Chris St. Hilaire
com Lynette Padwa

# 27 poderes de PERSUASÃO

## Estratégias Simples para Seduzir Plateias e Ganhar Aliados

"Recheado de estratégias inteligentes que vão ajudá-lo a se comunicar de forma mais eficaz. Leve este livro a sério e comece a conquistar as pessoas agora mesmo!"

– James W. Robinson, vice-presidente sênior da Câmara de Comércio dos EUA.

ALTA BOOKS
EDITORA

# Elogios para
# *27 Poderes de Persuasão*

"*27 Poderes de Persuasão,* de Chris St. Hilaire, está recheado de estratégias inteligentes que vão ajudá-lo a se comunicar de forma mais eficaz. Leve este livro a sério e comece a conquistar as pessoas agora mesmo!"
– James W. Robinson, vice-presidente sênior da Câmara de Comércio dos EUA.

"*27 Poderes de Persuasão* oferece alguns momentos do tipo "Eu sabia que", "Eu deveria saber que" e "Eu gostaria de ter sabido que"... Antes de chegar à metade do livro, já me encontrei empregando mudanças ao método e à maneira pelo qual me comunicava com funcionários, clientes, adversários, juízes e com o resto do mundo dos negócios... Os métodos de St. Hilaire dão resultados imediatos."
– Phillip E. Friduss, chefe do Comitê de Responsabilidade do Instituto de Defesa dos Recursos Governamentais; sete vezes Superlawyer em Geórgia.

"Seja seu público um eleitor, um consumidor ou um jurado, esteja você tentando convencer um amigo, um cônjuge, um filho ou uma filha, o *27 Poderes de Persuasão,* de Chris St. Hilaire, tem as respostas de que você precisa para conquistar as pessoas. Chris resumiu mais de 20 anos de experiência em comunicação, em um documento fácil de ser lido e incrivelmente eficaz. Eu sinceramente recomendo aos meus alunos e aos meus clientes."
– Dan Schnur, diretor do Instituto de Política Jesse M. Unruh , USC

"Todo advogado de tribunal deveria deixar seu ego de lado e ler este livro. Os conselhos deste livro vão mudar a maneira como você apresenta os argumentos, em juízo ou não, e fará de qualquer advogado um defensor mais poderoso."
– Doug Haubert, procurador municipal em Long Beach, CA

"O uso das estratégias em *27 Poderes de Persuasão* o tornará um melhor comunicador, mais eficaz nos negócios e na vida."
– Makarechian-Hadi, do conselho de Regentes da Universidade da Califórnia

“Inspirador, instigante, uma ferramenta magistral para praticamente qualquer setor. O livro inteiro me cativou, do Poder #1 ao Poder #27! Aprendi um pouco sobre mim enquanto lia e adaptava os capítulos para o meu próprio negócio e minha vida pessoal. Sempre soube que não se aprende nada enquanto se fala, e agora vejo o porquê. Sempre disse que as pessoas podem esquecer o que você diz para elas, mas nunca esquecem a forma como você as faz sentir. Vários capítulos enfatizam a forma como fazer com que os outros se sintam especiais, necessários, como parte de uma equipe. Só queria ter tido esta ferramenta quando tinha a Heidi’s Frogen Yozurt e centenas de lojas, milhares de funcionários teriam se beneficiado deste livro persuasivo. É um gol de placa!”

– Heidi Miller, fundadora e ex-CEO da Heidi’s Frogen Yozurt

“Sempre contrato o Chris St. Hilaire para me ajudar nos processos mais difíceis. Agora você pode usar os seus *27 Poderes de Persuasão* a qualquer momento.”

– David Batten, advogado de tribunal, Cranfill Sumner & Hartzog: *Best Lawyers in America*: “Bet-the-Company Litigation”

“Todo mundo precisa entender o poder de sua própria persuasão. O livro de Chris St. Hilaire oferece aos leitores, em linguagem simples, a habilidade para obter o sucesso em 27 passos”.

– Kerri-Zane, premiada produtora de televisão.

“O *27 Poderes de Persuasão,* de Chris St. Hilaire, oferece estratégias criativas e poderosas que imediatamente coloquei em prática para guiar meu conselho administrativo através de uma série de questões desafiadoras. Usando esses métodos, chegamos a soluções abrangentes que a equipe pôde apoiar de forma entusiástica e executar. O Poder #27, que enfatiza a importância da reflexão e do aprendizado através dos erros e triunfos, oferece uma ótima ferramenta para o desenvolvimento da liderança pessoal. Este livro oferece estratégias muito eficazes tanto para os líderes emergentes quanto para os experientes que desejam implantar mudanças positivas e que causarão um impacto significativo em suas organizações”.

– Tara Balfour, CEO/presidente da Cranbrook Capital Advisors.

# 27 Poderes de Persuasão

## ESTRATÉGIAS SIMPLES PARA SEDUZIR PLATEIAS E GANHAR ALIADOS

**Chris St. Hilaire**
**com Lynette Padwa**

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2012

**27 Poderes de Persuasão** Copyright © 2012 da Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda.

*Translated from original 27 Powers of Persuasion © 2010 by Chris St. Hilaire. ISBN 978-0-7352-0451-5. This translation is published and sold by permission of Prentice Hall Press Books, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda., Copyright © 2012 by Starlin Alta Editora e Consultoria Ltda.*

Todos os direitos reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida.

**Erratas**: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros.

**Marcas Registradas**: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A Editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Impresso no Brasil

Vedada, nos termos da lei, a reprodução total ou parcial deste livro.

ISBN 978-85-7608-595-9




Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 – Rio de Janeiro – Tels.: 21 3278-8069/8419
www.altabooks.com.br – e-mail: altabooks@altabooks.com.br

*Brenda, Zachary e Gabriel, Vocês me ensinam, guiam e inspiram. Obrigado.*

# AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer as pessoas a seguir por seus insights, orientações e ajuda ao longo dos anos:

Harriet Adrian, Dave Batten, Rick Claussen, Scott Crockett, Dave Dolph, Daryl Douglas, Chris Gentile e a equipe HCA (vocês sabem que são), Jeff Harrelson e as equipes M4 e JI, Scott Johnson, Sue Kinter, Hadi Makarechian, John Moore, Harvey Oringher, Bruce Ramsey, Matt Rexroad, Steven Rodolph, Tom Ross, Tony Russo, Eric Schoonveld, John Scully, John Serpe, Larry Smith, Buddy Smith, Todd Theodora, Todd Thompson, Master Troung, Tom Tucker, Rick Van Nieuwburg e Rene Zeron.

# SUMÁRIO

*Introdução:* A Arte e o Ofício da Persuasão

**1.** Foque o Objetivo

**2.** Avalie os Egos

**3.** Abrande ou Se Esquive dos Outros Egos

**4.** Controle a Oposição: Não Deixando Nada Se Opor

**5.** Faça de Sua Fraqueza o Seu Ponto Forte

**6.** Encontre Uma Coisa de que Você Goste em Todos na Sala

**7.** Use os Primeiros Cinco Minutos Para Fazer com Que as Pessoas se Sintam Seguras

**8.** Permaneça no Presente

**9.** Reconheça a Realidade Deles

**10.** Tudo É uma Questão de Escolha, Justiça e Responsabilidade

**11.** Seja Simples

**12.** Detenha a Linguagem

**13.** Utilize a Linguagem Emocional

**14.** Tenha Certeza de que Todos Estão Investidos

**15.** Obtenha a Validação de Terceiros

**16.** Consiga Alguns Números

**17.** Arme Seus Defensores

**18.** Mire os Indecisos

**19.** Evite Absolutismos e Hipóteses

**20.** Aprenda a Usar o Silêncio

**21.** Faça Contato Físico

**22.** Não Diga Não, Diga “Vamos Tentar”

**23.** Dê as Más Notícias de Forma Rápida e as Boas Devagar

**24.** Desafie as Más Ideias Desafiando os Detalhes

**25.** Seja o Advogado do Diabo

**26.** Não Mude, “Adapte”

**27.** Seja Seu Próprio Guru

*NOTAS*

# INTRODUÇÃO

## A Arte e o Ofício da Persuasão

*Os políticos sabem:* é possível mudar o rumo de uma conversa ao tocar o braço da outra pessoa.

