tornam visível o invisível e nos permitem intervir*

---

É conhecida a piada do político mineiro que estava na rodoviária, com um amigo, quando chegou outro conhecido seu e o cumprimentou: "Como vai? Está indo para Brasília?" Respondeu o mineiro: "Não, estou indo para o Rio de Janeiro." Logo que o conhecido se afastou, o mineiro comentou com seu amigo: "Viu só como eu o enganei? Eu disse que estou indo para o Rio, para ele pensar que vou para Brasília, mas na verdade vou mesmo é para o Rio!..." Isso é um típico exemplo da linguagem que não gera nada, não tem ação, só enrolação.

\*\*\*

Sabe o que é **inteligência**? É a capacidade de fazer **distinções**. Vemos que uma pessoa é mais inteligente do que a outra pelo número de distinções que é capaz de fazer em um ambiente ou contexto.

Temos uma única palavra para designar "neve", por exemplo, enquanto no Alasca a neve é conhecida por 49 nomes de significados diferentes, indicando a neve em que se pode viajar, a que se pode beber, a que prenuncia chuva e outros tipos mais. Ou seja, eles fazem 49 distinções de uma coisa que entre nós só tem um nome. Então, nossa inteligência é limitada em relação a esse assunto, pois não fazemos aí nenhuma distinção além da simples presença ou ausência da neve.

Assim é também em relação ao ambiente em que vivemos. As pessoas limitadas não percebem inúmeros detalhes que os mais inteligentes percebem. Não percebendo, são passivas em várias situações, deixam-se levar, não conseguem dirigir sua vida, não se destacam da "boiada", por mais que se esforcem.

Inteligência não é um fator genético. É claro que há os gênios que desde cedo se revelam, mas o principal fator da inteligência é a programação do cérebro. Hoje se sabe que as pessoas podem ser treinadas para desenvolverem suas inteligências, porque já se conhece um pouco mais sobre o funcionamento do cérebro.

\*\*\*

Portanto, quanto mais você for capaz de distinguir aspectos (abstratos ou concretos) no ambiente em que vive, e quanto mais conseguir aplicar essas distinções na sua vida diária, mais inteligente você estará sendo.

Um matuto que for trazido de repente às ruas de uma cidade grande só verá carros, sem distinções entre eles. Mas se formos com ele caçar tatus em uma noite escura no mato, não seremos capazes de enxergar nem o nosso caminho, enquanto ele perceberá tatus andando em caminhos subterâneos. Distinções tornam visível o que antes nos era invisível e nos permitem intervir na realidade.

Isso é válido para todos os ambientes e profissões: o médico que consegue distinguir detalhes sutis em um conjunto de sintomas e faz um bom diagnóstico; o engenheiro que distingue com clareza a melhor alternativa entre os materiais disponíveis, o vendedor que sabe distinguir o argumento ideal para cada momento da conversa e assim por diante.

A comunicação eficaz está ligada a um tipo específico de inteligência, como já vimos: a inteligência interpessoal. Saber distinguir os vários aspectos da troca de informações entre as pessoas, aplicando na prática esses conhecimentos, é ter mais poder de convencimento e de influência.

\*\*\*

Antes de seguir adiante, uma pequena observação: o caso do esquimó que usa 49 nomes diferentes para a neve não tem nada a ver com o desperdício de palavras que comentamos anteriormente. Pelo contrário: maior vocabulário permite mais poder de síntese, maior precisão. Ele não precisa explicar um determinado tipo de neve com cinco ou seis palavras: basta uma e pronto.

A leitura de livros, jornais ou revistas de boa qualidade, assim como assistir a bons filmes e ouvir boa música, participar de palestras, cursos ou debates, estar atento ao que acontece no mundo em que você vive, são atividades fundamentais para desenvolver a sensibilidade, aumentar as distinções e ampliar a inteligência. Fique ligado!





## Capítulo 3

### LINGUAGEM & REALIDADE

“Eu sei que você faria o mesmo por mim”

**A** nossa linguagem nos faz humanos, diferenciando-nos dos outros seres vivos. Mas é uma ilusão pensar que usamos a linguagem para descrever a realidade. O que ocorre é exatamente o oposto: linguagem cria realidade. Eu estou criando uma realidade para você, que está lendo este livro.

A linguagem humana pode ser verbal e não verbal, e pode ser exteriorizada ou não. Na linguagem que é exteriorizada, fazemos comunicação interpessoal e no segundo caso fazemos o self-talk, a conversa intrapessoal. Ambas criam a nossa realidade.

Há cinco atos básicos de linguagem exteriorizada: solicitação, oferta, promessa, declaração, asserção (figura 4).

Vejam os um a um. Neste capítulo vamos estudar a solicitação e os fatores nela envolvidos.

Quando desenvolvemos o hábito de fazer solicitações ao Universo, Ele nos atende. É o caso não só das orações religiosas, quando ditas com fé (convicção) como também das solicitações em geral, que fazemos a outras pessoas,

22 empresas etc.

Quem não consegue, lingüisticamente, solicitar, não tem poder (habilidade de gerar ação no Universo). O ladrão não solicita porque sabe (ou acredita) que não vai ganhar, então rouba; seu poder é negativo, destrutivo.

Para que a solicitação seja aceita e dê bons resultados, é preciso aprender a criar um contexto favorável que aumente o seu poder.

\*\*\*

\* Um breve exercício para você avaliar seu poder pessoal: Pense numa cena (já ocorrida ou imaginária) em que você está fazendo alguma solicitação a outra pessoa. Feche os olhos um pouco e visualize a cena, com a outra pessoa na sua frente.

Conseguiu visualizar? Então mentalize de novo, mas agora, na imagem, saia de onde você está e observe os dois interlocutores — você e o outro. Pare de ler um pouquinho e faça isso!

Imaginando a cena deste modo, você conseguirá perceber o contexto. Se você ainda não parou de ler por um instante para visualizar a cena, faça agora, vale a pena. Este livro é escrito não pelas palavras impressas no papel, mas, também, pelas imagens criadas em sua mente.

Então? Foi possível observar como você se comporta quando faz uma solicitação? Como está a sua convicção ao fazê-lo? Você acredita no que está solicitando e acredita que vai conseguir obtê-lo? E o outro? Acredita em você? Como você se preparou para fazer seu pedido? Neste breve exercício você se tornou por um momento o observador de si próprio. Ser o seu próprio observador é um modo de você aumentar a sua inteligência interpessoal. Isto, no entanto, requer prática, paciência e persistência. Além disto, o contexto psicológico no qual a sua solicitação se verbaliza é um fator decisivo no seu poder pessoal.

\*\*\*

23

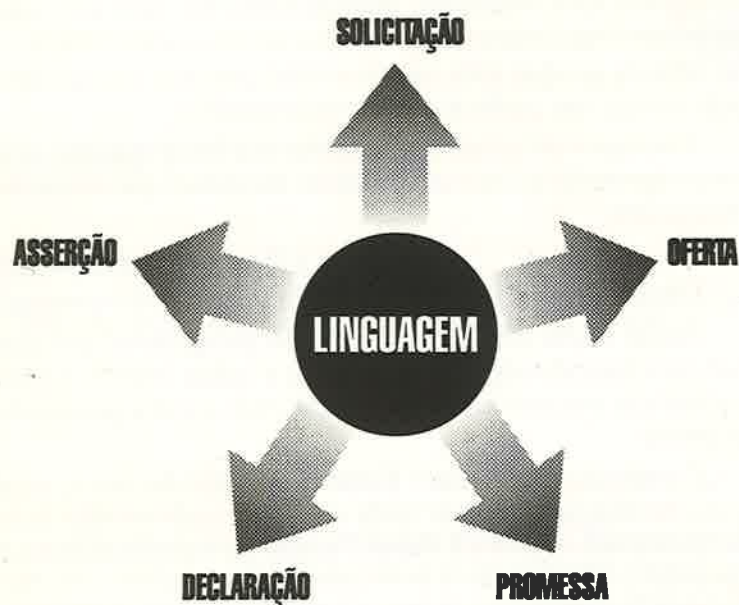


Fig. 4

Assim como a moldura pode mudar a percepção de um quadro, o contexto psicológico de uma conversa pode influir decisivamente em seus resultados. O contexto psicológico cria ou não um campo favorável à sua solicitação. O poder da sua solicitação irá depender muito do contexto que a precedeu. Existem vários fatores que criam um contexto psicológico favorável à sua solicitação (figura 5).

A **reciprocidade** é um dos fatores que contam para a criação de um contexto favorável ao sucesso da sua solicitação. Normalmente as pessoas sentem-se obrigadas a dar alguma coisa em retribuição a quem lhes deu primeiro.

Se você está num barzinho na praia de Copacabana e um menino coloca alguns amendoins em sua mesa, sem cobrar nem dizer nada, ou você evita a oferta e nem toca neles, ou cede à vontade e experimenta um amendoim sabendo

do que vai comprar um saquinho deles quando o menino voltar vendendo, mesmo que não coma mais nenhum.

Nos aeroportos americanos, com frequência, os passageiros que desembarcam recebem flores de jovens Hare-Krishna logo que pisam no saguão. Boa parte das pessoas acaba contribuindo com alguns dólares, em retribuição, mesmo que jogue as flores no primeiro cinzeiro (onde serão prontamente recolhidas pelos mesmos jovens e usadas para novas ofertas).

Nas transações profissionais de todo tipo, a lei da reciprocidade é uma constante, nem sempre bem aplicada. Brindes, amostras, convites para almoços ou jantares, flores e outros presentes são recursos a serem usados com elegância e bom senso, para surtirem efeito.

Mas nem só com presentes se cria um bom contexto de reciprocidade. Pequenos gestos de atenção, informação; concessões, singelos favores ou serviços, às vezes, são até mais eficazes, na medida em que estabelecem uma relação de camaradagem.

Esses gestos não podem ser meramente interesseiros. Devem ser, isso sim, passos iniciais na abertura de uma nova relação de benefícios recíprocos (como ocorre na relação amorosa). Aliás, toda relação positiva que se estabelece é, de certa forma, uma relação de amor.

Tudo isso vale também nas relações entre nações; é um princípio básico na Diplomacia. Em 1985 o México sofreu violentíssimo terremoto e recebeu ajuda de vários países. Um dos primeiros países a mandar sua doação para o México foi a Etiópia. Fato que motivou a doação: em 1935 o México ficou a favor da Etiópia quando esta foi invadida pela Itália. Cinquenta anos depois o sentimento de reciprocidade ainda estava vivo!

Mas há que ter habilidade. Quando lhe agradecerem por seu gesto não responda com frases desse tipo: "Não me



Fig. 5

custa nada"; "isso é parte do meu trabalho"; "eu faço isso para todos os que precisam." Atenção! Essas frases são ineficazes, são capazes de esvaziar a relação de reciprocidade. Tiram o poder do que você fez. Aproveite o momento certo (timing é fundamental) e diga a frase mágica que vai repercutir por muito tempo na mente do ouvinte: "Eu sei que você faria o mesmo por mim."

\*\*\*

Escassez é o segundo fator para um contexto favorável. O princípio é o seguinte: se objetos de algum valor tornam-se menos disponíveis, o seu valor aumenta. Nós sempre queremos o que não temos. Quando é difícil de se obter, é mais desejado e mais caro.

Dois jarros com biscoitos foram colocados sobre uma mesa, em um shopping center nos Estados Unidos, para oferta

ao público. Parecia promoção de produto, mas era na verdade uma pesquisa de atitudes: um dos jarros era mantido quase cheio e outro com apenas dois ou três biscoitos, como se estivessem acabando. "Qual é o mais gostoso?" — perguntavam os pesquisadores a cada pessoa que provava os biscoitos. A grande maioria das pessoas gostava mais do que parecia estar acabando. A cada hora, os jarros eram trocados de posição e os resultados permaneciam iguais. Detalhe importante: os dois jarros continham o mesmo tipo de biscoito. Única diferença: a aparente escassez de um deles.

Em 1985, a Coca-Cola realizou uma série de pesquisas para sondar a preferência do público quanto ao sabor tradicional do refrigerante em relação a um novo sabor. Na primeira fase de pesquisas, as pessoas não sabiam em qual dos dois copos estava o novo sabor e em qual estava o antigo. 55% das pessoas preferiram o novo. Meses depois, outra fase de pesquisas: desta vez as pessoas sabiam qual sabor estava em cada copo. O novo sabor teve a preferência de 77% das pessoas e apenas 23% preferiram o antigo. As pesquisas foram consideradas favoráveis ao lançamento da New Coke, em substituição à Coca-Cola tradicional, em 1985. Foi um dos maiores vexames da história do marketing! A reação dos consumidores foi tão desfavorável (com manifestações de protesto em todo o país) que a empresa não teve outra saída: voltou atrás, com prejuízos de milhões de dólares, e relançou a Classic Coke. Motivo do vexame: esqueceram-se da lei da escassez. O novo sabor era percebido como mais gostoso enquanto era raro; mas quando tiraram do mercado o antigo sabor, este é que ficou sendo mais valioso.

---

*O amanhecer só vem  
depois da noite toda ter  
passado. Tudo tem seu  
momento certo.*

---

Na troca de informações a lei da escassez também conta. "Vou te falar uma coisa que ninguém sabe. É sigilosa. Não fale com ninguém." Ou então: "Vou te dar uma informação exclusiva, em primeira-mão." Começar um relato assim abre os ouvidos da pessoa com quem falamos. Mas preste atenção à sintaxe (ordem em que as idéias são colocadas em uma fala): se você primeiro contar alguma coisa e só depois avisar que é uma informação exclusiva e sigilosa, sua importância não será a mesma.

O valor da escassez pode também aumentar quando a ela se acrescenta a **rivalidade**. É o caso dos leilões. Quanto mais concorrido um leilão, mais alto o preço atingido.

Para que o feitiço não se volte contra o feiticeiro, a escassez tem que ser genuína. Se for mentira, o que ficará escasso será a confiança dos outros em você.



## Capítulo 4

### CONTEXTO PSICOLÓGICO

#### Autoridade, confiança, consenso e comprometimento

**A** sua autoridade também ajuda a criar um contexto favorável. Se você demonstra profissionalismo, conhecimento sobre o assunto, credenciais (experiências anteriores, clientela de prestígio, bom currículo), experiência e credibilidade, você consegue criar uma aura de autoridade em torno de si, que lhe dará poder em qualquer solicitação que você fizer.

Não confunda autoridade com prepotência ou arrogância. A verdadeira autoridade não se faz pela força nem por argumentos do tipo "você sabe com quem está falando?" Admitir um erro ou uma fraqueza própria é muito mais proveitoso para sua aura de autoridade do que manter uma pose de maioral.

Próximo à autoridade está o território da **confiança**, que é formado por três fatores (figura 6):

O que você fala é o que você pensa? O que você fala em público é o mesmo que você fala em particular? Você é capaz de falar para um amigo ou cliente as mesmas coisas que fala dele para terceiros? Se as suas falas estiverem sintonizadas e

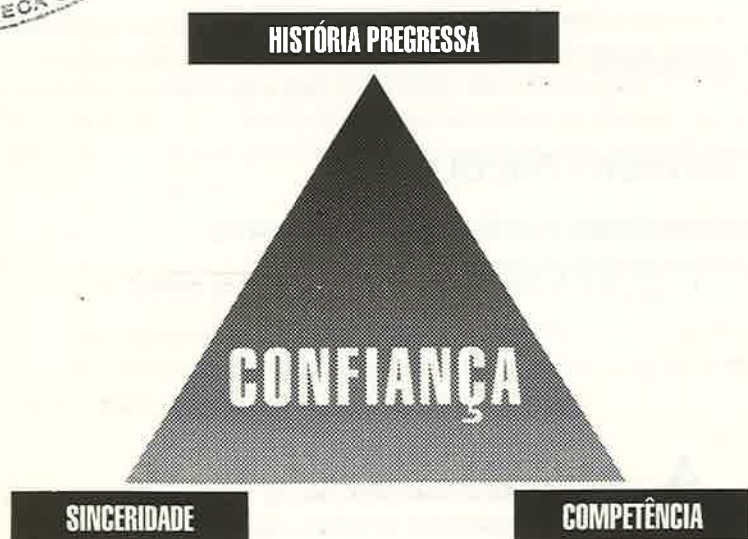


Fig. 6

coerentes, nas diversas situações do seu dia-a-dia, você terá a seu favor a força da **sinceridade**.

Quando você faz o que sabe e gosta de fazer (se gostar mas não souber, aprenda com afinco até saber, e gostará mais ainda), gerando ação de forma correta e produtiva, o Universo lhe retribui com a aura da **competência**. A pessoa reconhecida como competente adquire um poder especial na sua comunicação, porque desperta confiança em sua atuação no mundo. É importante entender que a competência depende fundamentalmente do padrão estabelecido. Por exemplo: uma secretária competente pode se tornar incompetente se o seu escritório, onde era usada a máquina datilográfica, de

repente mudar para um *word processor* e ela não souber trabalhar com computadores.

A sua **história progressa** completa o tripé da confiança. A maneira como você vem atuando na vida (principalmente em termos de sinceridade e competência) ajuda a moldar a confiança que os outros vão depositar em você daqui para a frente. Se você tem ocorrências negativas no passado, procure recriá-las em sua história de forma positiva, limpando tudo que estiver mal resolvido, desengavetando pendências deixadas pelo caminho. Você não precisa ficar contando os problemas do seu passado para os outros. Viva sempre o aqui-agora. Mas procure corrigir (na sua mente e, sempre que possível, no mundo físico) os erros antigos, porque eles mancham sua "aura", mesmo que você os mantenha em segredo, e atingem a intuição da outra pessoa afetando sua credibilidade.

**Confiança deve ser recíproca** em qualquer relação (amorosa, profissional ou financeira). Não se iluda tentando compensar a desconfiança através de contratos detalhados. Não há contrato que não possa ser burlado. A preocupação em não se deixar enganar já indica um desperdício de energia, uma vibração negativa. É melhor fazer transações ou contratos de qualquer tipo com pessoas que você gosta e quando há confiança recíproca.

Para aferir a confiança que você tem no outro, não seja demasiadamente rígido. Todos merecem a oportunidade de aprender e melhorar. Se a pessoa apresenta problema em alguma área, mas tem vários aspectos favoráveis em outra, procure fazer os pontos positivos contaminarem o negativo, ajudando-o a transformar-se. Mas não confunda confiança com ingenuidade. Enquanto a confiança não puder ser total, exerça a **prudência**. Com prudência, você estará mudando comportamentos no sentido positivo e abrindo mais uma janela para o futuro. O Universo saberá retribuir.

- Confiança e gostar da outra pessoa caminham juntos. Nós geralmente gostamos de pessoas iguais à gente. Portanto, sempre que possível, crie um ambiente amigável. Vá com calma, observe os limites do outro, não informalize muito se ele se mantém formal, e não se mantenha formal se a outra pessoa for informal. Observe a inter-relação e ponha mais afeto nas suas atitudes. Elogie, coopere. Faça-se gostar, gostando.

\*\*\*

O consenso é outro fator que influi no contexto para o sucesso de sua ação comunicativa.

Nós somos animais sociais e dependemos do consenso dos outros para nos ajudar a fazer decisões sociais corretas. O nosso sistema democrático é baseado na idéia de governar expressando a idéia da maioria.

Se você quer ser um bom comunicador, em qualquer ambiente onde estiver, procure observar antes de falar. Qual é a conversa que acontece nesse ambiente? Qual a linguagem das pessoas que estão aqui? Como são as crenças e os interesses dessas pessoas? Quanto mais a sua linguagem estiver sintonizada ao consenso do ambiente, mais bem recebido será você.

---

*Poder é a habilidade de gerar ação. Quanto maior a sua habilidade de solicitar, maior será o seu poder.*

---

Isso não significa concordar com tudo e manter as coisas como estão. Mas até para mudar paradigmas é preciso primeiro falar a língua vigente, mesmo que seja para transformá-la em seguida.