*Os marqueteiros sabem:* é mais fácil convencer as pessoas sobre o que elas já acreditam.

*Os repórteres sabem:* as pessoas odeiam o silêncio, por isso você deve preenchê-lo com coisas necessárias para elas.

*Os advogados sabem:* não se faz uma pergunta a menos que você já tenha a resposta.

E sei como combinar esses conhecimentos em estratégias que você pode usar para convencer qualquer um sobre qualquer coisa. Ganho a vida descobrindo por que as pessoas pensam, votam e compram da forma como o fazem – o que as convence a escolher um produto ou candidato em detrimento de outro, o que as faz enviar um homem à prisão e deixar outro livre. Usando essa pesquisa, ajudo políticos, advogados e publicitários a criarem mensagens que se vinculem a seu público. A mídia também tem seu papel nas campanhas de persuasão, em razão disso aprendi ainda como os repórteres praticam suas técnicas de persuasão comigo e com meus clientes. Depois de 20 anos, descobri que, independente do ambiente, uma persuasão bem-sucedida compartilha certos denominadores comuns. Esteja você falando com seu cônjuge ou com 20 milhões de eleitores, a abordagem e as táticas usadas são as mesmas. Todos os grandes persuasores as usam e, em *27 Poderes de Persuasão*, vou compartilhá-las com você.

Com poucas exceções, a maioria dos aspectos da vida envolve a arte da persuasão. Da simples persuasão, para fazer com que seus filhos limpem o quarto, à persuasão assertiva, para convencer alguém a contratá-lo, ou à persuasão sincera, para pedir o apoio de um amigo à sua causa favorita, a persuasão é algo vital para seu sucesso. Quase todas as interações humanas envolvem algum tipo de persuasão, entretanto, apesar disso muitas pessoas são

céticas em relação a ela. Elas veem a persuasão como uma forma de manipulação utilizada principalmente, no contexto comercial. Para elas, a palavra persuasão evoca a visão de charlatães vendendo óleo de cobra para a massa desesperada, ou de insistentes vendedores de porta em porta tentando impingir produtos duvidosos em ingênuas donas de casa.

A verdadeira persuasão não se trata de enganar ou ludibriar seu adversário. Certamente, há situações em que você pode intimidar outras pessoas e levá-las a fazer o que você quiser, mas isso não é persuasão, e sim coerção. A verdadeira persuasão é a criação de um consenso a partir de um conflito ou indiferença. Trata-se de pegar uma ideia ou um curso de ação e criar uma unidade de propósito. Tais habilidades são essenciais em ambientes corporativos, é claro, mas são igualmente valiosas nas relações pessoais. Depois de ler este livro, você verá que a persuasão pode ser tanto uma causa nobre quanto uma fonte de enorme benefício para você e para qualquer pessoa ou grupo com o qual você esteja se comunicando.

Nas últimas duas décadas, tenho observado como meus clientes – políticos, executivos, advogados e publicitários – praticam a arte da persuasão. Assisti ao melhor e ao pior dessas profissões, observei os estilos de comunicação, ouvi a língua falada, sintonizei-me à linguagem corporal e notei que certos padrões eram sempre os mesmos.

Os persuasores menos eficazes tendem a cometer os mesmos erros repetidamente, nunca reconhecendo o que estão fazendo de errado. Estes rejeitam sistematicamente as informações que poderiam fazer com que avaliassem melhor a situação, geralmente porque não querem ouvir más notícias. Eles deixam que seus egos atrapalhem o que estão tentando realizar, indiferentes ao fato de que as outras pessoas também têm egos. Essas pessoas se apegam aos detalhes e perdem seus objetivos de vista... E a lista não para por aí.

Em contrapartida, todos os melhores persuasores seguem algumas regras fundamentais, as quais você vai aprender neste livro. Às vezes instintivamente, em outras por meio de treino, esses homens e mulheres crescem como comunicadores até chegarem ao ponto em que a persuasão é fluida e espontânea. Assim como os grandes atletas, eles a fazem parecer fácil. Para os fãs de futebol americano, pense em Joe Montana em seu auge; no beisebol, pense em Rod Carew; no futebol, pense em Ronaldo. Se esportes não for muito a sua praia, pense em música. Assista ao Eric “Slow Hand” Clapton, que ganhou esse apelido por conseguir tocar alguns dos acordes e transições mais difíceis sem demonstrar esforço. Qualquer um que tenha tentado aprender a jogar um esporte ou tocar um instrumento musical sabe o desafio que é conseguir aprender o básico, agora imagine chegar ao nível que esses mestres alcançaram. Você

também sabe que, embora o talento deles seja inato, essas estrelas também passaram milhares de horas treinando e praticando.

Assim como no esporte e na música, a persuasão é tanto uma arte quanto um ofício. A maioria dos mestres em comunicação que conheci nasceu com um talento dado por Deus, mas também observou, reinou e aprendeu com seus erros. Neste livro, vou lhe mostrar formas de enxergar e implantar a arte da persuasão. A arte vem de nosso interior, um lugar que eu não acredito que alguém já tenha conseguido identificar. É tarefa sua descobrir seu próprio nível de talento inato para a persuasão. Mas seja qual for a sua capacidade, as lições deste livro irão ajudá-lo a maximizá-la e a fazer com que você se torne mais convincente em todas as situações com as quais se deparar.

# Muito Além de um Dia de Neve

Aprendi minha primeira lição sobre comunicação e a importância de usar uma linguagem positiva quando tinha nove anos. Vivíamos no sul da Califórnia, onde quase não chove e nunca neva. Na verdade, só tinha visto neve no cinema, nunca na vida real. Um certo inverno, minha mãe e meu pai decidiram levar a mim e meu irmão mais novo a Big Bear, uma pequena cidade próxima às Montanhas de San Bernardino, para brincar na neve. Ficamos eufóricos.

Foi uma viagem simples. Amontoamo-nos no Chevy Nova vermelho da família e fizemos uma viagem de duas horas até a montanha. Estacionamos próximo de uma pequena colina, onde havia outras famílias reunidas, e saltamos do carro ao lado da estrada. Fizemos um boneco de neve, atiramos bolas de neve um no outro e deslizamos pela colina, sentados em câmaras de pneu. A neve era exatamente como eu imaginava – fria, úmida e divertida.

Por fim, tivemos que voltar para casa. Com meu pai ao volante e minha mãe ao lado, voltamos para casa, conversando e rindo, brincando e provocando uns aos outros. Meu pai, geralmente estoico e silencioso, participava da folia. Do banco de trás, inclinava--me para a frente, tentando ouvir cada palavra, quando a diversão foi abruptamente interrompida. Minha mãe deixou cair o que agora chamo de “bomba da comunicação”, cometendo um erro crítico na persuasão, ela foi negativa e esqueceu o objetivo.

Ela até começou bem, disse: “Hoje foi muito divertido”, mas depois continuou: “Por que não fazemos isso mais vezes?”. Não acredito que essa seja a primeira vez que os levamos para ver a neve”. Outras frases se seguiram e foi o suficiente para que meu pai voltasse ao seu escudo silencioso. Minha mãe tinha acabado com um dia que, até então, estava incrível. Seu objetivo foi positivo – fazer mais viagens em família, expor-nos a mais experiências, aproveitar o tempo em família, mas sua linguagem negativa não combinava com o objetivo. “Nós nunca” e “Por que não fazemos sempre” geralmente não são as melhores formas de atingir seu objetivo. Mesmo sendo uma criança, ocorreu-me que, se minha mãe estivesse interessada em passar mais tempo com a família, teria sido melhor ela ter dito algo simples como: “Foi divertido. Temos que repetir qualquer dia desses”. Meus pais, que depois se divorciaram, nunca mais nos levaram para ver a neve de novo.

Dez anos depois daquele dia com neve, quando fui me matricular na

faculdade, decidi por Oratória. Na época, pensei que estava escolhendo a área porque exigia pouquíssima matemática. Apenas em retrospecto realmente entendo como todas as minhas escolhas e experiências combinadas as mais de dez mil horas que passei entrevistando pessoas em grupos focais, ajudaram-me a adquirir as técnicas de persuasão que vou lhe ensinar neste livro. Mas, independentemente do motivo pelo qual me formei em comunicação de discurso, o tema conquistou meu interesse. A maneira como as pessoas se relacionam entre si sempre me intrigou, e agora eu estava vendo algumas das coisas que tinha vivenciado pessoalmente colocadas em um contexto científico.

Aprendi muitas lições valiosas na faculdade, mas também quis testar a validade de algumas das teorias de meus professores. A maioria deles nunca havia se envolvido no mundo real das comunicações além da sala de aula. Por isso, estava desconfiado do uso das estratégias de comunicação ensinadas por pessoas cujas vidas não seriam afetadas de alguma maneira pela informação despejada. Eles não haviam realmente entrado no jogo. Então, percebi que na minha carreira queria colocar a teoria em prática.

Uma certa noite, pouco antes de me formar, estava assistindo a um programa político chamado *Crossfire* e discutindo a política atual com um amigo que eu conhecia desde a infância. Após cerca de dez minutos de debate, a discussão acabou tomando o rumo de nossa costumeira sessão de xingamentos.

Meu amigo disse: “Você é um idiota e nunca vai trabalhar na política”. Pela primeira vez, ao invés de repassar a discussão em minha cabeça no dia seguinte, decidi provar que ele estava errado. Acordei, completei meu currículo e o enviei a todos envolvidos na política da Califórnia de quem conseguia me lembrar. Depois de 50 currículos, consegui um trabalho na Assembleia Estadual da Califórnia em Sacramento.

# Tudo Começa com o Ego

Meu cargo era representante dos serviços legislativos, mas este era simplesmente um termo pomposo para recortador oficial de jornal. Os jornais eram entregues às cinco horas da manhã de segunda a sexta-feira, e o meu trabalho era recortar e fotocopiar todas as histórias importantes e, então, colocar os pacotes de recortes por debaixo das portas dos legisladores da bancada minoritária antes que eles chegassem ao trabalho pela manhã. Pense no poder! Os primeiros cinco dias no trabalho foram gloriosos. Toda aquela leitura me fazia entender cada vez mais o assunto e, por circular a notícia, eu estava fazendo a diferença.

Acontece que esta não era uma diferença que muitos dos legisladores recebiam bem. Eu já tinha aborrecido muitos deles ao colocar reportagens pouco lisonjeiras sobre eles por debaixo das portas de seus colegas. Era 1992, a Internet estava na infância, e um legislador de San Diego poderia facilmente esconder as más notícias de um legislador de Fresno, pelo menos até quando eu apareci. Agora eu estava expondo a bancada à realidade (surpresa) de que nem todos em seus distritos gostavam deles. Isso me tornou uma das contratações mais impopulares na capital do estado.

Logo fui parar no escritório de meu supervisor e me mostraram o que eu estava fazendo de errado. “Chega de notícias ruins”, foi o que me disseram. Como a maioria dos funcionários jovens, pedi desculpas e parei de recortar as más notícias, mas a lição dessa experiência foi indelevelmente gravada em minha mente. Ela aparece neste livro como o Poder #9 “Reconheça a Realidade Deles”. Se espera convencer as pessoas sobre algo, é absolutamente crucial que você se mantenha receptivo a todas as informações pertinentes. Proteger-se das más notícias não as tornam menos verdadeiras, só lhe deixa indiferente a elas. Esse é um dos principais motivos pelo qual os políticos perdem as eleições, os advogados perdem um caso e as montadoras pedem falência às custas do contribuinte americano.

Ao longo deste livro, não vou lhe pedir que seja um político ou um executivo mediano. Vou lhe pedir para que fique aberto a todas as informações disponíveis. Entender o que seus amigos e colegas pensam sobre você e suas metas é essencial para seu crescimento como um comunicador. Nunca se esquive das notícias, pessoais ou públicas.

Poucos anos depois de meu aprendizado na legislatura estadual, consegui

entender melhor por que os membros da bancada, e a maioria das pessoas, estão tão mal preparados para lidar com uma notícia ruim ou com uma crítica. Elas ameaçam nossos egos. A maioria de nós entende que o ego, no sentido ocidental do termo, é parte de nossa constituição psicológica e que tem a ver com a autoestima. Por outro lado, as filosofias orientais, como o Budismo, têm um conceito diferente. A perspectiva oriental afirma que há uma tensão dentro de nós: a batalha entre o ego que diz: “Eu sou diferente. Eu sou especial, e o espírito superior que sabe”. “Somos todos iguais. Somos todos um”. Nos Poderes #2 e #3, descrevo isso em mais detalhes, pois a compressão da visão budista do ego é fundamental para sermos capazes de usar os poderes descritos neste livro.

Oficialmente me converti à filosofia budista com quase 30 anos. Não estava infeliz com a fé católica no ambiente onde fui criado, mas estava incomodado com o que percebia como inconsistências. Isso não é, de maneira alguma, uma acusação a uma ou outra religião ocidental. Minha esposa é uma católica devota e nos casamos em uma igreja católica (com um canto budista, como parte da cerimônia). No entanto, o Catolicismo não funcionava para mim e não preenchia o vazio que eu achava que uma religião deveria preencher.

O Budismo preencheu. Aprendi muito sobre comunicação com um professor budista, Mestre Hang Truong. Embora só o mencione ocasionalmente pelo nome, muitas de suas observações e percepções estão incorporadas aos 27 poderes.

# Da Campanha ao Tribunal

Depois de quase um ano na Assembleia Legislativa do Estado, passei para as campanhas políticas. Lá aprendi a importância da linguagem, da escolha meticulosa de cada palavra. Aprendi como o sucesso ou o fracasso é determinado pela capacidade de sua campanha em captar o sentimento do público e definir a linguagem e os termos utilizados. Como vou discutir no Poder #12, "Detenha a Linguagem", descobri que a razão pela qual não temos mais programas de "school choice[*]" nos Estados Unidos é porque (sabichões da política de ambos os lados recuam) todos os chamam de *vouchers*. É uma questão de linguagem, e os defensores do school choice perderam a batalha, pelo menos por agora.