Um grupo de pessoas é uma entidade própria, diferente da soma de cada uma dessas pessoas. As atitudes de um grupo são diferentes das atitudes individuais de quem compõe o grupo. No meio de uma multidão, o indivíduo é capaz de fazer coisas que jamais faria isoladamente. Entenda esse fenômeno quando precisar intervir em qualquer grupo de pessoas.

Tenha o poder que tiver, se você tentar lutar contra a cultura você perde. Primeiro entenda o ambiente, para depois atuar sobre ele.

No momento em que muitos cérebros começam a pensar de um outro jeito, a realidade muda. É famosa em Antropologia a "Teoria dos cem macacos": depois de vários anos de pesquisas em longínquas ilhas do oceano Pacífico, um grupo de antropólogos constatou que numa pequena ilha o alimento estava escasso para os macacos. Até que um macaquinho, com fome, acidentalmente desenterrou uma batata-doce, coisa que eles nunca haviam comido, lavou na água de um riacho e comeu. Outros macacos, também famintos, fizeram o mesmo. Nesse instante (talvez quando pelo menos cem macacos faziam o mesmo), em todas as ilhas do Pacífico, simultaneamente, os macacos passaram a desenterrar e a comer batatas-doces!

O conjunto dos cérebros de uma nação não precisa nem da linguagem exteriorizada para firmar alguns consensos. Se o povo acredita, por exemplo, que a inflação vai piorar, ou que a recessão está começando, esses fenômenos acontecem à revelia das medidas governamentais ou dos economistas. Em momentos assim, a Comunicação é tão vital para a economia de um país quanto as ciências econômicas. O que nós vemos depende muito do que nós acreditamos.

\*\*\*

Mais um fator que atua no contexto: o comprometimento. Procure fazer com que seu interlocutor se sinta comprometido com você de alguma forma. Mas não force nenhuma



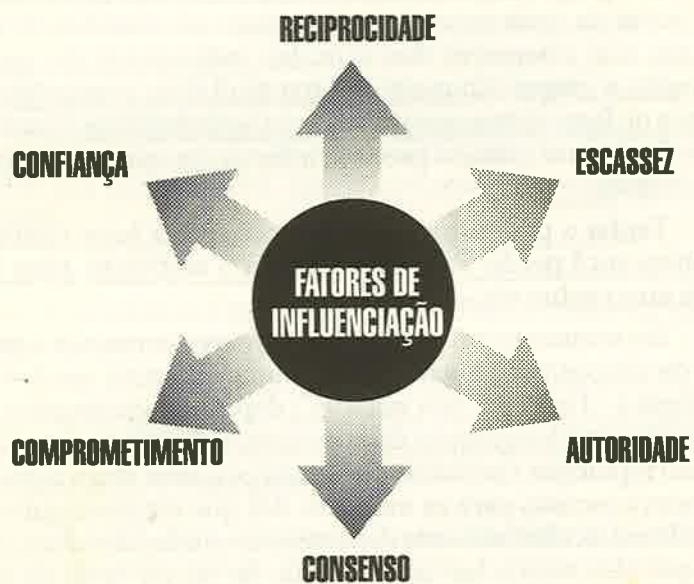


Fig. 7

situação. Seja sutil. Comece com um comprometimento mínimo, simbólico, e o compromisso vai se ampliando com o tempo.

Você provavelmente já foi abordado por alguém que consegue sob pressão — ou prometendo-lhe algo em troca — fazer com que você se comprometa com alguma coisa que você não estava interessado em fazer. É provavelmente certo dizer que depois disso você passou a evitar aquela pessoa. Verdade ou não? Portanto, o comportamento tem que ser trabalhado com muita sutileza, senão "o feitiço vira contra o feiticeiro".

34 "Que notas, de um a dez, você daria para os cavalos do próximo páreo?" Esta pergunta foi feita aos frequentadores

de um hipódromo, antes de fazerem apostas. Depois de ter apostado (e antes da corrida, obviamente), cada pessoa era de novo abordada, por outros pesquisadores, para voltar a dizer suas notas. Verificou-se que a nota do cavalo escolhido sempre subia depois da aposta ser feita. O motivo é simples: o apostador estava **comprometido** com aquele cavalo.

A sociedade de prevenção do câncer nos Estados Unidos distribuiu há alguns anos um pequeno emblema sobre a luta contra o câncer. Meses depois, desencadeou uma campanha de donativos para custear suas atividades. As pessoas que haviam recebido e usado na lapela o emblema contribuíram em proporção muito maior do que as outras.

São comuns, em publicidade, os concursos de frases sobre um determinado produto. Imagine um concurso desses, em que os concorrentes a um sorteio devem escrever num cupom as qualidades do sabonete Sabará. Digamos que vinte e cinco mil pessoas participem: ao preencherem o cupom, elas se **comprometem** por escrito e assinam embaixo. Podem até se esquecer disso depois de alguns anos, mas seu inconsciente estará sempre lembrando que o melhor sabonete é o *Sabará*...

Procure criar o contexto psicológico com tantos destes princípios quantos você conseguir na ocasião. Usados conjuntamente eles têm muito mais poder do que na soma de cada um individualmente. **O todo se torna maior que a soma das partes.**

## Capítulo 5

### OFERTANDO E SE COMPROMETENDO

#### Você é a sua palavra

**O**fertar é um outro ato básico na comunicação, porque é partilhar com o outro (e com o Universo) algo que é seu ou que está sob seus cuidados. E **fazer comunicação é comungar, partilhar, tornar comum** a outros (e ao Universo) idéias, sentimentos ou ações. Comunicar é gerar ação em comum!

Uma oferta, uma vez aceita por outra pessoa, passa a ser uma promessa. Portanto, ofertar significa que você está disposto a se comprometer em fazer algo por alguém.

No capítulo anterior, falamos sobre a oferta como parte de uma solicitação. É o caso da lei da reciprocidade, em que a oferta vem antes. A pessoa inteligente dá primeiro, e depois recebe em dobro ou muito mais.

Quando a oferta é combinada juntamente com a solicitação mas é concretizada depois, trata-se da **promessa**. Promessa constitui um outro ato básico de linguagem e advém do fato de uma oferta sua ser aceita por outrem.

As promessas são corriqueiras no mundo físico (uma compra a prazo é uma promessa), no plano pessoal ("eu prometo a mim mesmo que nunca mais agirei assim"), no



plano amoroso ("eu prometo que me caso com você"), e no plano religioso. Fazer uma promessa ao Universo é eficaz na medida em que a pessoa se empenha ativamente, com toda a sua força interior, para a solução de um determinado problema. Quando você promete, a sua "palavra" está em jogo. Desde que a sua essência é manifestada lingüisticamente neste Universo, a sua palavra é você. Se você faz promessas e não as cumpre, não só os outros se decepcionam com você, mas você se decepciona com você mesmo.

\*\*\*

A oferta, no entanto, muitas vezes é desvinculada de qualquer solicitação, e nesse caso tem mais poder ainda. O Universo retribui com generosidade as ofertas incondicionais e desinteressadas, porque nelas se reproduz mais intensamente a energia que está na base de tudo: o amor.

Mas lembre-se de que você não pode ofertar algo que não possui. Dar mais do que se pode dar não é ser generoso. É ser incoseqüente, e incoseqüência pode gerar um desequilíbrio, um desperdício de energia. Zelar pelo que você possui é um dever que você tem nesta vida, e gostar de você mesmo é primordial para exercer o amor pelo mundo que o cerca...

---

#### *Você não pode ofertar aquilo que não tem.*

---

Como dissemos antes, a linguagem não é usada para descrever a realidade. Linguagem cria realidade. Um dos atos lingüísticos mais poderosos para criar realidade chama-se **declaração** (ação de declarar). Uma declaração, quando pronunciada por alguém que tenha autoridade para fazê-la, cria uma nova realidade no momento em que é verbalizada. Por exemplo: se você for com sua noiva (ou noivo) à presença de um juiz e ele os declarar marido e mulher, mesmo se trinta



Fig. 8

segundos após você se arrepender, você já estará casado. A declaração do juiz criou uma nova realidade no universo: o casamento de você e sua(seu) noiva(o). Agora imagine que o seu vizinho, não sendo juiz, tivesse feito a declaração. Você estaria casado perante as leis do Brasil? Claro que não — o seu vizinho não teria **autoridade** reconhecida pela sociedade para fazê-lo. Do mesmo modo que o juiz tem autoridade para

casar ou divorciar, e o presidente tem autoridade para declarar guerra, você tem autoridade sobre a sua pessoa para fazer declarações que dizem respeito à sua vida. Como, por exemplo:

— Eu declaro **ser** um bom comunicador. Eu passo a **fazer** o que bons comunicadores fazem e passo a **ter** o dom da comunicação.

Uma declaração bem-feita, com congruência de todo o seu ser, transforma o paradigma do **ver para crer** em **crer para ver**. Quanto mais autoridade tiver a sua declaração, e quanto mais concreta ela for, maior será o seu **poder de gerar ação**. Quando você gera ação, o Universo conspira a seu favor!

Nós somos animais lingüísticos. Linguagem cria a nossa realidade. Linguagem pode ou não gerar ação. Declaração (ato de declarar) gera ação transformando a realidade presente.

Uma declaração só é classificada como declaração quando feita no presente e em termos positivos. Por exemplo: "Eu declaro ser próspero!" Por outro lado, "eu declaro que vou ser próspero" ou "eu declaro não ser pobre" são exemplos de falsas declarações.

A grande maioria dos seres humanos tem a ilusão de que o Universo funciona da seguinte maneira: **ter-fazer-ser**. Muitos procuram criar realidade com a seguinte linguagem: "Se eu tivesse dinheiro, faria o que gente rica faz e então seria rico." Na verdade, é exatamente o oposto: **ser-fazer-ter** (figura 8). "Eu declaro ser próspero, passo a fazer o que gente próspera faz e passo a ter o que gente próspera tem."





## Capítulo 6

### ASSERÇÃO E AVALIAÇÃO

#### Mapa não é território

“É o Universo um lugar amigável?” Essa foi a última pergunta que Albert Einstein deixou para nossa reflexão. Ele acreditava que sim.

Em nossa comunicação com o Universo, nosso estado mental é decisivo. Se você tiver essa convicção de que o Universo é amigável, ele será amigável. Se tiver a convicção de que ele é perigoso, será perigoso. Quem se convence de que o mundo é perigoso, pode contratar guardas de segurança, instalar todos os tipos de trancas, andar armado, com colete à prova de balas e, ainda assim, o perigo aumentará cada vez mais. A escolha é sua.

Já dissemos que a linguagem cria realidades. É preciso tomar cuidado com a maneira como enxergamos e interpretamos os fatos, para não criarmos realidades negativas que vão prejudicar antes de tudo a nós mesmos.

O Dr. Humberto Maturana, da Universidade do Chile, propõe em seus *insights* lingüísticos uma distinção entre asserção e avaliação. A asserção, afirmação sobre determinado fato, pode ser verdadeira ou falsa. Isto vai depender da aceitação ou não das evidências. Por exemplo: a capa deste

livro é de papel. Se você aceita a evidência apresentada você considerará esta asserção verdadeira. Com a avaliação, porém, a questão não está entre verdadeiro ou falso: o que se aplica é a **validade** ou não. Se o julgamento for deduzido de forma lógica, ele é válido, mas isso não quer dizer que seja real. No entanto, uma avaliação uma vez aceita passa a constituir realidade. Por exemplo: “Ontem eu vi o José cabisbaixo, chorando e reclamando da vida. Minha avaliação é que ele está deprimido e precisa de ajuda profissional.”

Quando acontece um fato e o explicamos, a explicação substitui o fato, porque explicação é linguagem e o fato não é, até que ninguém mais se lembre do fenômeno em si, mas somente da explicação. E essa explicação (uma avaliação que fazemos do fato) passa a ser vista como verdadeira, muitas vezes sem ser. Esse é o mecanismo das fofocas: uma avaliação se espalha como verdade (por exemplo: “Fulana estava deprimida ontem à noite”) e novos detalhes vão sendo inventados para dar forma de fato a um julgamento maldoso. Quem conta um conto, aumenta um ponto: cada um vai acrescentando na história os seus próprios desejos reprimidos e passando adiante como verdade.

\*\*\*

- Qual a avaliação que você faz de si mesmo?
- Quais são os julgamentos negativos que você faz a seu respeito?
- E quais são os positivos?

Antes de continuar a leitura, pense um pouco e responda mentalmente a estas perguntas. A sua avaliação sobre si próprio é parte da previsão que você faz a respeito do que você vai conseguir no futuro.

Respondeu? Veja bem, agora estamos falando sobre comunicação **intrapessoal**, que é a sua conversa com você mesmo, a *self-talk*. Tem uma voz dentro do seu cérebro que está traduzindo para sua mente o que escrevi neste livro, e

que faz comentários para você mesmo a todo instante e sobre tudo o que acontece, não tem?

Essa voz do seu pensamento consciente tem total intimidade com você, e pode lhe dizer coisas que você jamais diria para os outros. Essa voz é você, na sua comunicação intrapessoal.

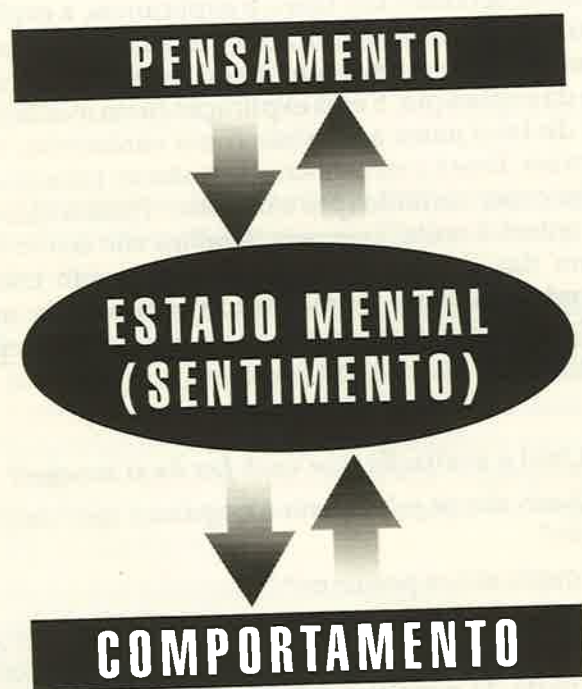


Fig. 9



*A realidade que você vivencia é a sua realidade. O mapa não é o território.*

Quando você tem consigo mesmo uma conversa sobre você, essa conversa o acompanha onde quer que você esteja. Então se você tem um julgamento negativo sobre si mesmo em qualquer aspecto (do tipo "não sou bom para esportes", "não dou sorte no amor", "meu destino é ser pobre", ou algo assim) esse julgamento vai segui-lo mesmo se você mudar de país, profissão, religião, casamento, ou o que for. E tudo continuará acontecendo da mesma forma.

Sabe por quê? Porque **tudo o que acontece no Universo físico aconteceu primeiro na sua mente**. Toda avaliação que você faz a seu respeito é uma predição (um prognóstico) de comportamento que você está fazendo para si mesmo.

Você tem, portanto, um pensamento que gera em seu cérebro um sentimento (estado mental) que gera em você um comportamento (figura 9). Isso funciona nos dois sentidos. Ou seja, o seu comportamento gera sentimentos que geram pensamentos. Isso quer dizer que você pode mudar a partir do seu comportamento (adotando atitudes mais positivas, procurando fazer coisas que você se julgava incapaz de fazer) ou a partir do seu pensamento, já que o dono daquela voz interior (o "presidente da empresa") é você mesmo.

\*\*\*

Um dos primeiros passos para tornar mais positiva a sua comunicação (intrapessoal e interpessoal) é **aprender a pensar sem julgar**. Observar os fatos sem criar julgamentos e avaliações. Isso pode ajudá-lo a perceber as coisas com a mente mais aberta e a mudar a sua percepção do mundo.

"Mas e a minha opinião?" — perguntará sua voz interna. Se a opinião é sua, por que é tão difícil mudar? Porque não é você quem tem opiniões; são as opiniões que têm você.

Julgando menos, você aprenderá a ser melhor observador, não só dos fatos e das outras pessoas, como também de si próprio. Seja observador imparcial do seu passado e do seu presente. Saia dos julgamentos (das culpas ou das desculpas

sobre si mesmo) para se observar, com o objetivo de melhorar como pessoa e comunicar-se melhor com o mundo.

As emoções residem nas interpretações (figura 10) e podem também ser decisivas em nosso modo de viver. Veja este exemplo: um casal de meia-idade sofreu um acidente aéreo nos Estados Unidos. Os dois ficaram algum tempo hospitalizados, mas sobreviveram. Três anos após o acidente, o marido, que era obeso e sedentário, havia se tornado mais ágil, emagreceu, começou a praticar esportes e a passear, ficou mais alegre e dinâmico. A mulher, por outro lado, entrou em profunda depressão e não consegue mais sair de casa. Por que as reações ao mesmo fato foram tão diferentes? Porque as interpretações foram diferentes. Ele interpretou positivamente o ocorrido ("que sorte a minha, sobrevivi, nasci de novo") e ela interpretou negativamente ("que azar o meu, quase morri, é muito perigoso sair de casa").

Qual dessas interpretações você escolheria? Se você criou uma interpretação negativa para os fatos do seu passado, não reclame da sua vida hoje, porque foi você mesmo quem escreveu seu script. Que tal então recriar positivamente a sua presença no mundo? Você conseguirá se comunicar muito mais amigavelmente com o Universo, e vice-versa.

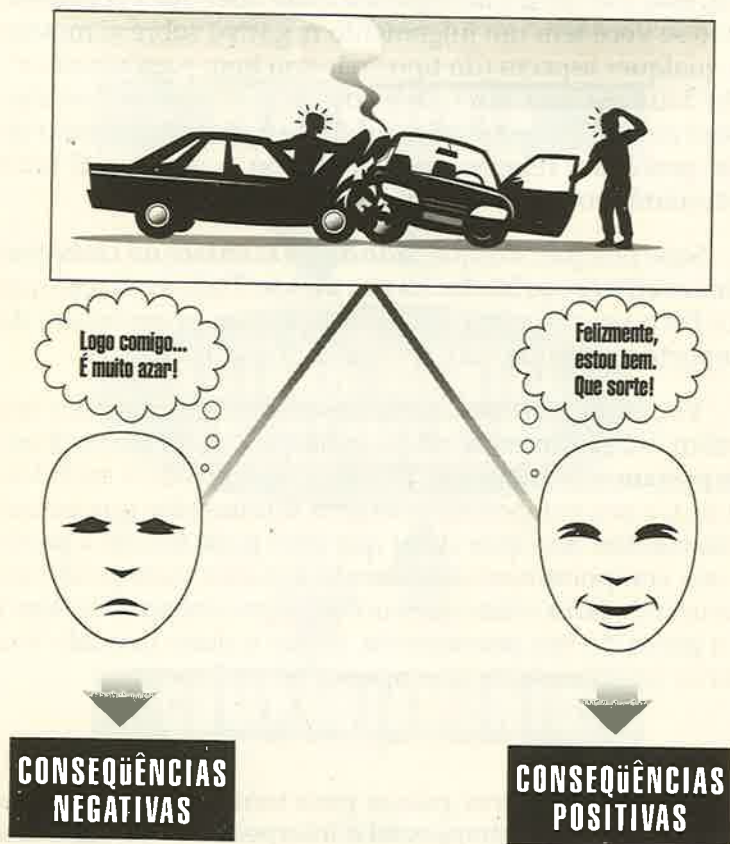


Fig. 10



## Capítulo 7

### OLHOS, JANELAS DA ALMA

#### Manipulando ou influenciando?

Quando você se comunica com alguém, todo o seu corpo fala. Observe seus gestos, durante uma conversa. Procure perceber também o seu tom, seu jeito, seu sentimento. São fatores que, como já vimos, vão muito além das palavras. Mas não basta observar a si próprio: é fundamental saber também observar o outro, percebendo nele mais do que as palavras.