Por vários anos, fui consultor político trabalhando em campanhas que iam desde o Senado dos EUA às iniciativas do Estado, mas, no final, cansei-me do abuso do poder e do drama de tudo isso. Embora seja verdade que há política em qualquer setor, a natureza pessoal dos bastidores da "política" foi tirando minha paixão pela causa. Enquanto eu pensava sobre onde mais poderia centrar minha experiência em marketing político, ouvi sobre um grupo de empresários que estava formando um Political Action Committee, PAC, para tentar mudar a direção do Grand Old Party, GOP, para torná--lo mais abrangente e menos interessado em testes de tornassol sociais para definir o que era um "bom republicano". Eles estavam procurando um diretor de política, e eu agarrei a oportunidade. Os membros eram empresários, executivos e advogados. Ao longo dos três anos seguintes, ensinei a eles as estratégias de comunicação da arena política, e aprendi muitas das estratégias do mundo dos negócios.

Durante esse tempo que passei com o grupo, algumas vezes observei advogados de destaque em ação, ganhando a audiência em eventos. A maioria deles tinha uma habilidade notável de se conectar com as pessoas. Um dia perguntei a um desses advogados: "Como você decide o que dizer ao júri? Como você estabelece um argumento de peso?". A resposta dele me surpreendeu.

Ele disse que os melhores argumentos se baseavam no instinto, uma combinação de intuição e experiência. Fiquei espantado ao saber que qualquer um poderia entrar em um julgamento, essencialmente uma campanha de mensagem, tendo como guia apenas o instinto, especialmente quando milhões de dólares estavam em jogo. Ele então me disse que para os casos de alto risco, os

advogados, às vezes, faziam pesquisas na forma de tribunal simulado. Nesse tipo de estudo experimental, um grupo de advogados apresenta seus argumentos a um júri simulado, com advogados da mesma firma fazendo o papel de oposição. Depois da simulação, os advogados perguntam aos jurados como se sentiram em relação ao que ouviram.

Esta abordagem "conte-lhes nossa história e veja o que eles pensam" era o oposto de como nós desenvolvíamos as mensagens para as campanhas políticas. Em nosso caso, primeiro realizávamos grupos focais para saber o que os leitores achavam de um tema ou candidato. Em seguida, criávamos uma mensagem que se alinhava com as percepções do público. Por último, escolhíamos o melhor mensageiro para entregar nossa mensagem. Às vezes, usávamos um grupo de consumidores ou uma pessoa muito respeitada. Em outros casos, um cidadão comum era o melhor mensageiro. E, em certas campanhas, uma estatística ou um prêmio era o que funcionava melhor para reforçar a nossa credibilidade e nos ajudar a passar nossa mensagem. (Você vai ler sobre tudo isso e muito mais nos 27 poderes).

Nos tribunais simulados, os advogados entregavam seus argumentos (a mensagem) sem nunca perguntar aos jurados como eles viam os fatos do caso. Se eles não entendiam a realidade dos jurados, como poderiam saber qual argumento soaria verdadeiro para eles, ou quem seria o melhor mensageiro (o advogado ou a testemunha) para entregá-lo?

Foi quando isso me ocorreu pela primeira vez: *Seja a arena pessoal, política ou um tribunal, os fundamentos de uma persuasão eficaz são sempre os mesmos*.

Peguei as técnicas que funcionaram em campanhas políticas e de marketing e comecei a oferecer às equipes jurídicas o mesmo tipo de abordagem. Fiz uma apresentação idêntica à que já usava há anos, só que dessa vez inseri a palavra jurado:

- Jurados (Consumidores/Eleitores) querem uma história consistente.
- Jurados (Consumidores/Eleitores) querem uma história simples.
- Jurados (Consumidores/Eleitores) não se interessam até que a história os afete.
- Jurados (Consumidores/Eleitores) não se preocupam com os detalhes.
- Jurados (Consumidores/Eleitores) querem o todo.

Nossos métodos foram inovadores no campo da consultoria do júri, onde os especialistas geralmente provinham das áreas de psicologia ou sociologia. A realização de pesquisas de mercado a fim de desenvolver um argumento legal nunca tinha sido empregada antes. Desde nosso primeiro julgamento, a

abordagem foi bem-sucedida. Nos dez anos seguintes, nossa pesquisa com jurados simulados me proporcionou as peças--chave do quebra-cabeça da persuasão.

Descobrimos que em grandes litígios, um dos maiores obstáculos para a criação de mensagens eficazes era o fato de que os advogados sabiam muito sobre seus casos. Muitas vezes, os promotores passam anos trabalhando em um caso antes que ele vá a julgamento, investigando os detalhes mais minuciosos. Noventa e sete porcento desses casos se resolvem fora dos tribunais, mas para os 3% que vão a julgamento, a profundidade do conhecimento dos advogados gera um problema. Eles devem apresentar seus casos a um grupo de jurados que não tem nenhuma formação jurídica e não queria estar lá. E muitos advogados não sabem como simplificar a mensagem.

Os jurados têm a tarefa de decidir se o “ônus da prova” foi ou não cumprido, mas o que eles realmente se perguntam, a questão que é debatida na sala de deliberação, é: “Quem está certo e quem está errado?”. Eles querem um protagonista e um antagonista, assim como em um grande romance ou filme. Não querem um caso, querem uma boa história, como você vai ler no Poder #11, “Seja Simples”. Quando os jurados discutem suas decisões após um julgamento, é sobre “justiça” não sobre lei que eles falam. Se a história for muito complicada, se o advogado abusar de uma linguagem jurídica e passar muitos detalhes, os jurados irão simplificar o processo até chegarem a uma história a qual poderão aplicar a sua versão de justiça. Contar uma história impactante e simples que esteja em sintonia com a percepção de justiça dos jurados é o que faz um argumento ser vencedor.

# Persuasão com Outros Nomes: Retórica, Eloquência, Argumentação

Com frequência me perguntam se é ou não correto “alterar” um caso para se adequar às predisposições de um júri. Deixe-me ser claro: não estamos alterando os fatos ou enganando ninguém. Isso não é o que fazemos. Mas, em primeiro lugar, se todos concordassem com os fatos, não haveria processos. Acusadores e defensores têm visões diferentes dos fatos, e é importante entender quais são os fatos pelos quais o júri se interessa mais. Eu diria que cabe aos advogados descobrirem o que um júri quer saber, pois não é justo esperar que eles decidam um caso sem terem ouvido as respostas às suas perguntas.

Já vi advogados argumentando fatos pelos quais os jurados não estavam interessados e o resultado mais frequente é que os jurados param de prestar atenção. Às vezes, eles até cochilam. Todos os dias, decidem-se casos que nem foram argumentados pelos advogados. Os jurados simplesmente inserem seus preconceitos ao caso com base em suas experiências e pontos de vista pessoais. Dirigir-se a tais preconceitos faz toda a diferença no resultado de um julgamento. Em minha empresa, Jury Impact, revelamos os preconceitos dos jurados e encontramos formas de abordá-los, redirecioná-los e atenuá-los. Minha outra empresa, M4 Strategies, faz o mesmo para clientes políticos e comerciais. Em todas essas áreas, bem como nas relações pessoais, são os preconceitos das pessoas que moldam sua percepção.

Ocorreu-me agora um exemplo do quão diferente as pessoas podem ver o mesmo produto, caso ou candidato. A M4 Strategies estava conduzindo grupos focais para um potencial candidato a uma vaga no Congresso no sul da Califórnia. Um self-made milionário, que tinha os recursos financeiros e pessoais necessários para vencer. Durante nossa fase de diligência (quando determinamos se um candidato é ou não elegível), montamos dois grupos focais com 12 eleitores e lhes apresentamos as informações sobre nosso candidato. Sentado atrás de um espelho unidirecional, eu ouvia o moderador delineando a biografia do homem. Ele falou sobre os negócios do candidato, seu trabalho filantrópico, sua educação e sua família, mencionando que ele tinha uma esposa e quatro filhos, com 5, 8, 27 e 31 anos de idade.

Qual foi a primeira pergunta das mulheres do grupo?

“Quantas vezes ele foi casado?”.

Elas queriam saber se ele tinha deixado sua primeira esposa depois que obteve sucesso em seus negócios. As mulheres detectaram algo que o candidato, três consultores e o moderador, todos do sexo masculino, não haviam detectado: a disparidade da idade dos filhos indicava que este era seu segundo casamento. Próxima pergunta?

"Como ela é?".

O que elas realmente queriam saber era se a segunda esposa era uma "esposa troféu". Os eleitores procuram por palavras-código. Procuram por pistas. Eles querem conhecer os pequenos detalhes que, com base em seus preconceitos, mostrem-lhes questões maiores. As mulheres do grupo estavam se colocando no lugar da primeira esposa. Com quase nenhuma informação, elas fizeram suposições sobre toda uma situação e, pelo menos parcialmente, estavam no caminho certo.

As pessoas veem o mundo de forma diferente, de acordo com seu gênero, situação social, etnia, religião e trabalho. Esses fatores criam estereótipos, e os estereótipos conduzem as perspectivas acerca de cada situação com a qual se deparam. Todos nós desenvolvemos opiniões de forma rápida e, em seguida, fazemos de tudo para confirmá-las. O termo científico é "viés de confirmação". Como vou discutir nos Poderes #6 e #7, isso faz com que as primeiras impressões sejam críticas.

Alguns fatos são realmente irrefutáveis: o avião caiu, está faltando dinheiro, o homem está morto. Mas na maioria das situações, a verdade não é óbvia. A verdade depende da perspectiva, e é por isso que existe a discordância. Assim, existem candidatos, produtos e advogados concorrentes. E existem ainda noticiários e inclinações editoriais concorrentes. Deste modo, quando as pessoas me perguntam sobre a "alteração" de um caso, lembro--lhes de que colocar a história na perspectiva adequada é fundamental para qualquer vitória. Na política isso se chama retórica. No jornalismo é chamado de eloquência. Na publicidade e no direito é chamado de argumentação. Todas essas palavras significam a mesma coisa: uma mensagem que lhe conta uma história da maneira mais convincente.

# Como Ler Este Livro

Os 27 poderes que se seguem foram selecionados porque cada um deles pode ser usado em qualquer situação de persuasão. As técnicas servem para todos os setores e também são eficazes nos relacionamentos pessoais. Como mencionei anteriormente, os poderes são informados através das observações e da sabedoria de meu mestre budista, Mestre Hang Truong, um homem a quem aprendi a respeitar tanto quanto respeito a todos que conheço. O livro foi projetado para ser lido, da primeira vez, do começo ao fim. Depois de ter feito isso e entendido o fundamento, cada um dos capítulos pode ser lido isoladamente. Você pode mergulhar no livro onde quiser, focando as competências que satisfaçam suas necessidades em um determinado dia.

Os cinco primeiros capítulos tratam dos fundamentos da minha abordagem, desde a compreensão do ego até o entendimento das dinâmicas de grupo. Você vai aprender, por exemplo, que a indicação de um objetivo em voz alta o torna o líder, mesmo que você não seja oficialmente o responsável. Também vai aprender que uma pessoa que se sente ameaçada por você nunca vai estar aberta às suas ideias e, por isso, o primeiro passo em uma reunião é fazer com que todos se sintam seguros. Vou lhe ensinar a melhor maneira de lidar com egos difíceis e as pistas conversacionais que revelam se uma pessoa se sente segura ou insegura. Igualmente importante, você vai descobrir como avaliar honestamente o seu próprio ego e como transformar sua fraqueza em seu ponto forte.

O objetivo da verdadeira persuasão não é conquistar, mas unir. Os demais poderes focam as estratégias que irão ajudá-lo a alcançar este objetivo. Vou lhe ensinar como os persuasores habilidosos usam as palavras e números certos e advogam para defender suas causas. Você vai aprender a usar o silêncio e o tato para orientar uma conversa e fazer com que as pessoas se abram. Também vou lhe mostrar o caminho mais eficaz para lidar com a oposição, desafiar as ideias ruins, alterar seu objetivo, mas manter a motivação, e muito mais.

À medida que você estiver lendo, vai perceber que alguns dos poderes se sobrepõem e são mencionados em mais de um capítulo. Isso é intencional, pois os poderes trabalham em conjunto e se reforçam mutuamente. Provavelmente você nunca vai usar todos os 27 poderes em uma única reunião, mas à medida que se sentir mais confortável com eles, vai perceber como se encaixam

facilmente. É como aprender um idioma. Com a prática, você vai se tornar fluente, e as técnicas se tornarão naturais ao seu modo de conversar.

Esses poderes são as 27 estratégias praticadas pelos melhores persuasores dos Estados Unidos, e agora também são suas. Assim como com qualquer ferramenta, seu valor depende de seu uso. Você pode usar um carro para correr com uma criança para o hospital, para ganhar uma corrida ou para passear pela estrada. Mas você também pode usar um carro para cometer um crime. O mesmo vale para os 27 poderes de persuasão. Eles vão levá-lo aonde você quiser ir, portanto, escolha com cuidado.

Quando me sento aqui em Park City, Utah, em nossa pequena casa de férias na Main Street, não consigo parar de pensar no único dia em que minha família viu a neve. Trinta e dois anos depois, tanto literal quanto figurativamente, encontrei meu lugar na neve. Espero que as lições deste livro lhe ensinem a se tornar um comunicador melhor e o ajudem a encontrar também seu lugar na neve.

Chris St. Hilaire,
Janeiro 2010

---

[*] N. E.: Tradução: “escolha de escola”.

# PODER #1

## Foque o Objetivo

Sempre que me encontro com um novo cliente, a primeira coisa que digo é: "Você sabe demais sobre seu negócio.". Os advogados geralmente sabem muito sobre os detalhes de um caso, mas perdem o controle dos temas abrangentes. Os políticos sabem muito sobre política e legislação, mas perdem de vista os assuntos que realmente interessam aos eleitores. Os empresários passam horas fazendo cronogramas, orçamentos e planejamentos de marketing, mas não percebem que outros funcionários sabem muito a respeito de sua área específica na empresa e, portanto, têm uma percepção diferente do que estão tentando alcançar.

Em cada um desses casos, as pessoas perdem o objetivo de vista e ficam presas ao processo.

O "Processo" é tudo o que você faz para alcançar uma meta: toda papelada, todas as ideias, reuniões e medidas tomadas para se chegar lá. Tais coisas são necessárias, é claro, mas se tornam distrativas e frustrantes quando não se relacionam ao objetivo. Pense em sua última conversa com um técnico de informática. Você diz: "Eu aperto este botão, mas ele não liga", e, sem hesitar, ele começa uma palestra sobre gigabytes, disco rígido e largura de banda, e o que você quer é agarrar o cabo do computador, jogá-lo pela janela mais próxima e se enforcar. Tudo porque você não está nem aí. Você não quer saber sobre o processo de conserto do seu computador, você quer saber se ele pode ajudá-lo a alcançar seu objetivo de ligá-lo para assim imprimir um documento ou acessar a Internet.