Você sabe qual é o melhor ponto para fixar o nosso olhar enquanto conversamos? São os olhos do outro. Dizem que os olhos são janelas da alma, e é verdade. Saber observar os olhos da pessoa com quem conversamos é praticamente uma forma de ler pensamentos.

Você já percebeu que nossos olhos se movem quando falamos, quando pensamos e até quando estamos sonhando? Os estudos neurolingüísticos sobre o movimento dos olhos podem ajudá-lo não só a se comunicar melhor e a ter mais poder de influência sobre as pessoas, mas até mesmo a aumentar a sua inteligência. ("Como?" — deve estar perguntando sua voz interior. "Aumentar a inteligência com o movimento dos olhos? Como isso é possível?" Leia com atenção e pratique, depois veja os resultados.)

Movimentamos os olhos em várias posições, e cada uma dessas posições desencadeia um processo diferente em nosso cérebro. (Figura 11.)

✳ Como já vimos no livro *O sucesso não ocorre por acaso*, movendo os olhos para cima estamos fazendo imagens com a mente. É o componente visual do nosso pensamento. Quando nossos olhos se mexem para cima à direita, estamos criando imagens (você pode perceber que o outro está mentindo, ou inventando história, se ele mover os olhos para essa posição quando lhe for feita uma pergunta cuja resposta deveria saber, mas não sabe). Quando olhamos para cima à esquerda, estamos relembrando imagens (lembra-se da cor da blusa que você usou anteontem? se você olhar para cima à esquerda, acionará sua memória visual).

Neurofisiologicamente, não conseguimos fazer imagens no cérebro sem levantar os olhos. Isso se aplica também a operações matemáticas e raciocínio abstrato. Para fazer mentalmente uma conta de multiplicar, por exemplo, temos que criar visualmente os números; experimente fazer isso com os olhos voltados para cima, à direita, e será mais fácil fazer o cálculo.

Movendo os olhos na posição horizontal, estamos abrindo nosso canal **auditivo**. Quando olhamos para o lado, à direita, nosso cérebro tem mais facilidade de criar sons. Se olhamos horizontalmente à esquerda estamos memorizando sons (procure lembrar-se de uma melodia antiga, ou do nome de alguém, fazendo esse movimento com os olhos). Quer dizer então que eu melhoro minha memória se olhar para o lugar certo? Sim. Muitas vezes uma pessoa não tem "boa" memória porque não está olhando para o lado correto.

O movimento dos olhos para baixo tem efeitos totalmente diferentes dependendo do lado, direito ou esquerdo, para onde os olhos vão. Movê-los para baixo e para a esquerda significa que o *self-talk* está ativado. A pessoa está conversando com ela mesma, e usando palavras! Para baixo

## OS OLHOS SÃO AS JANELAS DA ALMA

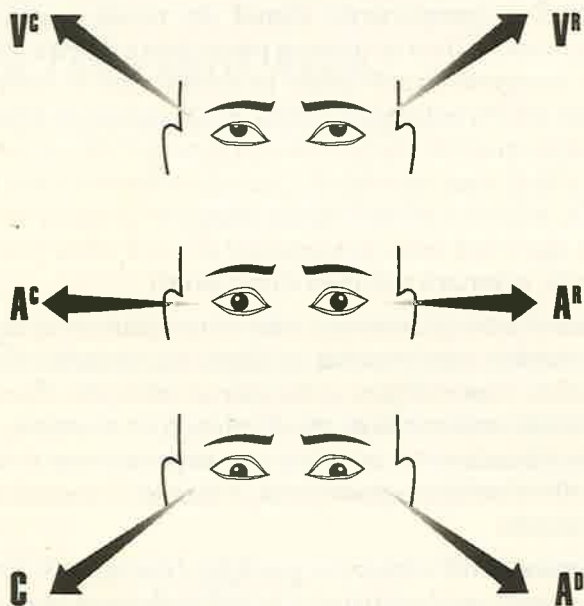


Fig. 11

e para a direita significa que a pessoa está tendo noção do corpo (propriocepção) e também que emoções estão sendo vivenciadas no cérebro. Isto, juntamente com a sensação olfativa-gustativa, são as chamadas atividades cinestésicas.

As sensações olfativas-gustativas são desencadeadas quando os olhos se movem para baixo e para o centro (olhando na ponta do nariz). Observe um provador de vinho e você confirmará como isso ocorre.

Uma pequena observação, antes de seguirmos adiante: as posições à direita e à esquerda, descritas anteriormente, podem variar em pessoas canhotas, mas são válidas para 96% das pessoas, inclusive para a grande maioria dos canhotos. Explicaremos de forma sucinta: cerca de 90% das pessoas são destras e 10% são canhotas. Mas, na maior parte dos canhotos, os hemisférios cerebrais (direito e esquerdo) funcionam na mesma posição das pessoas destras. Apenas 4% do total das pessoas são "canhotas" também no cérebro. Menos de 1% das pessoas destras são "canhotas" no cérebro e, portanto, tem as posições do criar e do recordar invertidas.

\*\*\*

Todos somos ao mesmo tempo visuais, auditivos e cinestésicos. Mas em cada pessoa há, geralmente, uma predominância de um desses componentes. Em situações de stress, essa predominância aumenta ainda mais, porque nosso cérebro precisa ancorar no sentido que funciona melhor com menos esforços.

O bom comunicador precisa falar as três linguagens simultaneamente (visual, auditiva e cinestésica), para se comunicar com pessoas diferentes. Para segurar a atenção de uma platéia, é preciso gesticular, variar o tom de voz, movimentar-se pela sala, aproximar-se das pessoas, utilizar recursos audiovisuais, tudo o que for possível para comunicar-se bem com os três tipos de pessoas.

Procure observar, por exemplo, um cinestésico e um visual conversando: um gosta de chegar perto, de tocar, e o outro se afasta para ver, pois dessa maneira sente-se melhor. À medida que um chega mais perto, o outro se afasta um pouquinho. Às vezes, uma conversa dessas começa num canto da sala e acaba no outro...

Se um menino, na sala de aula, olha para cima quando a professora lhe faz uma pergunta, certamente é porque ele é visual. Sua mente usará esse recurso com frequência. Mas



se a professora briga com ele quando isso acontece, ele poderá desistir de pensar e tornar-se medíocre. Fatos como esse acontecem com frequência. Fala-se muito em alunos com dificuldade de aprender, quando quase sempre o caso é de dificuldade de ensinar, por deficiência do professor. E conhecimentos tão simples como estes que apresentamos neste livro serão de grande valor quando estiverem sendo aplicados nas escolas. **Aprender a aprender** é muito mais importante do que qualquer matéria que se aprende na escola.

Com o movimento dos olhos é possível desenvolver estratégias intelectuais capazes de torná-lo excelente em muitas de suas atividades pessoais e profissionais!

\*\*\*

Em 1975, na Califórnia, um matemático e analista de sistemas, Richard Bandler, e um lingüista, John Grinder, receberam uma bolsa do Instituto Nacional de Saúde (NIH) dos Estados Unidos e começaram a trabalhar juntos para responder à seguinte pergunta: *psicoterapia realmente funciona?* Entrevistaram inicialmente vários terapeutas, de linhas diversas. Selecionaram três terapeutas (Fritz Perls, Milton Erickson e Virginia Satir) que tinham conseguido resultados fantásticos com seus pacientes. Através de anúncios de jornal, recrutaram alguns pacientes com problemas de fobia e os encaminharam aos três terapeutas, que conseguiram curá-los em questão de minutos. Os pesquisadores anotaram as técnicas utilizadas, que pareciam diferentes para os três terapeutas, testaram-nas em outros pacientes exatamente como os terapeutas haviam ensinado, mas não produziram resultado algum com nenhuma delas.

Por que não deu certo? Os dois pesquisadores refletiram e chegaram à seguinte hipótese: talvez o que realmente estivesse funcionando não tivesse nada a ver com a explicação dos terapeutas, e sim com outros detalhes na comunicação entre eles e os pacientes. Alguns detalhes tão sutis que nem

mesmo os terapeutas que os utilizavam tinham consciência de sua fórmula!

Com essa hipótese em mente, os dois pesquisadores gravaram em vídeo as sessões de terapia e procuraram anotar os menores detalhes (pequenos gestos, inflexões de voz etc.) do comportamento dos terapeutas com seus clientes. E chegaram a uma série de atitudes comuns aos três terapeutas. Agora com esses "denominadores comuns", detectados através do uso do vídeo, eles conseguiram reproduzir os resultados dos terapeutas. Com isso nasceu uma nova disciplina, a PNL (**Programação Neurolingüística**). Extrapolando o raciocínio para a área da comunicação, fizeram a mesma pesquisa com vários bons comunicadores e detectaram os "denominadores comuns" para a boa comunicação. A partir daí procuraram explicações neurofisiológicas para essas técnicas e assim a programação neurolingüística foi se desenvolvendo como disciplina. Algumas dessas técnicas descobertas por eles estão apresentadas neste livro. É uma tecnologia nova, que veio da prática para a teoria e foi comprovada pelos mais recentes conhecimentos científicos. Seus resultados são tão surpreendentes que às vezes parecem mágica; mas **toda tecnologia nova, quando em uso, parece mágica.**

\*\*\*

Algumas das técnicas utilizadas por aqueles terapeutas e pelos comunicadores pesquisados diziam respeito ao movimento dos olhos. Lembre-se do que falamos há pouco. Se os olhos vão para cima, estamos operando nossa inteligência visual. Se a pessoa com quem estou conversando costuma mover os olhos para cima, movo meu braço também para cima e pergunto: "Você está *vendo* o que estou falando?" Já que a pessoa estava acionando exatamente a sua sensibilidade visual, minha frase vai fisgar sua atenção com grande eficácia. Ou, se ela está olhando para baixo e para a direita gesticulo com as mãos para baixo e para a esquerda (imagem

em espelho) e pergunto: "Como você se sente em relação a isso que estou falando?" Assim estarei fisgando sua inteligência cinestésica.

---

***Toda tecnologia  
sofisticada, quando em  
uso, parece mágica.***

---

Simples demais? É simples mesmo. Mas não é fácil: requer uma boa prática e sensibilidade aguçada, para fluir com naturalidade. É como aprender a dirigir: no início, aqueles três pedais para dois pés nos confundem, mas depois dirigimos sem nem mais pensar nisso, pois já assimilamos a técnica. Posso assegurar que os resultados são de fato surpreendentes. O poder que a sua comunicação passa a ter sobre as pessoas é notável.

"Ah, mas isso é manipular as pessoas", pensam alguns quando tomam conhecimento dessas técnicas. Não é nada disso. Quem pensa assim está confundindo manipulação com influência, que são coisas bem diferentes. Quando se manipula alguém, um ganha e o outro perde: o resultado só é bom para quem convence. Por outro lado, quando se pratica o poder da influência, o resultado é bom para os dois, porque os dois lados conseguem se comunicar melhor. Aprender essas técnicas para melhorar a comunicação é como aprender japonês antes de viajar para o Japão. Isso é querer manipular os japoneses? Claro que não! Isso é falar a língua do outro, seja ele um visual, auditivo ou cinestésico. É comunicar-se.

A tecnologia oferecida aqui é apenas um instrumento para se comunicar melhor. Uma faca, por exemplo, é um instrumento que pode ser usado para passar manteiga no pão, mas que alguém pode usar também para matar alguém.

52 Isso não faz a faca nem ruim nem boa. Uma faca é uma faca.

Uma tecnologia é uma tecnologia. Você é quem vai decidir usá-la para destruir ou para construir. A escolha continua sendo sua!





## Capítulo 8

### OS SEGREDOS DO BOM COMUNICADOR

#### Aprendendo com os mestres

**S**e olharmos duas pessoas sentadas na mesa de um bar (como essas da figura 12), mesmo sem ouvir o que elas falam, podemos perceber como está a comunicação entre elas apenas observando a sua postura corporal (fisiologia).

Você sabe o que é rapport? É estar em sintonia com alguém. É entrar no mundo da outra pessoa e estabelecer com ela uma comunicação plena, uma perfeita conexão. Quando a conversa está boa, não vemos nem o tempo passar. O que acontece ao redor fica em segundo plano, porque toda a atenção está voltada para a comunicação com aquela pessoa. Tudo o mais se torna transparente!

*Rapport* é encontrar a outra pessoa onde ela se encontra. É falar com ela, verbalmente e não verbalmente: "Eu sou igual a você. Você pode confiar em mim!"

Nós podemos encontrar a outra pessoa onde ela está, lingüisticamente, usando o mesmo vocabulário dela e usando palavras que coincidem com o canal predominante da sua percepção. Como vimos no capítulo anterior, se ela usa mais o canal visual, você pode dizer: "Você está vendo o que estou dizendo?" Se ela usa mais o canal auditivo, você lhe diz:

54 "Como isso soa para você?" Se ela é mais cinestésica (olhando

para baixo e falando devagar), você pode dizer-lhe: "Como você se sente em relação a isso?"

Nós podemos estabelecer o *rapport* através do conteúdo das palavras e do modo como as palavras são pronunciadas. Se a pessoa fala devagar, você fala devagar também (pelo menos nos primeiros quatro minutos de conversa com ela). Se ela fala depressa, você passa a falar mais depressa.

E, finalmente, mais importante ainda é a fisiologia: assumir uma posição corporal semelhante à da pessoa, como um espelho. Se ela tem os braços cruzados, cruze os seus por um período de tempo. Se ela gesticula muito, procure gesticular um pouco mais.

Outra técnica extremamente poderosa, embora mais difícil, é respirar na mesma frequência ou velocidade com que a outra pessoa está respirando.

\*\*\*

Mesmo à distância percebemos que está acontecendo esse "clima" favorável na comunicação, porque notamos uma simetria corporal (*mirror*, espelho) entre as duas pessoas. Isso ocorre no campo da fisiologia, que tem mais poder do que a palavra, para a eficácia da comunicação, como vimos no capítulo 1.

A importância da simetria corporal foi constatada inclusive em pesquisas sobre a telepatia, realizadas na Rússia. Duas pessoas em ambientes diferentes, tentando transmitir mensagens telepaticamente, conseguiam os melhores resultados exatamente nos momentos em que estavam em posições corporais idênticas. Se até na comunicação à distância isso acontece, imagine em uma conversa *tête-à-tête*!

Comunicação é como uma dança. Quando um assume a posição do outro, os dois passam a pensar igual, e aí a sintonia é plena. Você não sabe quem está comandando quem. A música é uma só.

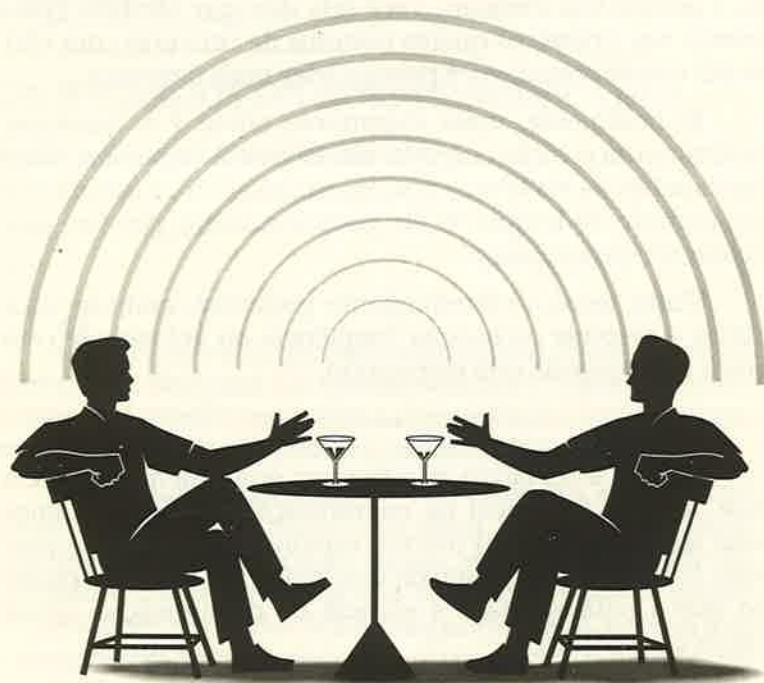


Fig. 12

Faça você mesmo a experiência: quando estiver conversando com alguém, assuma a mesma posição física do outro, ou pelo menos uma posição bem semelhante. Se ele mudar de posição, mude também, mas procure fazê-lo com naturalidade para que isso não seja percebido conscientemente por ele. Em nível inconsciente, ele passará a vê-lo como se estivesse vendo a própria imagem no espelho e sentirá mais confiança em você. A comunicação poderá se estabelecer plenamente porque você e ele estarão sintonizados no mesmo comprimento de onda.

---

*A postura corporal fala  
mais alto que a voz.*

---

Parece simples demais? É simples, mas não é fácil. Porém, qualquer pessoa é capaz de adquirir essa habilidade, com um pouco de prática e sensibilidade. Os resultados dessa técnica são impressionantes.

\*\*\*

Além da palavra e da fisiologia, o outro elemento de comunicação com poder de influência é o **tom de voz**, conforme já vimos. Vamos ver um bom exemplo:

Os especialistas em *telemarketing* (vendas por telefone), nos Estados Unidos, perceberam que uma conversa produz resultados muito melhores quando as duas pessoas falam na mesma velocidade. Assim como ocorre no Brasil, entre os diversos estados norte-americanos há grandes diferenças de tom e de velocidade entre os diversos sotaques: um texano, por exemplo, fala muito devagar em relação a um nova-iorquino. As companhias de vendas pelo telefone adotaram então a seguinte técnica: seus vendedores passaram a falar na mesma velocidade da pessoa que atendia o telefone, embora as palavras (os argumentos de venda) fossem sem-

pre as mesmas. Resultado: apenas mudando a velocidade da fala, as vendas aumentaram em mais de 30%!

Sempre é bom lembrar que o bom senso tem que estar presente quando aplicamos essas técnicas. Algumas coisas não se podem ser imitadas, em termos de fisiologia ou de tom de voz: se o sujeito é gago, por exemplo, ou tem um tique nervoso etc. E, obviamente, não tente imitar o sotaque, se for diferente do seu.

Uma vez estabelecido *rapport*, o que ocorre em aproximadamente três a quatro minutos, você pode agora liderar a comunicação e o seu ouvinte seguirá você.

Imagine-se dirigindo numa estrada, próximo a outro automóvel. Você então decide acelerar para se livrar do carro ao lado. O que acontece? Ele também acelera. Se você diminui a velocidade, ele também diminui. O que posso lhe dizer é que ele não está fazendo isso de propósito, embora pareça. É que vocês estão sintonizados; e o que você fizer ele inconscientemente seguirá. O mesmo ocorre no campo da comunicação. O que você precisa é saber dominar a situação e decidir o momento certo de impor o seu próprio ritmo, acelerar ou reduzir, ultrapassar ou deixar-se ultrapassar. Assim, você estará assumindo a direção da sua comunicação, chegando com facilidade ao destino da influência que você almeja.



## Capítulo 9

### QUEM TEM MAIS DO QUE BOCA VAI A ROMA

#### Sofisticação do método socrático

Imagine-se num domingo de manhã, passeando em um bairro onde você não é conhecido por ninguém. Você resolve ir a uma banca de jornal, mas chega lá ao mesmo tempo que outra pessoa, também desconhecida na localidade. Ambos pedem ao mesmo tempo o mesmo jornal, mas acontece que só resta na banca um exemplar do seu jornal preferido. Você precisa muito daquele jornal e não está disposto a cedê-lo, assim como a outra pessoa também não está disposta a abrir mão. E agora? A quem o jornaleiro atenderá?

Há dois tipos de poder no mundo. Um deles é o **poder posicional**, que depende da posição que você ocupa em determinado contexto (por exemplo, o presidente de uma empresa tem mais poder posicional do que o vice, o major tem mais poder no quartel do que o capitão). O outro tipo é o **poder pessoal**, que a pessoa carrega consigo vinte e quatro horas por dia em qualquer lugar aonde vá, e que não depende de fardas, cargos, títulos ou posições sociais.

Esse poder pessoal depende simplesmente da sua capacidade de se comunicar com eficiência para atingir os seus

objetivos. Ou seja, depende da sua capacidade de influenciar as outras pessoas através da comunicação.

O próprio poder profissional, para ser atingido, depende muito do seu poder pessoal. Não é só com a competência (saber fazer bem algum trabalho) mas também com influência (saber mostrar aos outros que você sabe fazer bem aquele trabalho), que se atinge o sucesso profissional.

Poder posicional sem poder pessoal não adianta, porque as posições de poder só valem dentro de certos contextos e durante determinado tempo. Fulano hoje é ministro, tem todas as mordomias inerentes ao seu cargo, é recebido em todos os lugares, é uma personalidade VIP (*very important person*). E daí? Quando ele não estiver mais ocupando essa posição, será que continuará tendo regalias desse tipo? A resposta a esta pergunta não depende do seu poder posicional, que é efêmero, mas sim do seu poder pessoal.

Imagine um grupo de cem pilotos de uma grande companhia aérea, sendo que a metade deles acaba de se aposentar e a outra metade continua na ativa. Todos os cem pilotos estão na mesma faixa etária, acima de cinquenta anos, mas certamente o número de mortes será bem maior entre os aposentados do que entre os que continuam na ativa num período de doze meses após a aposentadoria. Sabe por quê? Porque a saúde não depende só de descanso, e sim de satisfação, gratificação pessoal, relacionamento produtivo com as pessoas, aceitação, auto-estima, objetivos de vida. Sair de um poder posicional sem ter poder pessoal pode provocar depressão, doença e morte.

\*\*\*

Influência é a ação que uma pessoa exerce sobre outra. É sinônimo de prestígio, crédito, ascendência, poder, e também de entusiasmo e animação. Em termos profissionais, é o processo pelo qual você associa um sentimento de prazer e de confiança ao seu produto, serviço ou idéia. É interessante observar que em certas regiões do Brasil se dá o nome de

influência ao lugar onde se descobrem minas de diamantes. Influenciar é ter poder e prosperidade.

---

*Quem controla uma  
conversa não é quem fala,  
e sim quem escuta.*

---

No fundo, todos somos vendedores em todos os momentos da nossa vida. Precisamos saber "vender o nosso peixe", transmitir bem nossas idéias e desejos, fazendo com que os outros acreditem em nós e obtendo resultados concretos na comunicação com o mundo a nossa volta. A vida será melhor para nós na medida em que estivermos nos comunicando positivamente e sabendo aprender com as respostas (o *feedback*) que a todo instante o mundo nos dá. Com isso estaremos sendo mais inteligentes interpessoalmente.

Através dos nossos sentidos, o cérebro recebe as informações que o mundo nos dá e depois processa essas informações, usando para isso os programas (as formas de pensar) que estão gravadas em nossa mente. Aprender como nosso cérebro funciona, como ele processa as informações e como as transmite para o mundo, pode ser uma conquista de valor inestimável em nossa vida.

Exatamente para isso fizemos este livro. Para que você fique sabendo, de uma forma simples, como o seu cérebro se comunica e para que possa usar esse conhecimento em todas as áreas da sua vida.

\*\*\*

Comunicação que cria ação em comum é a que move alguma coisa no universo. O universo se move quando algo novo e produzido, e todos nós participamos desse processo de permanente criação. Mover é dar motivo, é motivar, 61

**TODO ATO HUMANO É MOTIVADO  
PELAS SEGUINTE RAZÕES:**



Fig. 13

estimular, provocar interesse e entusiasmo para que algo aconteça.

Mas eu não posso motivar outra pessoa. É ela que se motiva. Linguisticamente eu crio uma situação em que a outra pessoa vai se motivar. Motivando-se a partir do meu estímulo ela estará movendo o universo junto comigo.

E como podemos aprender a criar essas situações? Através da Neurolingüística, podemos saber como o cérebro

humano processa as informações do ambiente e como podemos agir sobre isso.

Todo ato humano é motivado pelas seguintes razões: evitar sofrimento ou procurar prazer (figura 13). Tudo o que você faz é baseado num equilíbrio entre esses dois motivos. Vivemos, então, numa escala analógica entre sofrimento e prazer. Acontece que 60% dos indivíduos estão se movimentando no sentido E.S. (Evitando Sofrimento), enquanto 40% movimentam-se no sentido P.P. (Procurando Prazer).

Ao abordar as pessoas, o bom comunicador e o bom líder sabem levar isso em conta, mesmo que não tenham consciência dessas características. Tendo consciência dessa escala entre E.S. e P.P., você poderá ampliar em muito o seu poder de influência, porque saberá sintonizar melhor o "canal" da pessoa com quem está se comunicando.

Por exemplo, você faz a seguinte pergunta a alguém:

— Imagine que dinheiro não é problema e que você trabalha por outro motivo: o que é mais importante no trabalho, para você?

Pela resposta você percebe claramente se ela é E.S. ou P.P. A pessoa que se motiva evitando sofrimento (E.S.) descreverá o que ela procura evitar quando trabalha (o tédio ou a solidão, por exemplo). Por outro lado, a pessoa que se motiva procurando prazer (P.P.) descreverá que está trabalhando para obter satisfação pessoal, novos conhecimentos, contribuição para o Universo etc.

A partir daí, então, você podrá orientar a conversa no sentido em que a mente da pessoa funciona mais.

Para uma pessoa E.S.: "Nós vamos fazer um projeto juntos. Deixe-me dizer-lhe o que vai acontecer de ruim para nós e a Companhia se o projeto não der certo..." (ênfase no que deve ser evitado).

Para uma pessoa P.P.: "Nós vamos fazer um projeto juntos. Deixe-me dizer-lhe o que vai acontecer de bom para nós e a Companhia se o projeto der certo..." (ênfatisando o que deveremos obter).

\*\*\*

Outra maneira de conhecer o interlocutor, para poder falar a linguagem mais eficaz na comunicação com ele, é observar o sentido predominante na percepção que ele tem do mundo, ou seja, identificar se ele é visual, auditivo ou cinestésico (conforme as classificações que vimos no capítulo 7). Vários indícios podem nos servir para essa identificação. Pela profissão, por exemplo: um bom fotógrafo é quase sempre do tipo visual, um atleta é cinestésico, um músico é auditivo. Pelo tipo físico: um indivíduo magro costuma ser visual, um gordo costuma ser cinestésico. E na própria maneira de falar: o visual usará mais verbos ligados à visão, o auditivo usará palavras de audição e o cinestésico palavras sensoriais.

A partir do momento em que você identifica seu interlocutor em um desses três tipos, procure conduzir o diálogo por essa linha. Por exemplo, perguntando ao visual: "Como você vê isso?" Ao cinestésico: "Como você se sente com relação a esse assunto?" E ao auditivo: "Qual a sua opinião sobre o que estou lhe falando?" Assim fazendo, ele será *todo ouvido* para você, ou seja, dedicará toda atenção e interesse ao que você está lhe transmitindo.

\*\*\*

Existe ainda outra maneira de conhecer o seu interlocutor para falar na linguagem que mais o atingirá. Para testá-la ou colocá-la em prática, pegue três moedas de tamanhos e valores diferentes e mostre para a pessoa, perguntando-lhe: "Qual é a correlação entre essas três moedas?" Pela resposta você saberá identificar se ela interpreta o mundo por seme-

64 lhanças ou por diferenças:

— É tudo dinheiro. São todas redondas. São todas de metal.

— Todas são dinheiro, mas seus valores são diferentes.

— Os valores são diferentes, mas é tudo dinheiro.

— Os valores (ou o peso, ou o tamanho) são diferentes.

Uma resposta como a da primeira linha mostra que a pessoa interpreta o mundo basicamente por semelhanças. A segunda resposta revela que ela interpreta mais por semelhanças do que por diferenças. A terceira mostra que as diferenças são percebidas antes das semelhanças, e a quarta resposta nos diz que ela interpreta o mundo pelas diferenças.

O bom líder sabe estimular o melhor de cada pessoa a partir de características como essas. Por exemplo, se delega uma nova tarefa a duas pessoas de sua equipe, e sabe de antemão que uma delas interpreta o mundo por semelhança e a outra por diferença, ele dirá para a primeira:

— Olha, tem um trabalho aqui para ser feito que é *muito parecido com os que nós sempre fazemos*, a maneira é a mesma, só tem alguns detalhes específicos etc. etc.

E para a segunda:

— Este trabalho novo é *totalmente diferente de tudo o que já fizemos*. A não ser em pequenos detalhes etc. etc.

Percebeu? Ele pode estar falando do mesmo trabalho, com abordagens opostas, sem que esteja mentindo para nenhuma das duas, porque tudo o que está dizendo é questão de interpretação.

Para que uma pessoa se motive, é necessário que o assunto lhe seja apresentado pela abordagem que mais desperte seu interesse. Você pode conseguir isso, aplicando uma das três distinções que apresentamos neste capítulo, ou até combinando as três.

\*\*\*

65



O mais importante para que essas técnicas sejam bem-sucedidas é estar sempre atento ao seu interlocutor, saber com quem você está lidando, conhecer a maneira como ele processa informações.

Para isso, é essencial fazer perguntas, e saber perguntar.

Sócrates, na Grécia Antiga, foi um dos maiores sábios que a humanidade já teve. E perguntava sem parar. Ensinava através de perguntas. Ele descobriu que o mais importante não é saber: é perguntar.

Nós temos dois ouvidos e só uma boca. Isso nos mostra que escutar é mais importante para a comunicação do que falar. **Quem controla uma conversa não é quem fala, é quem escuta.**

Há grandes líderes, em todas as áreas (governo, empresas etc.), que exercem sua liderança usando o método socrático.

**"Como?"** Esta simples perguntinha me abre as portas do *know-how*. A informação obtida com essa pergunta é bem útil e informativa.

**"Por quê?"** Esta me traz as justificativas de qualquer assunto. A informação obtida com esta pergunta nem sempre me ajuda nas decisões. As respostas são muitas vezes racionalizações que não proporcionam *insights* no assunto em questão.

Quem pergunta obtém as informações de que necessita para tomar qualquer decisão.

Se você souber utilizar seu poder pessoal com o tom de voz, a fisiologia e o contexto psicológico adequados a cada situação, o método socrático funcionará de modo surpreendente. Quando você faz uma pergunta a alguém, ele se sente considerado, ouvido, e procura fazer a sua parte na comunicação, explica o que está pensando, o que sabe sobre o assunto, fornece os dados de que você precisa. "Entrega o ouro."

Como se chega a Roma? Perguntando. Entre o *como* e o *por quê*, dê preferência ao *como*. Isso o levará além de Roma!



## Capítulo 10

### CHAVES DO SUCESSO NA COMUNICAÇÃO

#### Dando mais do que recebendo

**C**omunicar-se com eficácia é fazer com que o outro acredite em você. Para que isso aconteça, sabe quem é a primeira pessoa que precisa acreditar no que você diz? É você mesmo.

Se eu não acredito em uma idéia ou produto, como vou vendê-la? "Ah, e os mentirosos contumazes, que conseguem se dar bem?" Acontece que o ganho nunca é real quando é conseguido enganando-se os outros. Nessas atitudes (que chamamos de *ganha-perde*), não se produz nada no Universo... Pelo contrário, se subtrai. A energia se desequilibra, gerando uma desarmonia que traz conseqüências negativas e fica impressa na própria estrutura mental do mentiroso.

"Você compraria um carro usado desse homem?" Nos Estados Unidos é muito comum essa expressão, referindo-se à confiabilidade de alguma pessoa conhecida ou mesmo de alguém que nunca vimos antes. A confiança em alguém é muitas vezes intuitiva; nem sempre temos dados concretos ou conhecimento suficiente sobre a história pregressa de alguém com quem estamos prestes a fechar um negócio, mas nos valemos da confiança que ele nos transmite no contato pessoal.

“A mentira tem pernas curtas”, se diz muito no Brasil. Uma pessoa desonesta vai se revelar nos pequenos detalhes, se soubermos perceber. **O óbvio só é óbvio para o olho preparado.**

E mais, se alguém se mostra desonesto uma vez, trai a confiança do outro e dificilmente haverá uma segunda vez com a mesma pessoa. A eficácia da mentira tem prazo curto, enquanto as melhores relações e os melhores negócios são os que se cultivam a longo prazo. Esse princípio é básico, não só na comunicação interpessoal, mas também na comunicação entre empresas, ou entre uma empresa e seus públicos, entre o governo e a população etc. A comunicação baseada na mentira pode aparentemente solucionar uma emergência, mas vai deixar um foco muito mais perigoso a longo prazo, que é a falta de confiabilidade.

O poder com base na mentira e ilusório. O *ganha-perde* não se sustenta em pé, porque um dos lados é negativo. Quando as duas partes ganham (*ganha-ganha*), a energia positiva que isso gera no Universo vem para as pessoas que a geraram. Todo jogo *ganha-perde* acaba se deteriorando para *perde-perde*. Só existe um jogo que vale a pena ser jogado neste Universo: o jogo *ganha-ganha*. O Universo é um lugar potencialmente abundante. Foi construído para que todos sejam ganhadores.

\*\*\*

Uma trajetória de sucesso e tradição de confiança, acumulada ao longo dos anos, ajuda a criar sucesso no futuro. Se você tem uma história para avalizar seus próximos passos, não hesite. Aproveite seu passado, mas não se prenda a ele. O que mais importa é o que você faz agora e adiante.

Se você não tinha ainda essa história passada, pode começar a fazê-la agora. Há cinco segundos você está lendo esse parágrafo e tudo já se tornou passado, desta palavra  
68 para trás. De qual palavra? Da palavra que você estiver

lendo, ou pensando, ou falando, no momento presente de um tempo que não pára um instante.

---

***A primeira pessoa que precisa acreditar no que você diz é você mesmo.***

---

É através do tempo que você vai construir a sua confiabilidade, como ferramenta para o seu sucesso. Esse tempo pode ter começado há cinquenta anos atrás, como pode estar começando agora, neste exato instante. Importante é você estar produzindo positivamente no seu momento presente. Um passado de sucesso pode ajudar, é verdade, mas não substitui nem garante o seu sucesso no presente ou no futuro. Assim como um passado infeliz não precisa ser motivo para aprisionar ninguém na infelicidade (figura 14).

Estar centrado no presente, vivendo o aqui agora, é um fator de grande importância para que a sua comunicação com as outras pessoas seja realmente eficaz. O poder está no aqui e agora. O passado já passou e o futuro ainda não chegou. Viva o seu momento presente.

\*\*\*

A cada dia você deve estar totalmente ciente do valor do seu produto, serviço, idéia ou talento, tendo elementos concretos para alimentar a sua confiança naquilo que você próprio está falando. É claro que para isso é necessário que você goste do seu trabalho e realmente acredite no que faz. Mas, quando não se gosta de um determinado trabalho, nem sempre a culpa é do trabalho em si: muitas vezes são os próprios problemas da pessoa (como falta de auto-estima, dispersão etc.) que fazem com que ela não valorize aquilo que faz. Todo trabalho é importante, se você souber valorizá-lo. A pessoa que lava os banheiros de uma fábrica, o presidente da empresa, o lavrador, o padeiro, o varredor de  
69

rua, a dona-de-casa, o contador, a enfermeira, o engenheiro, todas essas atividades são muito importantes para a sociedade e em qualquer uma delas a pessoa pode ser feliz ou infeliz. Cada um escolhe não só o que quer ser, mas o como quer sentir-se. O segredo da vida não é fazer o que você gosta, mas gostar do que você faz.

Em qualquer trabalho existe a necessidade da comunicação, ou com clientes, ou com fornecedores, ou pelo menos com os companheiros de trabalho, com os chefes e com os subalternos. A sua comunicação é bem-sucedida quando você consegue influenciar o outro, convencê-lo sobre aquilo que você pensa ou deseja obter. Para convencer alguém, como já dissemos, o primeiro passo é a própria convicção, ou seja, estar convencido do que você diz.



Fig. 14

Outro fator para o sucesso na comunicação é a relação entre o que você oferece e o que você pede. **Se você estiver dando ao outro mais do que está pedindo de retorno, sua capacidade de influenciar é garantida.** Mas é possível fazer isso sem ter prejuízo? Claro que é! Como? Aprimorando a qualidade e a produtividade do que você faz? É uma resposta correta, mas não é tudo. Quem compra um produto, contrata um serviço ou adere a uma idéia, na verdade está querendo obter mais do que isso: está comprando um estado mental (como veremos nos capítulos seguintes), ou seja, procurando a satisfação de seus desejos pessoais. Esses fatores subjetivos são os que mais pesam na hora do convencimento, e dependem muito mais da comunicação do que do produto em si.

Todos nós somos alteradores de estados mentais. Quanto maior a sua habilidade em alterar o estado mental das outras pessoas, maior é o seu Potencial. Comunicativo, isto é, maior é a sua inteligência interpessoal.

Altere o estado da outra pessoa -  
maior inteligência interpessoal



## Capítulo 11

### APRENDENDO A APRENDER

#### Saber que não sabe já é saber

**S**e você não sabe que sabe, você pensa que não sabe. Por outro lado, se você pensa que sabe e não sabe, você age como se soubesse. Isso pode causar conseqüências drásticas.

Todos somos ignorantes. Só que em assuntos diferentes. É impossível ao ser humano saber tudo. Mas reconhecer-se ignorante em alguma coisa já é um conhecimento, pois é abrir a porta para o aprendizado.

Nossa maior ignorância é não saber que não sabemos. Arrogância é cegueira cognitiva. É nos tornarmos cegos ao conhecimento.

Tudo o que aprendemos na vida passa por quatro fases, e a **ignorância** é a primeira fase da **aprendizagem.** Na fase da ignorância, nós não sabemos o quanto não sabemos. Quando passamos a saber que não sabemos, é porque já estamos aprendendo e entramos na segunda fase.

A segunda fase é estarmos **a par** de alguma coisa, ou seja, é quando sabemos o quanto não sabemos.

A terceira fase é a do **conhecimento.** É quando nós sabemos o quanto sabemos. De que modo começa o conhecimento? É com a **confusão.** Ao passarmos da segunda fase

(estar a par) para a terceira (conhecimento), temos que atravessar o território da confusão. Muitos estudantes, quando chegam neste ponto, largam o livro, e não aprendem porque não suportaram atravessar a confusão, que é parte do aprendizado. Se os professores, nas escolas, soubessem disso e entendessem a importância dessa etapa do conhecimento, o aprendizado dos alunos seria muitíssimo melhor. Mas não. As pessoas têm medo da confusão ("Meu Deus, não estou entendendo nada. Não consigo. Isso é difícil demais para a minha cabeça!") porque não querem sair da zona de conforto.

Se você está um pouco confuso lendo este livro, é bom sinal. Significa que você está prestes a incorporar novos conhecimentos.

Se nossos olhos virem uma coisa inteiramente nova, que nunca viram antes, a primeira percepção parecerá confusa ("O que é isso?!"). Mas nosso cérebro tem capacidade para processar aquelas informações, desde que estejamos abertos para isso, e logo o que era confuso torna-se familiar, o que era incompreensível torna-se óbvio. Como já vimos, a arrogância (orgulho, soberba) é cegueira cognitiva. Fazer pose de "sabe-tudo" é fechar os próprios canais ao conhecimento. Para se chegar ao conhecimento, é preciso estar aberto para o novo e ter vontade de aprender: sem medo (pelo contrário!), penetrar no desconhecido. Somente assim é possível superar as dificuldades e atravessar a confusão.