Sempre que estiver tentando persuadir, sua primeira missão é definir o objetivo. A maneira mais eficiente de fazer isso não é anunciando o objetivo ao grupo, mas ajudando a todos a decidirem juntos. Você deve ter a maior adesão possível de todos os envolvidos e, para isso, comece desde o início fazendo com que todos contribuam para o objetivo. Isso vale tanto para quando você estiver decidindo o menu para a festa de Natal ou os produtos que serão produzidos no próximo ano.

Uma boa forma de começar é simplesmente perguntando para as pessoas na sala:
“Qual é nosso objetivo? O que estamos tentando fazer hoje?”. Deixe as pessoas falarem. Deixe que elas lhe deem a resposta. Se alguém não falar, peça diretamente a opinião dessa pessoa. Resuma o objetivo em uma ou duas frases simples com as quais todo mundo concorde, mesmo que pareça óbvio. A afirmação do óbvio tem um grande poder. Ninguém quer fazer isso por parecer muito rudimentar, mas no minuto em que você afirmar o objetivo “óbvio” de uma reunião, vai se tornar o líder, mesmo quando não estiver oficialmente no cargo. Isso acontece porque todo grupo possui o desejo inato de ser unificado. Confusões e discórdias fazem com que as pessoas se sintam ansiosas e ameaçadas, mas a unidade as faz se sentir seguras. As pessoas se unem em torno de um objetivo.

Eu vivencio esse fenômeno quase todos os dias, mas o melhor exemplo disso foi quando fui contratado por uma seguradora de saúde para ajudá-los a descobrir por que as companhias de seguros têm uma reputação negativa. (Você provavelmente já está querendo me dar a resposta agora). Em nossa primeira reunião, sentei-me à mesa com o diretor executivo, o diretor financeiro e o diretor de marketing e lhes fiz uma pergunta muito simples: “O que é um seguro?”. Cada um me deu uma resposta completamente diferente. Então, chegamos a um acordo: seguro é uma coisa complicada. Mas se as pessoas encarregadas de um produto não conseguem chegar a um acordo sobre a definição desse produto, como eles poderiam explicá-lo para os outros, e muito menos convencer o público de que o produto vale a pena? Depois de conversar sobre o assunto por algumas horas, todos concordamos que o objetivo do seguro é prever, quantificar e gerenciar riscos. Se isso parecer totalmente óbvio para você, então provei minha teoria: às vezes, as situações mais óbvias são as menos claras para as pessoas cujo envolvimento é mais profundo. Seja a pessoa que faz as perguntas óbvias e diga: “Qual é o objetivo aqui?”. Assim, você estará na melhor posição para liderar e persuadir o grupo.

# PODER #2

## Avalie os Egos

Para persuadir é preciso entender as pessoas que você está persuadindo. No nível mais básico, isso significa entender como o ego funciona e aprender a reconhecer quando alguém está se sentindo ameaçado. Uma pessoa ameaçada não vai se abrir às suas ideias, razão pela qual muitos dos poderes deste livro enfatizam como fazer com que as pessoas se sintam seguras e incluídas. Portanto, é fundamental aprender a identificar quem está se sentindo seguro e quem não está. No entanto, você faz parte da dinâmica e, portanto, tem que prestar também atenção ao seu próprio ego.

Quando se fala sobre o ego na perspectiva ocidental, as pessoas geralmente se referem a uma condição estática – "Ela é egomaníaca" ou "Ele não tem ego quando se trata de dividir o crédito". A visão oriental é mais fluida. Ela trata da luta entre o ego e o espírito. Os filósofos orientais acreditam que há uma tensão dentro de nós: a batalha entre o ego que diz, "Sou diferente. Sou especial", e o espírito que sabe: "Sou como todos os outros. Somos todos iguais.". O espírito lhe diz: "Ela tem filhos, eu tenho filhos, então, provavelmente compartilhamos as mesmas preocupações.". O ego lhe diz: "Compre um carro novo, ganhe muito dinheiro, compre uma casa grande, você é melhor do que os outros". Não há nada de errado com casas grandes e bons carros. Mas quando você diz a si mesmo que você é melhor, geralmente acaba se sentindo distante e separado. O ego cria uma barreira entre você e os outros; o espírito quer lhe conectar. O ego se baseia no medo e, normalmente, é acompanhado pela insegurança.

Uma vez que você se conscientize da luta entre seu ego e seu espírito, estará livre. Em vez de ser conduzido pelo seu ego, você pode reconhecê-lo e, conscientemente, decidir se deve agir de acordo com seu ego ou com seu espírito. Quando estiver tentando persuadir as pessoas, se você agir de acordo com o espírito, segundo um lugar de unidade e de inclusão, será mais eficaz.

Antes de entrar em um ambiente onde você espera persuadir, é uma boa ideia avaliar os egos que estarão na sala, começando com o seu próprio. Pense na conversa que você está prestes a ter e tente identificar as partes dela que o

deixam tenso. Talvez você esteja prestes a pedir à sua supervisora mais três novos funcionários e está secretamente preocupado que, mesmo que ela concorde, você não seja capaz de cumprir sua cota de produção. É possível ainda que você esteja prestes a pedir que sua equipe contribua com um fim de semana por ano para uma unidade local de alimentos e está com medo de que eles se ressintam. Essas são as áreas onde seu ego é mais vulnerável e poderia lhe fazer ficar na defensiva em vez de receptivo à opinião das outras pessoas. Você precisa estar ciente do medo, assim, se ele for ativado durante a conversa, você poderá administrá-lo de forma estratégica, e não emocional.

Então, passe alguns minutos pensando sobre cada pessoa que você vai tentar persuadir. O seu último encontro com ela foi amigável ou confrontante? Você a considera uma aliada ou uma ameaça? As pessoas que ameaçam seu ego normalmente são aquelas que no passado fizeram com que você ficasse mal (atacando-o publicamente ou por não apoiá-lo) ou se sentisse mal (por julgá-lo injustamente, traí-lo ou impingir trabalhos sobre você). Às vezes, são simplesmente as pessoas que o intimidam. Quando este for o caso, lembre-se de que todos têm um ego. Para conseguir persuadir as pessoas que ameaçam seu ego, afaste-se de seus sentimentos negativos e tente reconhecer de forma neutra o histórico que você tem com essa pessoa.

Para avaliar os egos de outras pessoas, você deve começar a perceber que quando elas entram em uma sala, sua maior preocupação são os sentimentos que você vai provocar nelas. Você irá pedir suas opiniões ou ignorá-las? Iluminar seu dia ou arruinar sua semana? Se forem gerentes, querem ficar bem com seus chefes. Se forem funcionários, querem ficar bem com a gerência. Isso se aplica a todos, do Chief Executive Officer – CEO para baixo. Em geral, a tendência é pensar que os que ocupam posições de poder são sempre confiantes, mas eles não o são. Ninguém está imune ao sentimento de insegurança.

Ao longo da conversa, estando conscientes disso ou não, seus ouvintes estarão transitando entre sentir-se ameaçado e sentir-se seguro. Meu professor, Mestre Truong, explica esse fato da seguinte forma: “todas as mentes têm um estado ‘aberto’ e ‘fechado’. Esses estados não se alternam rapidamente, como mãos batendo palmas, mas lentamente, como o abrir e fechar de uma concha. Em todos os momentos de uma conversa, sempre mudamos de um estado para o outro, de aberto para fechado. Se você conseguir identificar o momento em que uma pessoa se desloca para um estado mais aberto, esse será um bom momento para oferecer suas opiniões”.