Na plenitude do conhecimento (que não significa saber tudo, e sim saber bem), chega-se à quarta fase da aprendizagem: a sabedoria. Nosso cérebro já assimilou de tal forma aquele conhecimento, que nem precisamos mais ficar prestando atenção. Aquilo já está em nós, já faz parte da nossa estrutura mental. Nessa fase, a pessoa já nem sabe mais o quanto (ou como) sabe.

O bebê nasce sem saber andar. No início, nem sabe que não sabe. Depois, vê os outros andando e deseja andar também, mas percebe que não sabe. Dá-se conta de sua ignorân-

cia, ou seja, começa a aprender. Depois faz as primeiras tentativas e não consegue ainda, mas já está a par de como é. Então começa a tentar com mais afinco, dá dois ou três passos e cai. Tenta de novo e cai. Sente-se confuso e tenta novamente. E continua caindo, mas não desiste, até que aprende. Depois de uns tempos, aquilo que lhe exigira tanto esforço para aprender passa a ser tão simples que ele nem percebe mais que está andando.

Somos inconscientemente incompetentes na primeira fase, conscientemente incompetentes na segunda, conscientemente competentes na terceira e inconscientemente competentes na quarta fase. Assim é o aprendizado. (Figura 15.)

\*\*\*

Saber alguma coisa é muito diferente de saber ensiná-la. Nas universidades é comum encontramos grandes sábios que são péssimos professores.

Mas não é somente na escola que aprendemos e ensinamos. Esse processo acontece em todos os momentos e em todos os ambientes. O bom comunicador é, na prática, um professor, pois consegue transmitir idéias novas e fazer com

IGNORÂNCIA	— INCONSCIENTEMENTE INCOMPETENTE
A PAR	— CONSCIENTEMENTE INCOMPETENTE
CONHECIMENTO	— CONSCIENTEMENTE COMPETENTE
SABEDORIA	INCONSCIENTEMENTE COMPETENTE

que elas sejam não só entendidas mas também aceitas pelo ouvinte.

Quando tentamos convencer alguém sobre qualquer assunto, estamos de fato transmitindo (ensinando) uma maneira de pensar diferente da que ele tinha anteriormente.

Existem algumas técnicas que facilitam esse processo de ensino e de aprendizagem. Você poderá usá-las no seu dia-a-dia, e ampliará de modo surpreendente o seu poder de influência e a sua capacidade de aprender e de ensinar.

Criar impacto é uma dessas técnicas. Se você cria uma situação de impacto, surpresa, impressão forte e inesperada, você ganha a atenção do ouvinte. Mas não precisa deixar de ser como você é, para criar impacto. Pelo contrário: quanto mais espontaneidade você transmitir, melhor. No meio de tanta informação circulando a cada instante, somente quem se destaca da mesmice consegue despertar interesse e atenção.

A segunda chave é a repetição. A repetição é a mãe do aprendizado. Assim como o bebê aprende a andar repetindo e repetindo suas tentativas, qualquer um de nós tem mais facilidade de aprender quando há um método de repetições, de forma bem dosada.

---

*Conhecimento não é acúmulo de informação. É competência para agir.*

---

Por que a maioria dos estudantes aprende uma matéria, dedicando dias e mais dias ao seu estudo, e depois de todo esse trabalho se esquece de tudo? (Quanta energia desperdiçada!) Isso acontece ou já aconteceu com todos nós. Você seria aprovado hoje em um exame, como o vestibular, por exemplo, ou em um concurso para a própria função que você ocupa hoje? O problema é que na escola não aprend-

demos de fato. Só engolimos uma série de conhecimentos. Precisamos **aprender a aprender**.

Conhecimento não significa acúmulo de informação, mas competência para a ação.

**Utilização** é a terceira chave. Só fixamos os conhecimentos se eles são utilizados por nós, em nossa vida. Com a quantidade de informações que circula a cada instante no mundo de hoje, não adianta ficarmos decorando uma série de conhecimentos que nunca terão utilidade para nós. Se usarmos esse mesmo tempo para aprendermos a aprender, a mente saberá processar informações com muito mais facilidade e assim estará sempre aprendendo, a cada instante.

O conhecimento verdadeiro é o que passa a fazer parte de nós. Não é uma referência externa. A capacidade de interiorização é outro aspecto do processo de aprendizagem.

Aprendizado é um processo que não tem fim. Sempre temos algo a aprender. Vamos mostrar isso através do modo mais poderoso de ensinar e de se comunicar: a **metáfora**. Nas histórias, nas parábolas, nas fábulas, a metáfora tem poder concentrado. Dizendo "era uma vez", "há muito tempo", na verdade estamos falando sobre o hoje, agora, aqui. Histórias metafóricas são eternas.

*No Alasca, um esporte tradicional é cortar árvore. Há lenhadores famosos, com domínio, habilidade e energia no uso do machado. Querendo tornar-se também um grande lenhador, um jovem escutou falar do melhor de todos os lenhadores do país. Resolveu procurá-lo.*

*— Quero ser seu discípulo. Quero aprender a cortar árvore como o senhor.*

*O jovem empenhou-se no aprendizado das lições do mestre, e depois de algum tempo achou-se melhor que ele. Mais forte, mais ágil, mais jovem, venceria facilmente o velho lenhador. Desafiou o mestre para uma competição de oito horas, para ver quais dos dois*

*O desafio foi aceito, e o jovem lenhador começou a cortar árvores com entusiasmo e vigor. Entre uma árvore e outra, olhava para o mestre, mas na maior parte das vezes o via sentado. O jovem voltava às suas árvores, certo da vitória, sentindo piedade pelo velho mestre.*

*Quando terminou o dia, para grande surpresa do jovem, o velho mestre havia cortado muito mais árvores do que o seu desafiante.*

*— Mas como é que pode? — surpreendeu-se. — Quase todas as vezes em que olhei, você estava descansando!*

*— Não, meu filho, eu não estava descansando. Estava amolando o machado. Foi por isso que você perdeu.*

\*\*\*

O tempo despendido para *amolar o machado* é recompensado valiosamente.

O **reforço** no aprendizado, que dura a vida toda, é como amolar sempre o machado. Continue amolando o seu, lendo este livro!





## Capítulo 12

### ALTERANDO ESTADOS MENTAIS

#### Como tornar-se faixa preta em influência

Qual é o estado mental que você almeja? Satisfação, alegria, felicidade, prazer, amizade, sentimento de prestígio, de prosperidade, tudo isso é procurado de formas diversas, principalmente através de alguns produtos ou símbolos.

No capítulo anterior falamos e exemplificamos com metáforas. Agora, vamos usar a venda como uma metáfora para continuar transmitindo *know-how* sobre comunicação e suas nuances.

As pessoas não compram simplesmente um produto ou serviço: compram estados mentais. A publicidade é um bom exemplo disso: a maior parte dos anúncios dá ênfase ao estado mental que o produto pode propiciar, mais do que as características do produto em si. O carro conversível vermelho é um estado mental, assim como um apartamento que se compra, ou um creme de beleza. Toda compra e todo contrato que se assina são ações movidas de certa forma pelas emoções, pelo desejo, pela procura de um estado mental que se almeja.

Todos somos vendedores, em qualquer atividade que exerçamos, como eu já disse anteriormente. Mas ao mesmo tempo digo que não somos vendedores, e sim alteradores de

estados mentais. Vender algo a alguém é proporcionar-lhe um estado mental favorável. Por isso, como já dissemos, o bom negócio é aquele em que o comprador recebe mais prazer do que está pagando. Essa valorização depende principalmente do vendedor. Dois produtos exatamente iguais, mas com estilos de venda diferentes, satisfazem de modo diferente o consumidor.

Já que na venda importa mais o estado mental do que o próprio produto, para convencer alguém de alguma idéia ou negócio é preciso buscar o estado mental que o indivíduo deseja, pesquisando antes ou descobrindo durante a conversa qual é esse estado mental, e "vender" isso para ele.

Nosso comportamento no dia-a-dia está diretamente ligado ao nosso estado mental (figura 16), que depende de dois aspectos: a fisiologia (os fatores concretos, corporais ou externos) e a representação interna da pessoa (os pensamentos).

Como posso mudar a representação interna de alguém? Fazendo perguntas — é o modo mais eficaz, porque puxa da pessoa as próprias definições e desejos. Perguntando-se a alguém triste, por exemplo: "Qual o momento mais agradável que você já viveu na sua vida?" Isso faz com que o estado mental desejado se manifeste. Para mudar o estado mental, o pensamento deve mudar primeiro.

O estado mental é decisivo no processo de comunicação, não só para quem "compra", mas também para quem "vende".

Influenciar pessoas é uma ciência e uma arte, que depende fundamentalmente de se saber lidar com os estados mentais, de si próprio e da pessoa com quem nos comunicamos. Apresentaremos a seguir, ainda neste capítulo e nos próximos, o que chamamos de sete degraus da influência. São eles:

1. TER UM ESTADO MENTAL FAVORÁVEL
2. DESPERTAR CONFIANÇA NA OUTRA PESSOA
3. QUALIFICAR O CLIENTE
4. FAZÊ-LO EXPERIMENTAR E "POSSUIR" O PRODUTO
5. AJUDÁ-LO A DECIDIR
6. FACILITAR A TRANSAÇÃO
7. CRIAR O FUTURO PARA A OUTRA PESSOA

\*\*\*

Estar em estado mental favorável é passar a sintonizar com sua plena capacidade, é o uso pleno de todo o seu potencial como indivíduo. É vivenciar o que muitos chamam de "eu superior" e o que outros chamam de "nirvana". Nada impede que você passe a ser aqui e agora aquela pessoa que você almeja ser; por que esperar pelo futuro? Mesmo que no



Fig. 16

princípio seja ainda difícil manter-se sintonizado muito tempo nesse estado ideal, com a prática isso vai se tornando mais familiar, mais presente em todos os seus momentos de vida.

Há técnicas especiais, que transmitimos em nossos cursos, para se sintonizar esse estado de excelência e a partir disso mudar sua vida. Uma dessas técnicas é trazer ao pensamento, de forma bem nítida e presente, uma vivência do seu passado que tenha marcado positivamente a sua vida, que tenha sido altamente gratificante para você, e ancorar-se nessa lembrança vivida para tornar presente esse estado de plenitude.

Mesmo sem conhecer ainda essas técnicas, todos podem se ligar no que têm de melhor e no que for mais positivo em sua experiência de vida. É uma questão de opção e de vontade. Quem fica ancorando seus pensamentos no fracasso, acaba construindo mais fracasso. Pensar positivamente é um dos passos para a excelência.

Podemos apresentar didaticamente o processo de entrar em *estado de excelência*, através das seguintes etapas:

1. Evento — Pense em sucessos passados. Semelhante atrai semelhante. Sucesso atrai sucesso.
2. Gancho — De pé, imagine um gancho vindo do céu e puxando sua cabeça para cima. O pescoço esticado e os ombros relaxados. Com isso a sua energia corporal vai fluir mais livremente.
3. Círculo — Imagine um círculo na sua frente, com a sua cor preferida.
4. Palavra — Escolha uma "palavra mágica" que represente o assunto; por exemplo: sucesso, amor, prosperidade etc. Pronuncie essa palavra em voz baixa.
5. Pronuncie a palavra e entre no círculo, dando um passo à frente.



---

**O estado mental pode ser  
alterado facilmente.  
É só mudar o pensamento!**

---

Este simples ritual, feito antes de um encontro importante, pode lhe ajudar a manter um estado mental apropriado para a sua comunicação interpessoal.

\*\*\*

Existem outros modos de você manter um estado mental favorável à comunicação. Vamos descrever uma técnica que pode ser de grande utilidade para você:

Digamos que você fosse um vendedor de eletrodomésticos, por exemplo, e a cada dez pessoas que você abordasse, em média, apenas uma comprasse o seu produto. No início do dia você vai ao primeiro cliente e ele diz não. O segundo também. E as respostas negativas vão se sucedendo. Como você reage? O que se passa nos seus pensamentos?

A) "Menos uma chance", "todos estão recusando", "hoje está difícil", "não estou vendendo nada" — se você ficar pensando assim, sua mente vai acumulando *nãos* e tende a produzir outro *não*. Quem é atendido por um vendedor mal-humorado, em uma loja, tende a não comprar mais ali. Da mesma forma, se você for abordando os clientes com aqueles *nãos* anteriores pesando em sua cabeça, seu comportamento e a energia que você emite atraem outros *nãos*.

No entanto, você pode interpretar a situação de uma forma bem diferente. Veja a alternativa seguinte:

B) "Se a cada aparelho que vendo eu ganho \$1 mil, então estou ganhando \$100 com cada pessoa que abordo, independente dessa pessoa dizer *sim* ou *não*." Fazendo assim, depois de cada resposta negativa você preferirá pensar: "Ganhei

mais \$100", por incrível que isso pareça. Mesmo se você ouvir nove *nãos*, chegará à décima pessoa com o mesmo estado mental do início do dia. É claro que esse estado mental favorecerá o *sim*.

A pessoa que usa a alternativa B está usando muito melhor a sua capacidade. Vai atender o cliente com muito bom humor, não importando se ele diz *não* ou *sim*, e não deixa o mau humor do outro atrapalhar o seu dia.

"Se pensa que pode ou se pensa que não pode, de qualquer forma você está certo" (Henry Ford).





## Capítulo 13

### COMO O GAMBÁ PASSA POR PERU

#### Psicologia ao alcance de todos

**F**icar amigo das pessoas e despertar confiança é outro degrau na capacidade de influenciar. Como fazer com que isso ocorra? E o que fazer depois?

Vamos indicar oito passos: aparência, aperto de mão, nome, conversa, tonalidade, postura, gestos, respiração.

A **aparência** é um passo decisivo. Não entre em campo para jogar no time do Flamengo com a camisa do Fluminense. Se você pertence ao Exército, não use uniforme da Marinha. Vista-se o melhor possível e de acordo com o que você estiver fazendo no momento. Lembre-se de que você só tem uma chance de causar uma boa primeira impressão, e uma primeira impressão positiva é fundamental para o seu poder de influenciar.

Em muitos casos, por exemplo, a gravata é fundamental. Veja uma pesquisa a esse respeito em nosso livro *O sucesso não ocorre por acaso*. Mas há ocasiões em que a gravata pode até atrapalhar: um diretor de empresa em reunião no sindicato dos seus trabalhadores entende-se melhor com seus interlocutores se estiver vestido sem formalidade nem ostentação de espécie alguma. E se você for a um encontro de fim de semana, na praia, mesmo sendo com

pessoas de alto padrão social, você vai de terno? De qualquer forma, com gravata ou jaleco ou qualquer outra roupa profissional ou social, transmitir boa aparência é de vital importância para a comunicação eficiente.

\*\*\*

Outro passo é o **aperto de mão**. Por que apertamos as mãos uns dos outros, ao nos cumprimentarmos? Porque, desde épocas remotas, o aperto de mão é um código de que ambos estão desarmados. Mas além disso o aperto de mão comunica outras mensagens. Conforme o modo como é dado, o tempo de duração e outros detalhes, um simples aperto de mão pode transmitir simpatia, frieza, sensualidade, medo, confiança ou desconfiança. Qualquer um desses e outros sentimentos. Nossos avós já diziam que o aperto de mão transmite segurança, quando é firme, e transmite falsidade quando é frouxo. Mas cuidado com a forma como você aplica esses conhecimentos. Em uma cidade do interior de São Paulo, ocorreu há alguns anos uma situação que é bom exemplo disso:

Chegou um gerente novo para a agência de um banco local. Preocupado em causar excelente impressão entre os principais clientes, decidiu visitar pessoalmente os empresários locais. Na primeira visita, deu um aperto de mão tão vigoroso que quebrou a mão do cliente. Exagerou na dose e o efeito foi catastrófico.

Observe também as circunstâncias antes de cumprimentar com um aperto de mão. Nem todos dão o mesmo valor a esse tipo de cumprimento. Se você observa que alguém sempre lava a mão depois de cada cumprimento desse tipo, não aperte a mão dessa pessoa: cumprimente com um aceno. Muitos povos têm outras formas de cumprimento em vez do aperto de mão.

\*\*\*

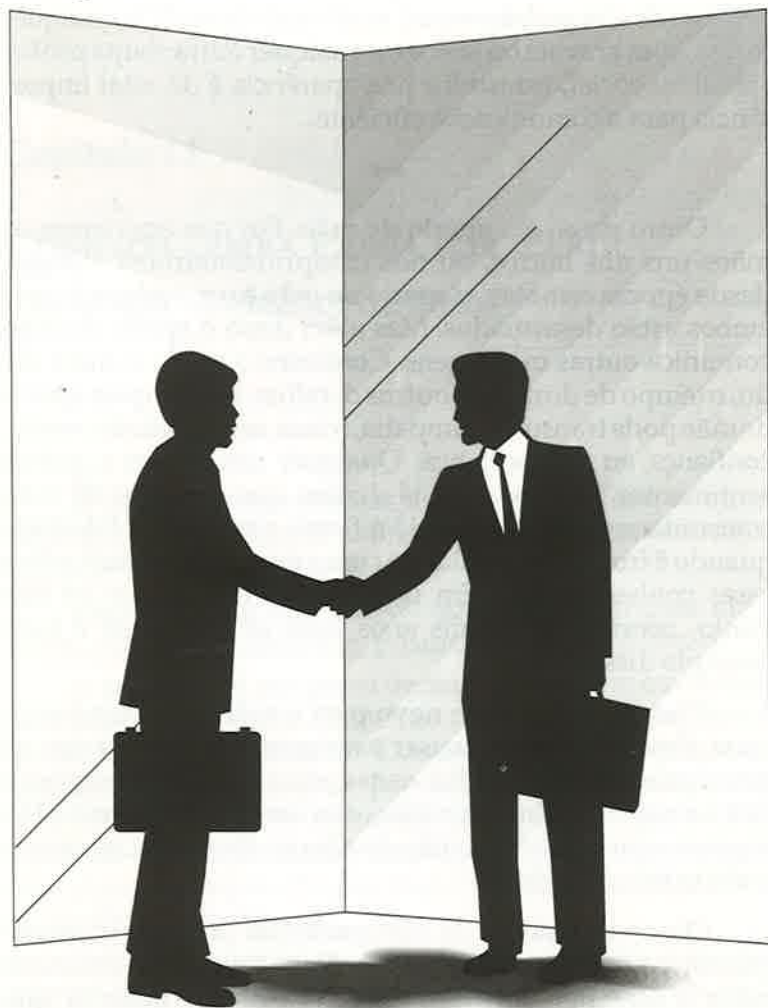


Fig. 17

A palavra mais importante e mais doce que você pode escutar na sua vida é o seu próprio nome. Ouvir seu nome significa que você está presente no mundo, que as pessoas estão interagindo com você e solicitando a sua participação.

---

*Em Roma, faça como os romanos!*

---

**Falar o nome** da pessoa a quem você se dirige é uma ponte que estabelece um contato mais estreito. Há pessoas que dizem ter grande dificuldade em guardar nomes; dez segundos depois de apresentados, já não se lembram mais do nome do outro. O motivo disso não é fraqueza de memória: é simplesmente falta de atenção. Se você está com o pensamento voltado para outros assuntos e preocupações na hora em que é apresentado a alguém, será muito difícil abrir na memória um lugarzinho de fácil acesso para guardar o nome da pessoa. Mas se você prestar atenção ao outro, no momento em que é apresentado a ele, ouvindo seu nome e olhando seu rosto, dificilmente esquecerá. Se você não guardou nem o nome do cliente, como é que vai tocá-lo pessoalmente com seus argumentos? Como é que vai influenciar?

Franklin Roosevelt, ex-presidente norte-americano, percebeu que quase sempre as pessoas se cumprimentavam socialmente sem prestar atenção no que o outro estava dizendo. Baseado nisso, ele resolveu fazer um teste: em uma recepção para 15 embaixadores, cumprimentou a cada um deles falando a seguinte frase: "Matei minha sogra hoje de manhã." Apenas um dos embaixadores percebeu algo estranho e perguntou-lhe: "O que é mesmo que o senhor está dizendo?"

Se você tem dificuldade em gravar algum nome, use um processo mneumônico, isto é, invente alguma relação entre o nome e uma palavra ou idéia fácil de guardar. Quando você

cria uma idéia engraçada, é muito mais fácil memorizar. Nos Estados Unidos, meu nome é um pouco difícil de se gravar e de pronunciar. Então eu mesmo criei um processo mnemônico e o explico às pessoas, que então sempre se lembram de que me chamo Lair Ribeiro: **Lair** (pronunciando-se *lêr* em inglês) é um lugar de animais selvagens. *Rib* é costela, *bear* é urso; fica faltando só a letra *o* do final. "Imagine uma toca (*lair*) com dois ursos (*beir*) cutucando a costela (*rib*) um do outro e falando *o o o...*" As pessoas riem dessa idéia e nunca mais se esquecem do meu nome — Lair Ribeiro!

Outra técnica eficaz para a memorização de nomes é: uma vez ouvido o nome de alguém, repita-o pelo menos três vezes durante a conversa.

Falar o nome do outro é uma chave que coloca você no universo dele. Mas, para ser bem-aceito pelo outro, observe o nome pelo qual ele prefere ser tratado e a forma de tratamento. Tem gente que não gosta do próprio nome e cria outras formas de ser chamado, outros fazem questão de serem tratados pelo sobrenome e restringem o prenome ao uso familiar, outros fazem questão de um título, como doutor ou professor, e todos têm direito de determinar a própria identidade. Perceba, então, qual é a melhor maneira de entrar no universo do outro para comunicar-se com ele.

\*\*\*

**Conversar** é estabelecer contato direto com o outro, colocar suas idéias, sondar o pensamento dele, informar, aprender, familiarizar-se, trocar experiências, influenciar, aprofundar os vínculos, criar realidade. Mas pouca gente sabe que, em uma conversa, mais importante do que falar e saber ouvir. O segredo de um bom comunicador não é ser interessante: é ser interessado. É claro que o interesse a qualidade do que você diz vão contar muito, mas as pessoas geralmente se sentem bem numa conversa em que são consideradas, em que despertam interesse e são ouvidas.

Lembre-se: na maior parte das vezes quem controla a conversa não é quem fala: é quem escuta. Há quem diga: "Fulano é uma ótima pessoa! Que conversa agradável!" — acontece que na conversa ele só disse duas ou três palavras e "ficou rouco de tanto ouvir" (como dizia Tancredo Neves). Mas ficou com um quadro completo de informações sobre o seu interlocutor e além disso deixou aberto, a seu favor, um saldo de milhares de palavras.

\*\*\*

Outro aspecto que influi numa conversação é a **tonalidade**. Já falamos sobre isso no capítulo 8, destacando principalmente a velocidade da fala. Há também outros detalhes, como o volume da voz (cada ambiente e cada situação pedem um volume, mais alto ou mais baixo — procure perceber-se disso), o que não significa que em alguns momentos você não possa quebrar o clima reinante, falando mais alto, e causar impacto ou impor sua posição. Tudo é questão de sensibilidade para o momento certo.

Há também o jeito de falar que muda o significado das palavras. Como na história do casal que recebeu um telegrama do filho adolescente com o seguinte texto: "Pai, mande mais dinheiro." O pai abriu o telegrama e ficou furioso. Leu em voz alta para a esposa, com um tom de ordem, imperativo e seco: "Pai, mande mais dinheiro!" E esbravejou contra a petulância do jovem. A mãe, querendo proteger o filho, pegou o telegrama em suas mãos, conferiu o texto e sorriu, dizendo para o marido: "Não, querido, não foi assim que ele disse. Escute só, como foi." E leu o mesmo texto com um tom meigo, respeitoso e suplicante. "Ah, bom" — disse o marido — "já que é assim que ele está pedindo, vou mandar-lhe o dinheiro."

O corpo também "fala" juntamente com a voz, e a postura corporal influencia mais do que as palavras, como já vimos no primeiro capítulo deste livro. Atenção aos seus

gestos e aos gestos do seu interlocutor. Use a técnica do espelho (*mirror*), descrita no capítulo 8.

A **respiração** também faz parte desse grupo. Pouquíssima gente percebe a importância disso. Procure assumir a mesma velocidade da respiração do outro, durante a conversa, e depois confira os resultados.

\*\*\*

**Nós gostamos de pessoas iguais à agente.** Seus melhores amigos são pessoas parecidas com você, ou pessoas como você gostaria de ser. Para que duas pessoas se sintonizem, é preciso que haja um ponto comum entre elas, algo que estabeleça um vínculo de confiança. As duas pessoas podem até ser diferentes em quase tudo, e esse ponto comum pode ser um detalhe simbólico, mas com força expressiva suficiente para abrir os canais de comunicação.

Um dos maiores inimigos de uma perua com filhotes é o gambá. Ela é capaz de atacá-lo com fúria se ele se aproximar de sua ninhada. Se jogarmos perto da perua um boneco de pano em forma de gambá, ele é destruído em minutos. Mas se amarrarmos à barriga do gambá um pequeno gravador emitindo som de filhote de peru, a mãe perua passa a tratá-lo como um de seus filhotes. Tem cara de gambá, cheiro de gambá, anda como um gambá, mas pia como um peru filhote — e isso é suficiente para que a perua mude seu estado mental e trate-o como um dos seus.

Existem várias formas de influenciar os outros a nível inconsciente. Estas técnicas são eficazes e poderosas. Você deve tratá-las com cuidado e respeito.



## Capítulo 14

### O PODER DA AMIZADE

Nós gostamos de quem gosta da gente

**D**esde que nascemos começamos a aprender a nos relacionar com o mundo que nos rodeia. Com alguns meses de vida já distinguimos algumas palavras, aprendemos a falar, depois de alguns anos aprendemos a escrever, e assim vamos desenvolvendo a nossa capacidade de comunicação. Algumas pessoas até fazem cursos universitários específicos nessa área de conhecimento. Mas nem o aprendizado ao longo da vida nem o estudo teórico nos garantem a eficiência na *arte* da comunicação. Ser bem-sucedido no relacionamento com as pessoas é, além de ciência, também uma arte. Pode ter o apoio de conhecimentos científicos e de algumas técnicas, como as que transmitimos neste livro, mas depende essencialmente das habilidades de cada um. Essas habilidades podem ser treinadas, mas seus sentidos têm que estar abertos para um aprendizado que não cessa nunca, principalmente nos detalhes mais simples, como o movimento dos olhos, o tom da voz e o sorriso.

Muito já se falou sobre a importância do sorriso, para a boa comunicação e até mesmo para a saúde da pessoa. Mas poucos sabem que o sorriso age também na comunicação à distância, sem ser visto. Conheço experiências com centrais 91

telefônicas em que foram instalados grandes espelhos, para que as telefonistas pudessem se ver enquanto trabalham. Dessa forma elas recebiam uma constante informação sobre o seu próprio estado de espírito. Recebendo esse *feedback* do espelho, passavam a prestar mais atenção ao seu humor e sorriam mais. Sorrindo ao telefone, transmitiam melhor a mensagem com a voz e os resultados do seu trabalho foram muito melhores. Em empresas de vendas pelo telefone, essa técnica resultou em aumento nas vendas. E nada mudou além disso: um espelho e um sorriso.

\*\*\*

Por que os coquetéis são tão utilizados socialmente e nas promoções empresariais? Porque propiciam o encontro de pessoas com determinados interesses comuns, em um ambiente de descontração, livre das preocupações do dia-a-dia. Conhecendo-se ou não, as pessoas estão ali, disponíveis para conversarem e conhecerem pessoas novas. Esses contatos terão diversas conseqüências posteriormente, mas ali no coquetel o momento é de aproximação pessoal. Esses momentos, aparentemente superficiais, revelam muito sobre a natureza humana e podem ser valiosos se forem bem aproveitados.

Uma equipe de pesquisadores convidou para uma festa um grupo de executivos que não se conheciam. Nenhum convidado tinha tido, anteriormente, qualquer contato com nenhum dos outros. Depois dos primeiros minutos de conversa, os pesquisadores perguntaram a cada convidado, em particular, a impressão sobre os outros que ele havia acabado de conhecer. Indagaram também a cada um como aquelas pessoas se comportariam em determinadas situações. E anotaram tudo.

Seis meses depois, vários daqueles executivos já tinham desenvolvido algum relacionamento social e profissional, e vários deles já se conheciam bastante. Os pesquisadores, então, visitaram cada um deles e repetiram as mesmas per-

guntas da primeira noite. As respostas eram as mesmas! Ou seja, a primeira impressão havia permanecido. Como já vimos, um contato breve pode deixar uma boa (ou má) impressão, para sempre. **Você nunca terá uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão**, e esta primeira impressão é decisiva para a sua imagem.

Se você vai a um encontro de negócios com o presidente de alguma empresa, por exemplo, sua imagem está em jogo desde que você entra no prédio. Na portaria, no elevador, na recepção, na sala de espera, junto à secretária, em todas essas etapas antes de chegar diante do seu alvo, seu comportamento nos mínimos detalhes já está formando uma impressão sobre você que de alguma forma vai refletir no presidente da empresa. De nada adianta você entrar no gabinete dele com pose de lorde inglês se no elevador você foi visto (quem sabe até por ele próprio) com uma postura estabanaada ou irritada.

---

*Você nunca terá uma  
segunda chance de causar  
uma primeira boa  
impressão.*

---

Não se esqueça: é quase impossível mudar a primeira imagem que alguém faz de você.

\*\*\*

Mas com base em quê os outros formam uma imagem sobre você? Não é só no seu comportamento, isoladamente, mas também nos valores que cada um tem sobre a maneira como você se apresenta. Isso tudo depende sempre do contexto. Uma mulher que sai para passear de saia curta e com o rosto descoberto pelas ruas de Bagdad, por exemplo, causa nos habitantes locais uma impressão muito diferente da que

**PARA FRANZIR A  
TESTA VOCÊ UTILIZA  
32 MÚSCULOS.  
PARA SORRIR,  
SOMENTE 28.**

**SORRIA,  
NEM QUE SEJA POR  
ECONOMIA**



Fig. 18

provocaria se estivesse nas ruas de São Paulo ou em outra grande metrópole brasileira. Isto porque os valores são diferentes.

**Os valores são estados mentais que acreditamos serem importantes para nós.** Eles variam conforme o lugar ou o ambiente onde você nasce e vive, conforme o grupo social do qual você faz parte, e são diferentes também de uma pessoa para outra. Ou seja, são sociais mas também são individuais. E podem ser transformados, desde que a pessoa tenha abertura para isso. Mas na maioria das vezes os valores são inconscientes. São "a verdade" da pessoa, e ela nem pensa mais nisso.

"O que é mais importante para você num relacionamento?" Se eu fizer essa pergunta, separadamente, a um casal de noivos, e ele responder "independência" enquanto ela responde "dependência mútua", ou algo assim, está óbvio que o casamento não vai dar certo. Isto porque os valores são conflitantes.

Sondar os valores da pessoa com quem você está tentando fazer algum negócio pode ajudar bastante na negociação. Pergunte-lhe, no momento certo da conversa, algo como: "O que é importante para você no produto que estou lhe apresentando?" Se ele responder "conforto", por exemplo, você fica sabendo qual é a **palavra mágica**, capaz de gerar o estado mental desejado por ele. Usando essa palavra nas argumentações com ele, você estará tocando favoravelmente o seu estado mental e tudo ficará mais fácil, porque você aprendeu a abrir uma porta para o desejo daquela pessoa. **O gambá que pia como peru é tratado como peru!**

fala na negociação

Mas nem sempre a palavra diz tudo. Ela depende de um contexto. O noivo daquele exemplo anterior pode responder a mesma palavra da noiva. "Respeito", por exemplo. Mas o que significa "respeito" para cada um? A mesma palavra pode ter diferentes significados. Respeito, para ele, pode significar: baixar a cabeça quando o outro fala. E para ela pode ser: olhar nos olhos. Depois de casados, vão começar um diálogo com os seguintes argumentos: "você não me respeita!" "Quem não me respeita é você!"

Não fique limitado, portanto, somente a uma palavra, por mais reveladora que ela lhe pareça. Aprofunde a questão, para conhecer mais profundamente o outro. No caso do cliente que respondeu "conforto", se você conseguir vá adiante em sua pesquisa de estados mentais: "E o que significa *conforto*, para você?"

Um dos principais segredos da comunicação é saber escutar. Ouça com atenção o que o outro lhe responde. Só

assim você poderá saber seu desejo, seus valores, e passar a falar na linguagem dele.

Nós estamos sempre dispostos a gastar dinheiro e tempo para obtermos os nossos valores na vida.



## Capítulo 15

### INFLUÊNCIA INCONSCIENTE

#### Quando o cérebro pára de pensar

**I**magine uma fila de pessoas em um serviço de xerox. A fila é lenta e enorme. De repente chega um estudante com uma folha, pedindo licença para passar e querendo, sem mais nem menos, ser atendido primeiro. Todos protestam. "Não pode furar a fila!" E o rapaz é obrigado a ir para o final da fila e esperar sua vez, como todo mundo.

Agora estamos na mesma cena em que o jovem chega ali de novo, mas desta vez demonstrando pressa e preocupação e argumentando, dando alguma razão (qualquer uma) para ser atendido primeiro: "...porque estou com pressa". A chance de conseguir é desta vez muito maior. Nem tanto pela razão alegada, mas principalmente pela palavra **porquê**.

O que vem depois do **porquê** não é o que mais importa. Um **porquê** tem poder de desarmar o cérebro do ouvinte.

Foi feito um estudo nesse sentido: o estudante voltava à fila e dizia: "preciso tirar uma xerox na frente da fila, porque tenho que tirar uma xerox". A explicação é vazia, mas a aceitação era a mesma. Não interessa muito o que vem após o **porquê**. O **porquê** já é a razão em si. Observe políticos na televisão. "Fiz isso porque, porque, porque..." Você sente que



ele está cheio de razões mesmo que, muitas vezes, o porquê não tenha nada a ver com o caso em discussão.

Saber lidar com os porquês é uma habilidade de grande valor na comunicação. Benjamin Franklin adotou o método de anotar no papel todos os porquês, prós e contras, para as questões que examinava. Comparando os dois lados, ele tinha uma visão muito mais ampla do problema do que se estivesse voltado apenas para uma das opiniões.

Uma resposta bem formulada pode ser bem-aceita mesmo que não corresponda exatamente à pergunta. Os políticos também usam e abusam dessa técnica, aproveitando as perguntas dos jornalistas apenas como oportunidades que se abrem para que eles falem o que mais lhe interessa falar no momento.

Henry Kissinger costumava brincar com os jornalistas a esse respeito, perguntando-lhes no início das entrevistas: "Quais as perguntas que vocês têm para as minhas respostas de hoje?" Ele já sabia o que dizer, independente de quais fossem as perguntas.

Respostas incisivas, especialmente as que contêm porquês, têm poder de influência inconsciente, pois preenchem uma lacuna no cérebro do ouvinte, que costuma desarmar, se a resposta atender à sua expectativa. Isso ocorre por causa de um mecanismo em nosso cérebro, pelo qual toda **tensão procura resolução**. Quando a tensão se resolve, o cérebro não precisa mais se concentrar naquilo. Quando você quiser ser mais inteligente interpessoalmente, use mais porquês na sua conversação.

\*\*\*

Outro recurso de influência inconsciente é a **lei do contraste**. Há um exemplo bem simples para entendê-la. Coloque três baldes com água, lado a lado. O primeiro deve ser enchido com água quente, o segundo com água morna e o terceiro com água fria. Ponha uma das mãos dentro do

primeiro balde, e, ao mesmo tempo, a outra mão dentro do terceiro balde. Depois coloque as duas mãos no balde do meio, com água morna. Fazendo-se assim, a mão que estava na água quente sente na água morna uma temperatura muito diferente da que é sentida pela mão que sai da água fria. A mão que veio da água fria acha quente a água do segundo balde e a que veio da água quente acha que essa água é fria. E, no entanto, é a mesma água. O contraste anterior, no entanto, alterou a percepção.

Bons vendedores usam a lei do contraste em diversas ocasiões, mesmo sem saber como ela funciona. Em uma loja de roupas masculinas, por exemplo, depois que o cliente compra dois ternos por \$ 500 dólares, o vendedor lhe oferece duas gravatas por \$ 50 dólares. A chance de vender as gravatas é grande, mesmo que elas estejam caras naquela loja, porque a tendência do comprador é comparar, por contraste, o preço das gravatas com o preço dos ternos, e não com o preço das gravatas na loja vizinha.

Conheci um médico no interior de Minas que costumava cobrar caro pelos seus serviços. Mas usava a lei do contraste e os clientes pagavam sem reclamar. Quando lhe perguntavam quanto iria custar o tratamento, ele respondia: "Ah, isso não vai lhe custar nem duas vacas." A pessoa se assustava, mas passava a pensar com base no custo sugerido por ele. Quando vinha a conta, mesmo sendo alta, era bem menor do que o preço de duas vacas...

Outro bom exemplo da lei do contraste é a técnica adotada por algumas empresas imobiliárias. Um determinado imóvel é apresentado a todos os compradores, com um preço bastante alto, antes do imóvel que se deseja vender. Quando o vendedor apresenta o segundo imóvel, bem mais barato e melhor que o primeiro, a tendência do cliente será comprá-lo, e logo, antes que aumente também.

---

*"Porque" é uma palavra  
mágica.*

*O cérebro gosta de razões  
para decidir.*

---

Mas o melhor exemplo é a história do padre do interior, que um dia foi procurado por um homem desesperado com a confusão que reinava em sua casa.

— Seu padre, não agüento mais a zoeira das crianças, a tagarelice da minha mulher, e agora ainda chega a minha sogra para morar com a gente. A casa é pequena, seu padre, e eu quero um pouco de paz! O que posso fazer?

— Você não tem uns cabritos? Coloque-os para dentro de casa e tudo vai ficar melhor.

O homem achou estranhíssimo o conselho do padre, mas mesmo assim colocou os cabritos para dentro de casa. Dias depois voltou, mais nervoso ainda. O padre ouviu suas queixas e deu outro conselho:

— Calma, que tudo estará resolvido logo. Ponha dentro de casa também os seus dois porcos.

"Agora é que esse padre pirou de vez", pensava o pobre homem enquanto voltava para casa. Mas sua confiança no padre era tão grande que ele cumpriu tudo o que foi recomendado.

Dois dias depois chegou à igreja esbaforido, sujo, desgrenhado. Nervoso como nunca. Contou ao padre sobre o verdadeiro inferno que sua casa tinha se tornado.

— Tudo bem — disse o padre. — Você fez tudo como devia. Agora volte lá e tire de casa os cabritos e os porcos. E dê uma boa limpeza na casa.

No dia seguinte o padre foi visitar seu fiel paroquiano. Encontrou-o bem-humorado, conversando com a esposa, a sogra e os filhos.

— Seu padre, muito obrigado pelos conselhos! Minha casa finalmente está tranqüila e minha família é maravilhosa!

\*\*\*

Você também, no seu dia-a-dia, pode usar essas técnicas no sentido de influenciar inconscientemente as pessoas com quem você se relaciona. Cuidado, no entanto, para não manipular o semelhante. "Quem com ferro fere, com ferro será ferido."