Independente de quem seja a pessoa com quem você esteja lidando, pistas conversacionais vão ajudá-lo a ter uma noção do ego e do estado da mente, aberta ou fechada, dessa pessoa. Pessoas cujos egos são seguros tendem a focar

o exterior e são cientes de como a linguagem utilizada afeta as demais. Elas vão lhe perguntar como você está e parecerão realmente preocupadas com sua resposta, porque provavelmente se importam mesmo. Também vão lhe pedir sua opinião e não vão lhe interromper enquanto você a expõe. Elas sabem escutar. Sua reação instintiva em relação a pessoas assim é gostar delas. Você pode até não perceber por qual razão gosta, mas vai simplesmente pensar: "é mesmo muito legal". No entanto, se você dissecar a conversa, vai perceber que gostou dessa pessoa porque ele ou ela fez com que você se sentisse valorizado e incluído.

Você também pode usar pistas conversacionais para descobrir quais pessoas não são seguras, e normalmente isso é bastante óbvio. Elas dizem muito "eu"? Colocam as pessoas para baixo? Querem dominar uma discussão? Interrompem a conversa? Seus discursos em geral são negativos? Usam um monte de "mas"? Ignoram as opiniões dos outros? Essas pessoas podem parecer intimidadoras, mas na verdade escondem uma grande insegurança. Essa é a informação que você precisa ter se quiser persuadi-los.

Em qualquer grupo, você deve se interessar pelas opiniões das pessoas que sabem fazer com que os outros se sintam incluídos, pois todos gravitarão ao redor delas. Elas entendem o ego, mesmo que não o chamem por esse nome, e sabem que todos querem pertencer a um grupo. Uma das razões de seu poder é o fato de terem desvendado isso. Elas reconhecerão quando você estiver usando as estratégias que ensino neste livro, e isso é bom, pois o coloca em pé de igualdade com elas. Os CEOs são muitas vezes mestres no gerenciamento de egos. Alguns dos melhores CEOs parecem ter o que é normalmente chamado de intuição feminina – eles conseguem entender a emoção do grupo e usá-la em sua vantagem. No entanto, alguns CEOs têm um dos maiores pontos fracos: eles mesmos.

A primeira vez que notei isso foi anos atrás, quando fui contratado para elaborar estratégias para uma campanha política no sul da Califórnia. Os bastidores eram comandados por três diretores locais que teriam que permanecer anônimos. Os três homens (vamos chamá-los de Steve, Phil e Joe), e eu passamos muitas semanas juntos. Eu ocupava a posição mais baixa, e rapidamente eles começaram a se sentir relaxados perto de mim. Sempre que um dos três deixava a sala, os outros dois começavam a falar sobre ele. Após cerca de uma semana, decidi conduzir uma pequena experiência. Quando ficava sozinho com Steve, dizia: "Você já reparou como algumas pessoas são perspicazes com relação a todos, exceto a si mesmas?".

"Sabe que você está certo! É exatamente assim com Phil e Joe!", ele disse.

Fiz a mesma coisa com Phil e com Joe, e obtive a mesma resposta de cada um

deles. Individualmente, eles reconheceram que os outros dois eram muito perceptivos com respeito a todos, exceto com relação a eles mesmos. E os três estavam certos: nenhum deles era autoconsciente.

Ocorreu-me que a pessoa capaz de fazer com que os outros se sentissem bem, que conseguisse pôr de lado o seu próprio ego e focasse no objetivo, realmente poderia ser a pessoa mais eficiente na sala. Dentro de uma sala existem diferentes posições de poder, mas o fato é que depois que você entender a natureza do ego, poderá ser mais persuasivo, pois saberá como usá-lo a seu favor. Você passará a ser um observador da dinâmica do grupo, mesmo quando for um dos membros desse grupo. Se você conseguir deixar seu próprio ego de lado e gerenciar o dos outros, vai conseguir ocupar uma excelente posição de controle.

# PODER #3

## Abrande ou Se Esquive dos Outros Egos

Você não conseguirá persuadir até que a outra pessoa esteja aberta para ser persuadida. Para chegar a esse ponto, é preciso fazer com que as pessoas se sintam seguras e aceitas para que assim fiquem abertas às suas ideias, como dissemos no Poder #2. Em algumas situações, pode ser que você tenha que lidar com egos que se sintam ameaçados por você. Isso pode acontecer quando você for novo em um grupo (como um novo funcionário ou um consultor externo), quando estiver lidando com alguém que é particularmente inseguro ou quando estiver do lado oposto de uma questão. A melhor estratégia nessas circunstâncias é a de abrandar ou se esquivar do outro ego. Ao fazer isso, você demonstra aos que se sentem ameaçados que você está do lado deles; você vai relembrá-los do objetivo em comum e usar uma linguagem que valide as suas posições.

Uma das maneiras mais fáceis de abrandar um ego é usar a frase “Do meu ponto de vista”. O que você está realmente querendo dizer é: “Você também pode ter seu próprio ponto de vista. Somos todos iguais aqui.”. Sentindo-se ameaçados ou não, essa frase abranda seus egos por causa de sua neutralidade. *Ponto de vista* é uma expressão extremamente útil para indicar que você vai tirar a emoção da conversa, fazendo com que todo mundo relaxe um pouco.

Às vezes você tem que ser mais específico com sua estratégia para abrandar egos. É isso que geralmente acontece quando eu e minha equipe estamos trabalhando com equipes jurídicas corporativas. Muitas vezes, o diretor nos contrata para moldar uma mensagem depois que os advogados da empresa perderam um caso e um recurso foi pedido. Os executivos ficam em pânico, pois não têm certeza de que sua equipe jurídica pode ganhar, e milhões de dólares estão em jogo. Então, entramos em uma sala com um cliente muito ansioso e um grupo de advogados cujos egos já estão feridos só pelo fato de que a empresa estar usando nossos serviços. Depois de nos apresentarmos e antes de irmos ao fundo da questão, digo aos advogados: “Sei que vocês têm a tarefa mais difícil da sala. Tenho a mais fácil. Dou conselhos a vocês e, se funcionar, fico com os

créditos. Mas se não funcionar, posso dizer: ‘Eles não seguiram meus conselhos à risca’. São vocês que têm que discutir o caso na frente de um júri. E é por isso que seu trabalho é o mais difícil. Entendo isso, e estou aqui para apoiá-los.”.

Esse discurso, muito sincero da minha parte, sempre funciona para qualquer cliente. Também posso dizer: “A tarefa mais difícil é sua, pois é você quem tem que informar os acionistas” ou “Você é a pessoa cuja credibilidade está em jogo, pois é o seu nome que está na cédula.”. Depois de dizer isso, eu os vejo suspirar um pouco e sei que estão pensando: “Ok, ele entende.”. Então posso continuar: “No entanto, mesmo correndo menor risco, minha credibilidade também está em jogo. E, sendo assim, acho que...”. Agora estamos do mesmo lado, juntos por uma causa.

Uma maneira de abrandar o ego de pessoas poderosas é enaltecendo-as e, em seguida, trazendo-as para sua perspectiva de como ajudá-las a realizar seus objetivos. A maioria das pessoas que se torna CEO ou ocupa outras funções de poder já sabe como é brilhante e não precisa que seu ego seja enaltecido. Não é verdade. Sei por experiência própria que as pessoas no poder são muitas vezes mais inseguras do que as demais. Não tente fingir entusiasmo por suas ideias, pois elas geralmente são muito perceptivas e saberão que você está tentando enganá-las. No entanto, se alguma parte do que estiverem propondo for realmente boa, você pode elogiá-las de forma honesta e depois passar para sua própria ideia: “Você pensou em uma ótima estratégia. O que eu gostei foi... mas também podemos vê-la de outra forma.”.