## Capítulo 16

### O FIO DA MEADA

#### Qualificando o interlocutor



Você está dirigindo na estrada e de repente assiste a um terrível acidente, com vários carros batidos e pessoas feridas. Os carros que passam nesse momento, como o seu, param para dar socorro. Mas as pessoas estão perplexas. Não sabem o que fazer e há várias providências urgentes a serem tomadas. Nesse momento, alguém (que pode ser você) começa a dar ordens: "Vá correndo telefonar para o pronto-socorro, leve esses dois feridos para o hospital! Ei, você, leve essa senhora no seu carro. Coloque alguns triângulos e galhos para sinalizar a estrada" — e assume o comando da situação, no que é prontamente obedecido por todos os demais.

Quem delegou a essa pessoa o poder de dar ordens naquele momento? Foi a própria situação de tensão, que abriu a necessidade urgente de um líder para coordenar os demais. Tensão procura resolução, como vimos no caso dos "porquês". A primeira solução que aparece, em casos de emergência, costuma ser adotada sem discussão. O exemplo acima ilustra o que chamamos de **lei da consistência automática**. Consistência implica concordância, compatibilidade, e também firmeza. Em ocasiões assim o cérebro

procura alguma solução rápida e consistente para ancorar, ao invés de ficar conjecturando racionalmente.

Um exemplo clássico: seu filho lhe pede um presente que ele viu anunciado na televisão e você promete que vai dar no próximo Natal ou aniversário dele. Quando você vai comprar, o brinquedo está em falta na loja. Você compra outro do mesmo preço. Após alguns dias chega na loja aquele brinquedo que estava em falta de propósito. Para ser consistente com a promessa, você automaticamente vai lá e compra o presente que estava prometido. A loja acabou vendendo dois ao invés de um, usando a lei da consistência automática.

\*\*\*

Outro fenômeno da influência inconsciente é a **lei da concessão recíproca**. Quando você precisar fazer um pedido a alguém, mas estiver com medo de escutar uma resposta negativa, experimente fazer antes um outro pedido, muito maior e bem mais difícil de ser aceito. Ante o primeiro "não", que você certamente ouvirá, aceite os argumentos, entenda o problema como quem faz uma concessão. Logo depois apresente o seu verdadeiro pedido: "E se fosse assim?" Serão muito maiores as chances de você ouvir então uma resposta afirmativa: "Ah, assim pode."

Os estudos feitos sobre esse mecanismo nos mostram que o segundo pedido nem precisa ser, na realidade, muito menor do que o primeiro. Basta ele *parecer* que é um pouco menor. A resposta negativa deixou um estado mental de tensão e, portanto, a resolução pede agora uma resposta positiva. Esse mesmo mecanismo ocorre em algumas técnicas de comunicação que transmitimos nos capítulos 3 e 4: a **reciprocidade** e o **comprometimento**.

Outro fator de influência, especialmente no mundo dos negócios, é a **prova social**. É um tipo de comprometimento público ligado a um bom aproveitamento da história progressa. Em publicidade essa técnica é adotada na forma

do *anúncio testemunhal*, que é um depoimento de pessoas reais (geralmente famosas) sobre a qualidade do produto anunciado. Mas todos nós utilizamos de alguma forma o recurso da prova social, inclusive na forma de currículos, onde relacionamos os clientes ou os empregadores que já nos contrataram antes.

Ainda uma palavrinha sobre o comprometimento: você deve perseguir uma meta grande em seus contatos profissionais ou comerciais, mas lembre-se que todo comprometimento grande começa com um pequeno. Para o bom negociador, não existe contrato pequeno, porque o pequeno geralmente chama o grande.

\*\*\*

De um lado, frustração, ansiedade, rejeição, fracasso, humilhação. Do outro, amor, segurança, sucesso, paixão, aventura. Separamos essas dez palavras em dois grupos conforme a ordem de valores que elas representam. As primeiras referem-se a estados mentais desagradáveis, que nos fazem sofrer e que tentamos evitar. As outras são estados que

---

— **PAI, VOCÊ ME DÁ  
DE PRESENTE DE  
ANIVERSÁRIO  
UMA MOTOCICLETA?**

— **NÃO, DE JEITO NENHUM.**

— **PAI, E UMA BICICLETA?**

— **ISTO,  
PROVAVELMENTE,  
EU POSSO.**

as pessoas costumam almejar, cada uma do seu modo: umas querem aventura, outras preferem segurança, mas são todos vistos como positivos e desejáveis.

Quais desses estados mentais você almeja? Qual é o valor que você confere a cada um deles? Distinguir em você mesmo esses diferentes valores pode ajudá-lo a se conhecer um pouco mais. O mesmo pode ser feito em relação ao seu interlocutor.

Se você está conversando com um cliente, por exemplo, e quer convencê-lo a comprar seu produto, serviço ou idéia, não fique limitado aos seus próprios argumentos. Lembre-se da importância de saber entrar na linguagem do outro, para comunicar-se melhor. Deixe que o próprio cliente lhe diga o que para ele é mais importante naquilo que você está lhe oferecendo. Faça-o sentir-se como se já tivesse o produto. E a partir dessas informações concretas que ele der, você poderá voar mais alto na argumentação, desde que consiga identificar o valor subjetivo que ele espera ver no seu produto, serviço ou idéia, ou seja, que estado mental ele gostaria de desfrutar. Descobrimo isso, você tem a chave para conduzir a argumentação.

---

*Trate o outro não do  
modo que você gostaria de  
ser tratado mas sim do  
modo que ele gostaria  
de ser tratado.*

---

Quando ele manifesta o que deseja, abre-se um espaço de tensão que precisará ser preenchido com o produto que você oferece. Descoberto o valor, basta usar a palavra certa que esse valor aparece, associado ao seu produto.

O mais importante nesse tipo de abordagem é fazer a pessoa sentir-se bem. Não force nada. Se não der para conduzir como você pretende, respeite os limites do outro. Mas procure deixar aceso o desejo de desfrutar daquele estado mental que você oferece.

\*\*\*

Para que sua comunicação chegue a esse nível, você precisa saber **qualificar o cliente**, conforme os seus desejos e o seu estilo de vida. Apresentamos aqui as principais categorias, começando pela mais freqüente:

1) **Conservador** — não gosta de mudanças e inovações, valoriza as tradições, trabalha muito, é bastante dedicado à família. Nome feio para ele: separação.

2) **Imitador** — geralmente é um indivíduo jovem, querendo se impor na vida profissional e social, preocupado com sexo e com modismos. Nome feio: falta de confiança.

3) **Empreendedor** — destaca-se das outras pessoas por seu espírito arrojado e atitudes incomuns. Criativo, inovador. Nome feio: igualdade.

4) **Consciencioso** — inteligente, íntegro, dotado de bom senso. Espírito missionário. Amante da justiça. Postura ambientalista. Nome feio: manipulação.

5) **Necessitado** — enquadram-se nessa categoria as pessoas que não conseguem as condições mínimas para se realizarem como seres humanos. Seu potencial não está sendo desenvolvido, pois concentra apenas na sobrevivência a maior parte dos seus esforços.

\*\*\*

Nas relações com pessoas ou com instituições, é muito útil levar em conta essas categorias. Para cada tipo de pessoa você poderá encontrar o valor ideal para conduzir sua argumentação. Por exemplo: nunca fale ao conservador que o seu produto "é o mais novo e revolucionário", ou algo assim;

apresente-o como "o mais consagrado", "o de tradição mais forte no mercado", ou (se for um produto inteiramente novo) "o que já nasce clássico". Falando com o consciencioso, jamais diga que ele vai "levar vantagem", ou que "é um homem privilegiado", pois esses argumentos são negativos para ele.

O argumento certo para a pessoa certa depende da sua sensibilidade como comunicador. Mas essas dicas podem ajudá-lo, se você exercitar com atenção.

Falar não é o bastante. Faça o possível cliente sentir-se possuidor do produto ou serviço que você lhe oferece. Procure fazer com que ele se imagine já usando o produto, e pergunte-lhe alguns detalhes sobre esse uso. "Se você comprasse esse quadro, em que lugar da casa o colocaria?" Ou: "Se o senhor contratasse nossos serviços, gostaria de receber relatórios quinzenais ou mensais?" Para responder a perguntas assim, só "possuindo" primeiro o produto ou serviço, nem que seja em pensamento.

E, se for possível, além de imaginar-se com o produto, deixe que os cinco sentidos atuem na argumentação, fazendo com que ele experimente o produto de verdade. "Fique com o carro no fim de semana." Essa estratégia, com certos clientes, gera praticamente 100% de resultados positivos.





## Capítulo 17

### CONCLUINDO A TRANSAÇÃO

#### O remorso da decisão

Você conduziu tudo com a maior habilidade, o cliente foi receptivo às suas argumentações, a cada passo da conversa parecia que as coisas iam se acertando, mas ele não se decidiu. Parece que o medo de fazer a decisão agora é mais doloroso do que não decidir, mesmo que isso o deixe frustrado. O que fazer então? **Ajude-o a decidir.** Mas como?

Concentrando-se nos benefícios, faça perguntas. Assim você pode reforçar finalmente a decisão positiva, ou então trazer à tona as **objeções** que ele ainda tiver. E como lidar com essas objeções? Há várias maneiras. Antes de citá-las, uma pequena observação: as duas maiores objeções, e as mais comuns, são *tempo* e *dinheiro*.

1) Ignore a objeção. Muitas vezes o único modo de vencer um argumento é evitá-lo. Não adianta provar que o freguês está errado. Continue concentrado nos benefícios, caso você sinta que assim conseguirá chegar ao estado mental propício para o *xeque-mate*. Talvez a objeção não seja trazida à tona outra vez.

2) Concorde com a objeção. "Sim, de fato, o investimento é alto..." Mas logo a seguir mude o rumo positivamente, ainda dentro da linha de raciocínio dele: "...e isso é

mais uma garantia de que o retorno será muito melhor". Observe que uso a palavra *investimento*, em vez de *preço*. Somente com esse detalhe (abolindo das negociações a palavra *preço*), uma companhia imobiliária aumentou em 22% as suas vendas. Outro exemplo: "Sim, é verdade que o tempo do serviço é mais longo do que o senhor gostaria, mas isso acontece porque a qualidade é muito melhor e os benefícios serão muito mais duradouros."

3) Faça da objeção a última. "Bom, se é isso então a última coisa que falta esclarecermos para acertarmos o negócio..." Mas se você sentir que ainda há objeções por trás daquela, não entregue tudo ainda; guarde algumas cartadas para depois e puxe pelas outras objeções. "Se nós chegarmos a um acordo sobre esse detalhe, fechamos o negócio?" Acontece que aproximadamente 30% dos negócios não ocorrem porque a negociação é feita com a pessoa errada. Se você não está lidando com a pessoa que realmente decide, use sua última cartada (um desconto superespecial, por exemplo), somente na última instância mesmo. Caso contrário você se arrisca a enfrentar, depois de achar que estava tudo resolvido, mais um negociador que lhe exigirá "aquele desconto especial" como condição *sine qua non* para fechar o negócio definitivamente.

4) Mude o foco do comprador. Faça perguntas. Use o método de Benjamin Franklin (que citamos no capítulo 15), formulando com ele todos os *prós* e *contras* até mostrar que os *prós* estão pesando mais na balança. Transforme sua avaliação, torne-a favorável. Pergunte. E, com as próprias respostas dele, mostre que os benefícios são bem mais importantes que as objeções.

5) Responda às objeções por antecipação. Não espere que o cliente lhe apresente objeções que são esperadas como rotina. Comece a citar as que costumam ocorrer, e responda antes que ele dê espaço a elas em seu pensamento. Isto tira muito do impacto que a objeção teria.

---

***A melhor hora de lavar  
uma panela é quando ela  
ainda está quente.  
"Timing" é fundamental***

---

Complete a transação apenas quando sentir que foi atingido um estado mental plenamente favorável aos seus objetivos.

\*\*\*

Qual é o melhor momento para se lavar uma panela? É enquanto ela está quente. Pergunte isso a uma boa dona de casa, pois ela sabe. Assim também é em uma negociação. Muitas transações não se concretizam porque, justamente na hora de fechar o negócio, o cliente diz: "Bom, tudo bem, mas aguarde um pouquinho, que eu volto amanhã"; "só preciso pensar um pouco mais"; "telefonarei em breve para assinarmos o contrato."

Se deixar assim, esfria. De nada vale todo aquele trabalho de conduzir ao estado mental, se na "hora H" o cliente é acometido do famoso **remorso do comprador**. Nesse momento não deixe cair a peteca. O *timing* é fundamental. Falta só um empurrãozinho para fechar o negócio. Algumas empresas, prevendo esse momento, guardam cartas decisivas e secretas, para segurar o comprador: "Fique com o produto durante uma semana. Se não gostar, pode devolver sem nenhum custo." (O índice de devolução é mínimo nesses casos.) Em vendas pelo reembolso postal, esse argumento fortalece muito a decisão do comprador: "Garantia especial para o consumidor: se você não gostar do nosso produto, basta devolvê-lo no prazo de 30 dias e terá seu dinheiro de volta." A devolução é quase zero. Técnicas como essas deixam o **cliente satisfeito** e confiante, em termos éticos e também financeiros.

Por falar em cliente satisfeito: você pode utilizar melhor esta satisfação usando a **lei da reciprocidade**. Exemplo: um dentista manda uma garrafa de champanhe para cada um de seus clientes, com um cartão de agradecimento pelas recomendações que eles têm feito a outros clientes. O presente cria uma relação de reciprocidade, que será tensa nos casos em que o cliente não tiver indicado ninguém ao dentista. Essa tensão muitas vezes impele o cliente, mesmo que seja de forma inconsciente, a recomendar, de fato, alguns novos clientes para o seu dentista.

\*\*\*

Vimos, nos últimos capítulos, os degraus do processo de influência. Vamos recapitular todos os sete em uma só frase?

**EXCELÊNCIA** na **AMIZADE** é a **QUALIFICAÇÃO** na **EXPERIÊNCIA** que faz da **DECISÃO** uma **FACILITAÇÃO** do **FUTURO**.

Guarde essa frase em sua memória, e consiga exercer sempre um boa **influência** em sua **comunicação**!

Seja um faixa-preta na influência, mas use *aikidô* ao invés do *kung-fu*. *Aikidô* é uma arte marcial em que a pessoa usa a própria força do agressor para defender-se, sem machucá-lo. Proteja você e o seu interlocutor ao mesmo tempo. Jogue o *ganha/ganha*.





## Capítulo 18

### CIBERNÉTICA APLICADA

#### Opções e poder



Você está ciente da diferença entre um *amador* e um *profissional*? Um amador tem um bom desempenho quando tudo está certo, inclusive o seu estado de humor. Um profissional tem um bom desempenho independente das circunstâncias. É o músico que empolga o público mesmo com enxaqueca. É o palhaço que sai do funeral do próprio pai e vai para o circo fazer os outros rirem, porque esta é a sua profissão.

O que está por trás de tudo isso, diferenciando o amador do profissional? **Paciência e persistência.**

**Paciência**, porque tudo o que é realmente importante não se constrói em um dia. Às vezes leva-se anos e anos de treinamento para se chegar ao apogeu.

**Persistência**, porque não é só ter a paciência de esperar, mas também a garra em continuar treinando, treinando e treinando.

O verdadeiro profissional é antes de tudo uma pessoa responsável. **Responsabilidade** é uma palavra usada, de modo geral, com significado deturpado. O verdadeiro sentido desta palavra é habilidade de resposta (respons + habili-

dade) ante os diferentes estímulos do Universo. Aí entramos no campo da cibernética.

O que é **cibernética**? É a disciplina que estuda sistemas autônomos. Por exemplo: quando um termostato é colocado num aparelho de ar-condicionado, estamos colocando "inteligência" numa máquina. O ar-condicionado consegue assim ligar e desligar sem a interferência do ser humano. O único estímulo que vai interferir no seu funcionamento é a temperatura do ambiente onde o aparelho foi instalado. A temperatura é o *feedback*, dizendo ao ar-condicionado para ligar ou desligar.

Em um sistema cibernético, como é o caso do ar-condicionado ou da inteligência interpessoal, controla o sistema o elemento que tiver maior responsabilidade. Esta é uma lei básica da cibernética: **a lei da variedade de requisitos.** (Figura 20.)

Esta lei nos mostra que quanto mais opções (habilidade de resposta) um elemento do sistema possuir, maior é o seu poder (habilidade de geração) perante os outros elementos do mesmo sistema. Para que essa lei seja aplicada na sua íntegra, dois componentes são necessários: **consciência e flexibilidade.** Vamos explicar isso com um exemplo:

Imagine um médico brilhante, talentoso, que no entanto usa um palavreado vulgar quando fala em público ou quando atende os clientes. Esse indivíduo, embora seja de um bom nível social, nunca "escutou" o que ele mesmo fala. Se alguém chega junto a ele e lhe mostra a gravação do que ele fala, indicando-lhe o problema, ele fica ciente da situação. Mas apenas o fato de ter consciência não lhe garante mudança no seu modo de falar. Para que haja mudança é necessário um segundo componente: **flexibilidade de comportamento.**

\*\*\*

Quando duas ou mais pessoas estão se comunicando, um sistema cibernético é estabelecido. O elemento com maior



número de opções (consciência e flexibilidade) controlará o sistema. Se o seu interlocutor tem quatro modos de dizer "não" à sua proposta e você possui cinco modos de apresentá-la a ele, as chances de você convencê-lo se multiplicam. Isso significa que você possui uma inteligência interpessoal superior e capaz de fazer maior número de distinções na conversa, tornando o invisível visível. Percebendo mais e aumentando as possibilidades de intervir.

**LEI DA VARIEDADE DE  
REQUISITOS**

**EM TODO SISTEMA,  
CONTROLA O SISTEMA  
O ELEMENTO COM  
MAIOR NÚMERO DE  
OPÇÕES.**

**DOIS COMPONENTES  
SÃO NECESSÁRIOS:**

- \* **ESTAR A PAR,**
- \* **FLEXIBILIDADE**

Neste livro, você vem aprendendo uma série de novas opções sobre como se tornar mais inteligente interpessoalmente. Está ficando consciente de uma série de modelos que poderão contribuir para torná-lo um excelente comunicador. A sua flexibilidade em desaprender partes do que você aprendeu erradamente, além da sua vontade e comprometimento em usar essas novas opções farão de você um indivíduo mais inteligente e bem-sucedido.

---

***Se você continuar fazendo  
o que sempre fez,  
continuará obtendo o que  
sempre obteve.***

---

É uma insanidade mental alguém continuar fazendo o que sempre fez e esperar resultados diferentes. Se você quer se tornar um melhor comunicador, passe a utilizar novas técnicas no campo da comunicação. As opções aqui apresentadas, quando implementadas, aumentarão substancialmente o seu poder de persuasão. O seu poder pessoal aumentará na mesma proporção.





## Capítulo 19

### AÇÃO COMUNICATIVA

#### Observando o observador

**V**ocê é observador, além de realizador, da sua própria História, assim como da História da sua espécie e do seu povo. Você pode ampliar essa capacidade, aguçando a sua compreensão como observador do seu passado e do seu presente.

Um lembrete sobre algo de que já falamos: quanto mais você conseguir pensar sem fazer julgamentos, mais aguçada estará a sua capacidade de observação.

No momento em que você aprende a ser melhor observador, a sua inteligência interpessoal aumenta.

Você tem mais poder sobre as circunstâncias do que as circunstâncias têm sobre você. Podemos decidir se participamos ou não da crise brasileira. Por exemplo: em nossa empresa decidimos não participar dessa crise.

Cada indivíduo tem o poder de fabricar as suas circunstâncias favoráveis. É só querer, de verdade. Querer é poder.

\*\*\*

116 Neste livro, você foi apresentado a várias técnicas de ação comunicativa. Por onde vai começar?

Antes de tudo, pratique. Releia este livro, se for preciso, anote os passos principais. E exercite com você mesmo, aos poucos utilizando essas técnicas nos seus principais contatos. Este livro não se propõe a resolver todos os problemas de comunicação. Isso seria impossível. Mas abre caminhos ricos em possibilidades para você.

Na hora da ação, respire e pense um momento. Qual dos princípios usar? Combinando diversos desses princípios, conforme a ocasião, você aproveita melhor esses recursos.

Pense.

Aponte.

Pense de novo.

Dispare!

\*\*\*

Em sua ação comunicativa, esteja sempre atento às perguntinhas básicas da Comunicação:

**O que** está querendo comunicar?

**Quem?** Com quem?

**Como?**

**Onde?**

**Quando?**

**Por quê?**

Às vezes sabemos o *quem*, mas não sabemos o *como*. Se soubermos aproveitar melhor a nossa capacidade, estaremos sempre cientes das seis respostas a essas perguntas.

Assim você se livrará inclusive daquela distração eventual ou constante, ou daquele desligamento momentâneo que às vezes você nem percebe. Todos estamos sujeitos a comportamentos automáticos, em que o cérebro parece parar de pensar por uns instantes, às vezes mínimos. Já lhe aconteceu de fazer alguma coisa sem saber o porquê? Dar uma esmola quase sem perceber, comprar algo por impulso, num

repente, ou permitir que alguém tome lugar na sua frente, em uma fila, sem saber como — são exemplos comuns de comportamentos automáticos.

---

*A vida é um eco: se você  
não gosta do que está  
recebendo, preste atenção  
no que está emitindo.*

---

Seja sempre sujeito ativo, em sua comunicação com o Universo.

\*\*\*

Mas não se afobe. Vá com calma. Aplicando as técnicas apenas depois que elas estiverem bem espontâneas em nossa comunicação. Praticar a comunicação Global não é correr uma corrida de 100 metros. É correr maratona..

Para bem comunicar sobre o “peixe” que você vende, se ele não for de boa qualidade, não adiantarão em nada as melhores técnicas do mundo. Honestidade e inteligência fazem parte da mesma moldura. Nada substitui a verdade.

Pense grande. Não se limite às metas de curto prazo. Esteja sempre atuando no presente mas também enxergando a longo prazo. Viva o hoje e planeje o amanhã. Em termos de Comunicação Global, você pode ser **carpa, tubarão** ou **golfinho**.\*

A **carpa** segue a lei da menor resistência. É praticamente cega. Quem está vivendo como a carpa (e há muita gente assim, muita gente mesmo) não está a par do que acontece. Está desconectado da realidade. Não gosta de ser assertivo. Tem medo de dizer “não”. E pensa assim, no seu dia-a-dia. “O Universo é um lugar escasso. Não vou nem jogar, pois

não vou ganhar mesmo... Se jogar, é para perder, pois ganhar eu sei que não ganho.” A carpa não vê nem a curto nem a longo prazo, sacrificando-se durante a sua existência. São as vítimas do mundo.

O **tubarão**, por sua vez, consegue ver a curto prazo, mas ignora as conseqüências a longo prazo. Está sempre procurando levar vantagem sobre os outros. Joga o jogo do *ganha/perde*. Não tem autoconfiança, nem confiança no outro, nem confiabilidade. No seu dia-a-dia, pensa de modo muito semelhante à carpa: “O Universo é um lugar escasso, não tem o bastante para todos. Portanto, eu vou conseguir o meu a qualquer custo.”

Existe uma terceira alternativa de viver e se comunicar com o mundo. Essa alternativa só existe para aqueles ricos de espírito que estão além da preocupação de somente sobreviver. Essa alternativa constitui uma mudança de paradigma. É a estratégia do **golfinho**, que cultiva a confiança em todos os sentidos. Em si mesmo, nos outros e no Universo inteiro. Joga o jogo do *ganha/ganha*. E sabe fazer mais com menos. Vive a longo prazo, e ao mesmo tempo vive atento ao presente, ao curto prazo. O golfinho pensa assim: “O Universo é potencialmente um lugar abundante, tem para todo mundo. **Para eu ganhar, você não precisa perder, a não ser que você insista — aí o problema é seu.**”

Na sua comunicação, você pode escolher influenciar ou manipular os outros. A tecnologia é a mesma. Mas as conseqüências são bem diferentes.

A escolha continua sendo sua!





## Capítulo 20

### METÁFORAS EM AÇÃO

#### Exercitando seu futuro

Imagine um navio atravessando o oceano, carregado de ouro. Um navio pontente, que enfrenta as tormentas navegando a todo o vapor. Uma viagem de alta prioridade, cercada de cuidados.

Um dia, sem mais nem menos, o motor do navio enguiçou. Imediatamente, o comandante mandou chamar o técnico do porto mais próximo. Ele trabalhou durante uma semana, sem resultados.

Veio então trabalhar no conserto do navio o melhor engenheiro naval do país mais próximo. O engenheiro naval trabalhou três dias inteiros, sem descanso, e nada. O navio continuava enguiçado.

A empresa de navegação chamou então o maior especialista do mundo em construção daquele tipo de motor. Ele chegou, olhou detidamente a casa de máquinas, escutou o barulho do vapor, apalpou a tubulação e, abrindo sua valise, retirou um pequeno martelo, deu uma martelada em uma válvula vermelha que estava meio solta e guardou o martelo na valise. Mandou ligar e tudo funcionou normalmente.

Chegaram as contas ao escritório da empresa de navegação. Por uma semana de trabalho, o técnico havia cobrado 700 dólares, 100 por dia. O engenheiro naval, por três dias de trabalho, cobrou 900 dólares, 300 por dia. E o especialista, por sua vez, cobrou 10 mil dólares pelo serviço.

— Como foi que ele chegou a esse preço de 10 mil dólares, por um minuto de trabalho e uma única martelada? — perguntou a alta direção da empresa.

Consultado novamente, o especialista enviou para a empresa os custos discriminados, da seguinte forma:

— Para dar a martelada: 1 dólar.

— Para saber onde bater com o martelo: 9.999 dólares.

\*\*\*

O que conta no Universo não é dar a martelada, mas sim saber onde bater com o martelo. A martelada propriamente dita, você pode até delegar para outro.

No período em que vivemos, com tantas transições, preservação não é uma boa opção. Renove a sua habilidade de se comunicar. Fique mais inteligente interpessoalmente e **aprenda a fazer mais com menos.**

Saber onde bater com o martelo torna-se cada vez mais importante. Aumentando a sua inteligência interpessoal, você estará cada vez mais ciente sobre o ponto exato onde deve intervir.

\*\*\*

As metáforas estiveram presentes em todo este livro. Como vimos, comunicar-se metaforicamente é dizer alguma coisa referindo-se a outra coisa. Por exemplo: "A vida é um jogo" — isso é uma forma metafórica, muito comum, de descrever a vida. Todas as histórias e analogias são metáforas, independente de estarmos ou não a par disso. As parábolas bíblicas são todas escritas metaforicamente: por isso atravessam os tempos e têm o poder que têm.

**Mais importante do que dar a martelada é saber onde bater com o martelo.**

Metáforas são poderosíssimos instrumentos de comunicação, pois repercutem no cérebro em vários níveis, conscientes e inconscientes. Metáforas conseguem passar facilmente pelas barreiras da mente crítica. Representam o *aikidô* da comunicação. Você nunca será um faixa preta em comunicação enquanto não souber usar as metáforas com elegância e precisão.

A história que abriu este capítulo é uma bela metáfora, que nos mostra como o conhecimento humano atua na realidade. Para encerrar este livro, fique com outra metáfora de grande sabedoria. Leia com calma e medite.

\*\*\*

*Era uma vez um escritor, que morava numa praia tranqüila, junto a uma colônia de pescadores. Todas as manhãs ele passeava à beira-mar, para se inspirar, e de tarde ficava em casa, escrevendo.*

*Um dia, caminhando na praia, ele viu um vulto que parecia dançar. Quando chegou perto, era um jovem pegando na areia as estrelas-do-mar, uma por uma, e jogando novamente de volta ao oceano.*

— Por que você está fazendo isso? — perguntou o escritor.

— Você não vê? — disse o jovem. — A maré está baixa e o sol está brilhando. Elas vão secar no sol e morrer, se ficarem aqui na areia.

— Meu jovem, existem milhares de quilômetros de praia por esse mundo afora, e centenas de milhares de estrelas-do-mar, espalhadas pelas praias. Que diferença

*faz? Você joga umas poucas de volta ao oceano. A maioria vai perecer de qualquer forma.*

*O jovem pegou mais uma estrela na areia, jogou de volta ao oceano, olhou para o escritor e disse:*

— Para essa, eu fiz diferença.

*Naquela noite o escritor não conseguiu dormir nem sequer conseguiu escrever. De manhãzinha foi para a praia. Reuniu-se ao jovem e juntos começaram a jogar estrelas-do-mar de volta ao oceano.*

\*\*\*

Espero que você seja um dos que querem fazer deste Universo um lugar melhor devido à sua presença. Assim sendo, aguardo a sua chegada para juntos podermos jogar estrelas-do-mar de volta ao oceano.





## Capítulo 21

### TESTE

#### Aumente o seu Potencial Comunicativo

Saber os pontos fortes e fracos do seu sistema de representação é o primeiro passo para aumentar o seu Potencial Comunicativo. Este teste dará uma chave valiosa para você aprender a observar-se na sua comunicação interpessoal e tornar-se um excelente comunicador em todos os momentos do seu dia-a-dia.



Escolha 20 palavras na lista abaixo que, por qualquer razão, mais o impressionam ou se destacam na sua percepção:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Trovejar                 | <input type="checkbox"/> 34. Mergulhar               |
| 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2. Retrato     | 13 <input type="checkbox"/> 35. Discurso             |
| <input type="checkbox"/> 3. Mordida                  | <input checked="" type="checkbox"/> 36. Queimadura   |
| <input type="checkbox"/> 4. Desafinado               | <input type="checkbox"/> 37. Murmurar                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 5. Auréola       | 14 <input type="checkbox"/> 38. Saboroso             |
| 2 <input type="checkbox"/> 6. Mexer                  | 15 <input type="checkbox"/> 39. Gesticular           |
| 3 <input type="checkbox"/> 7. Emoção                 | <input type="checkbox"/> 40. Espinho                 |
| <input type="checkbox"/> 8. Trombeta                 | <input type="checkbox"/> 41. Estampa                 |
| 4 <input type="checkbox"/> 9. Aparência              | 16 <input type="checkbox"/> 42. Sensação             |
| <input checked="" type="checkbox"/> 10. Miragem      | 17 <input type="checkbox"/> 43. Sotaque              |
| <input type="checkbox"/> 11. Grunhido                | 18 <input type="checkbox"/> 44. Visualização         |
| <input type="checkbox"/> 12. Ventania                | <input type="checkbox"/> 45. Aroma                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> 13. Conforto     | 19 <input checked="" type="checkbox"/> 46. Ritmo     |
| <input type="checkbox"/> 14. Audiência               | <input type="checkbox"/> 47. Úmido                   |
| <input type="checkbox"/> 15. Desbotado               | <input type="checkbox"/> 48. Retórica                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 16. Coceira      | <input type="checkbox"/> 49. Gorjeio                 |
| <input type="checkbox"/> 17. Ruborizar               | <input type="checkbox"/> 50. Áspero                  |
| 7 <input type="checkbox"/> 18. Palpável              | <input checked="" type="checkbox"/> 51. Pálido       |
| 8 <input type="checkbox"/> 19. Iluminação            | 20 <input type="checkbox"/> 52. Vozerio              |
| <input type="checkbox"/> 20. Doçura                  | <input checked="" type="checkbox"/> 53. Veludo       |
| 10 <input type="checkbox"/> 21. Eco                  | 21 <input type="checkbox"/> 54. Claridade            |
| <input checked="" type="checkbox"/> 22. Transparecer | <input type="checkbox"/> 55. Observar                |
| <input type="checkbox"/> 23. Timbre                  | <input checked="" type="checkbox"/> 56. Silêncio     |
| <input type="checkbox"/> 24. Focalizar               | <input type="checkbox"/> 57. Arrancar                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 25. Perfume      | 22 <input checked="" type="checkbox"/> 58. Brilhante |
| <input checked="" type="checkbox"/> 26. Ofuscar      | <input type="checkbox"/> 59. Orquestra               |
| 11 <input type="checkbox"/> 27. Barulho              | <input type="checkbox"/> 60. Paisagem                |
| <input type="checkbox"/> 28. Panorama                | <input type="checkbox"/> 61. Textura                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> 29. Eloquência   | 23 <input type="checkbox"/> 62. Acústico             |
| <input type="checkbox"/> 30. Periscópio              | <input type="checkbox"/> 63. Segurar                 |
| <input type="checkbox"/> 31. Assobio                 | <input checked="" type="checkbox"/> 64. Espelho      |
| 12 <input type="checkbox"/> 32. Colorir              | <input type="checkbox"/> 65. Sinfonia                |
| <input checked="" type="checkbox"/> 33. Campanha     | 24 <input type="checkbox"/> 66. Cenário              |

Transfira suas respostas para esta página, marcando somente os números das palavras que você escolheu e depois anotando abaixo, na linha dos totais, quantas palavras foram marcadas em cada grupo (A, B ou C):

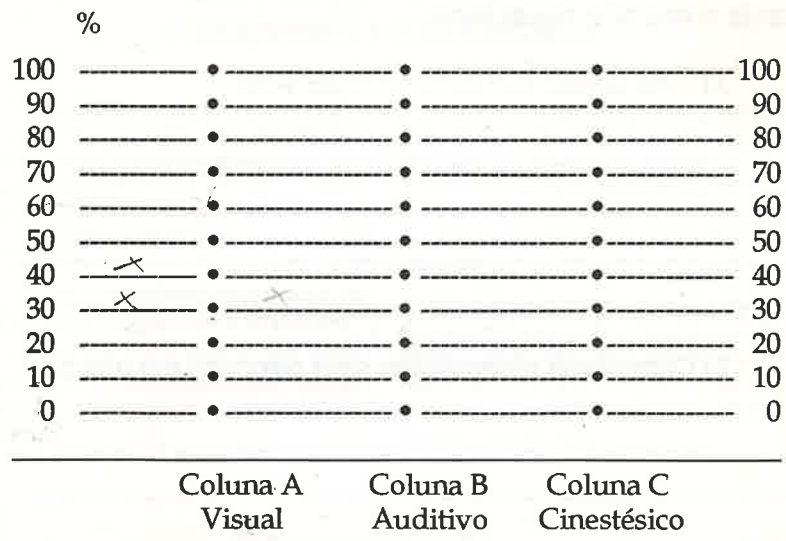
A	B	C
<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input checked="" type="checkbox"/> 6
<input checked="" type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 8	<input checked="" type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 12
<input type="checkbox"/> 15	<input type="checkbox"/> 14	<input type="checkbox"/> 13
<input type="checkbox"/> 17	<input checked="" type="checkbox"/> 21	<input type="checkbox"/> 16
<input checked="" type="checkbox"/> 19	<input type="checkbox"/> 23	<input checked="" type="checkbox"/> 18
<input type="checkbox"/> 22	<input checked="" type="checkbox"/> 27	<input type="checkbox"/> 20
<input type="checkbox"/> 24	<input type="checkbox"/> 29	<input type="checkbox"/> 25
<input type="checkbox"/> 26	<input type="checkbox"/> 31	<input type="checkbox"/> 34
<input type="checkbox"/> 28	<input type="checkbox"/> 33	<input type="checkbox"/> 36
<input type="checkbox"/> 30	<input checked="" type="checkbox"/> 35	<input checked="" type="checkbox"/> 38
<input checked="" type="checkbox"/> 32	<input type="checkbox"/> 37	<input checked="" type="checkbox"/> 39
<input type="checkbox"/> 41	<input checked="" type="checkbox"/> 43	<input type="checkbox"/> 40
<input checked="" type="checkbox"/> 44	<input checked="" type="checkbox"/> 46	<input checked="" type="checkbox"/> 42
<input type="checkbox"/> 51	<input type="checkbox"/> 48	<input type="checkbox"/> 45
<input checked="" type="checkbox"/> 54	<input type="checkbox"/> 49	<input type="checkbox"/> 46
<input type="checkbox"/> 55	<input checked="" type="checkbox"/> 52	<input type="checkbox"/> 50
<input checked="" type="checkbox"/> 58	<input type="checkbox"/> 56	<input type="checkbox"/> 53
<input type="checkbox"/> 60	<input type="checkbox"/> 59	<input type="checkbox"/> 57
<input type="checkbox"/> 64	<input type="checkbox"/> 62	<input type="checkbox"/> 61
<input checked="" type="checkbox"/> 66	<input type="checkbox"/> 65	<input type="checkbox"/> 63

Totais 8 + 6 + 6 = 20

Multiplique por cinco o total obtido em cada coluna:

COLUNA A: 8 x 5 = 40  
 COLUNA B: 6 x 5 = 30  
 COLUNA C: 6 x 5 = 30

Agora indique o seu placar no quadro abaixo:



Ligado os pontos marcados em cada coluna, você tem um gráfico da sua habilidade comunicativa nos três diferentes canais (Visual, Auditivo ou Cinestésico). Veja em qual desses canais a sua comunicação é predominante e em qual deles você está menos versátil.

Seu maior placar indica sua predominância. Seu menor placar mostra em que aspectos você poderia melhorar na sua comunicação, aumentando conseqüentemente o seu Potencial Comunicativo.

Releia no capítulo 7 (Pág. 46), as características de cada um desses componentes, e se exercite com as técnicas apresentadas ao longo do livro, aprimorando ainda mais seu ponto forte e fortalecendo também os seus pontos fracos.

Lembre-se o bom comunicador precisa falar (e captar) as três linguagens simultaneamente. Seja "poliglota", mesmo quando falando um só idioma!



Responda essas perguntas, para registrar o que mais o marcou neste livro.

1) Três coisas que aprendi neste livro:

---

---

---

2) Como esse aprendizado será colocado em prática?

---

---

---

3) Que resultados espero obter?

---

---

---

4) Com quem vou compartilhar essas idéias?

---

---

---

## PARADOXOS E PARADIGMAS

**Percebemos o mundo através dos nossos Paradigmas.** Eles funcionam como filtros, criando a nossa realidade subjetiva. A mudança de um Paradigma provocará nossa mudança diante do mundo, criando novas possibilidades, até então, despercebidas.

**Paradoxos existem espalhados na nossa convivência com a Realidade.**

Ao entender o poder dos Paradoxos, poderemos enfrentar melhor nossos problemas pessoais e profissionais.

**Metáfora é uma das mais poderosas formas de comunicação.** Basta sentirmos o poder das parábolas bíblicas, todas elas em linguagem metafórica. As metáforas nos ajudam a mudar Paradigmas e a entender Paradoxos.

Neste curso de oito horas, através do entendimento de Paradoxos, da percepção de Paradigmas e do uso de Metáforas, você poderá inventar sua própria realidade, de forma consistente e previsível.

## A MÁGICA DA INFLUÊNCIA

*Poder Pessoal Independente das Circunstâncias*

Um dos mais importantes potenciais do ser humano é a habilidade de se comunicar e influenciar pessoas através da comunicação.

Depois da sobrevivência, influenciar através da comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades. O sucesso de uma empresa pode depender disto.

Por que será que algumas pessoas têm esse "mágico talento" e são capazes de influenciar os outros, levando-os a absorverem suas idéias ou adquirirem seus produtos e serviços?

O mais fascinante é que esse "mágico talento" não é privilégio, apenas, de uma pequena minoria. Pode

ser adquirido por qualquer ser humano, em qualquer fase da vida.

Neste curso de 1 dia, o Dr. Lair Ribeiro mostra, de maneira convincente, como é possível ampliar de forma significativa o poder de persuasão da equipe dirigente de sua empresa e:

- Controlar qualquer situação;
- Conquistar confiança e credibilidade;
- Usar o poder da sugestão;
- Apresentar suas idéias de modo irresistível.
- Vencer resistências e objeções;
- Evitar ser manipulado;
- Fazer as pessoas concordarem com você;