Seguindo a mesma linha, ao enaltecer um ego grande, tente examinar a situação apenas do ponto de vista dessa pessoa. Todo ser humano tem uma necessidade e, com um pouco de pesquisa, geralmente é possível descobrir qual é essa necessidade e se preparar com uma sugestão que irá atendê-lo. No mínimo, você vai conseguir impressionar essa pessoa por causa de seu empenho extra.

De tempos em tempos, você vai precisar persuadir alguém que seja extremamente inseguro e que tenha a intenção de estabelecer seu domínio. Você pode ou não saber disso antes de entrar na sala, mas nos primeiros cinco ou dez minutos de conversa você vai conseguir perceber tal intenção. A maneira mais eficaz de lidar com um ego tão grande e inseguro é contorná-lo.

De um modo geral, a melhor resposta é não responder. Se a pessoa disser: “Esse cliente não vai se abrir para ninguém além de mim”, e você estiver se segurando para não responder, esteja ciente de que uma resposta só vai fazer com que você também pareça inseguro. A pessoa egoísta sempre será vista de forma mais negativa, e a sala sempre estará do lado do unificador. Se você confrontar essa pessoa, o grupo será forçado a escolher entre dois grandes egos e

você vai perder sua vantagem.

A linguagem a ser usada quando tiver que contornar um grande ego é sempre uma versão da frase “Todo mundo tem uma boa opinião. Mesmo que não a adotemos, devemos ouvi-la.”. Se a pessoa disser: “Trabalho na linha de frente há 20 anos e sou a melhor pessoa para tomar essa decisão”, você pode contorná-la dizendo: “Acredito que as opiniões de novatos e de veteranos são igualmente importantes e que as melhores decisões são uma combinação das duas”. Esse é um tema unificador, e todo mundo vai gravitar mais em direção à pessoa que une do que em direção ao cara com o ego inflado.

Às vezes, pessoas poderosas e com grandes egos obtém um insight sobre si mesmos e decidem mudar. Em um segmento do programa *60 Minutes* que foi ao ar em abril de 2009, o hoteleiro e magnata de cassinos Steve Wynn fez uma confissão surpreendente ao entrevistador Charlie Rose. Rose prefaciou os comentários em *segredo*: “Steve Wynn é famoso por seu charme, mas também é conhecido por seu temperamento explosivo”. Então Wynn explicou: “Queria ser uma pessoa mais atenciosa, e à medida que comecei a demonstrar mais consideração pelas outras pessoas na minha idade, desejei ter tido essa percepção antes”. A amizade de Wynn com Dalai Lama o ajudou a controlar seu temperamento e seu ego, ou ao menos, conscientizam-se sobre isso. Wynn falou que Dalai Lama lhe disse: “Quando você fica com raiva, quando perde a paciência... grita e reage de maneira rude com outras pessoas, você mostra o resultado de um falso senso de si mesmo, um senso inflado que é inútil.”.

As pessoas com grandes egos geralmente se conscientizam disso quando seu comportamento está se tornando inconve-niente. Steve Wynn sabia que seu temperamento era um problema ou ele não teria contado essa história no *60 Minutes*. Por isso, se você estiver ao redor de um grande ego que esteja se tornando irracional ou raivoso, a melhor resposta muitas vezes é o silêncio. Você não deve se acovardar, mas também não deve lutar. Apenas deixe passar. Ao não deixar que isso o afete de um modo ou de outro, você estará contornando esse ego e permitindo que ele se queime sozinho. No final, o grande ego irá respeitá-lo mais por isso.

As estrelas do esporte são notórias por seus superegos. Sempre que ouvir alguém falar de si mesmo na terceira pessoa, um hábito de alguns jogadores da lista A, vai saber que está na companhia de um ego inflado. Mas você nem deve culpar esses jovens jogadores. Eles não têm a sofisticação de um CEO corporativo que passou 20 anos escalando cada degrau, aprendendo ao longo desse caminho. Eles têm 22 anos, recebem $10 milhões e ouvem: “Faça por merecer.”. Não é de admirar que eles pensem que são deuses. Mas mesmo com egos como estes, um persuasor experiente saberá lidar.

# Marcando um *Home Run* com um Ego Legendário

Anne Doyle foi uma das primeiras mulheres do país a trabalhar como repórter e âncora no telejornal e em programas de esportes. Filha do narrador esportivo de Detroit, Vince Doyle, Anne passou uma temporada muito instrutiva, sentada ao lado de seu pai na cabine da imprensa. De 1978 a 1984, cobriu esportes para a filial da CBS-TV de Detroit.

"Isso foi em uma época em que era totalmente novo as mulheres entrarem para essas áreas", ela lembra. "Estava lidando com todo o desconforto gerado pelo fato de uma mulher estar nesse trabalho, fosse cobrindo notícias, abordando os atletas em campo ou entrando em um vestiário para entrevistá-los.". Na verdade, o diretor geral do Detroit Tigers, Jim Campbell, havia avisado Anne: "Só passando sobre meu cadáver você entra em nosso clube.". Menos de seis meses depois, um tribunal federal de Nova York determinou que as equipes de esportes não poderiam continuar a discriminar as jornalistas esportivas por não permitir que elas entrassem nos vestiários enquanto seus colegas homens tinham livre acesso. Anne tirou o máximo proveito dessa sentença. Nem sempre ela era bem-vinda.

"Não tive nenhum ícone, e os atletas do sexo masculino não tinham experiência em como agir com jornalistas mulheres. Eles realmente tinham sentimentos conflitantes sobre se eu deveria estar lá ou não, mas acho que alguns desses sentimentos foram embora definitivamente. Hoje não são tão intensos quanto eram naquela época.". No entanto, quando se trata de entrevistar atletas com egos gigantescos, "A natureza humana não muda muito", diz Anne.

Uma de suas memórias favoritas com relação ao gerenciamento de egos envolve Reggie Jackson do New York Yankees. "Ele faz parte do Hall of Fame e é um grande jogador de beisebol. Ele é o exemplo clássico de um ego muito grande, e não se encontra um ego muito maior do que o dele. Quando eu estava trabalhando como jornalista esportiva, ele estava no auge de sua carreira. Sempre era extremamente difícil para qualquer repórter entrevistá-lo. Para Reggie Jackson, os jornalistas eram como pequenos mosquitos mordendo um elefante. Ele não gostava de nós. Ele não precisava de visibilidade. Ele estava cansado das mesmas perguntas.".

Sempre que os Yankees vinham a Detroit, o dilema para os canais de esporte era como conseguir uma entrevista com Jackson, o maior astro da equipe. "Para

mim, a primeira mulher no departamento de esportes, o que poderiam fazer para me testar? Eles iriam dizer: ‘Ok, Anne, vá até o Tiger Stadium e consiga uma entrevista com Reggie Jackson’. Então aceitei isso como um desafio. Primeiro, fiz minha lição de casa; pesquisei bastante. Pensei muito sobre o que eu poderia lhe perguntar e o que poderia parecer interessante para ele, além de apelar para seu ego.”.

Uma ou duas horas antes de cada jogo, enquanto as duas equipes estavam se aquecendo, praticando as rebatidas, os jornalistas tinham acesso aos jogadores. “Eles ficavam em campo antes que os torcedores chegassem, e os jornalistas eram autorizados a se aproximar deles e pedir uma entrevista. Eles não precisavam responder, mas podíamos pedir”, contou Anne.

No dia do jogo dos Yankees, Anne saiu a campo para encontrar Jackson. “Ele estava no fundo do campo, onde tem um grande conjunto de gaiolas de treino de rebatidas, atrás da placa onde estavam praticando. Havia outros jornalistas por lá esperando para falar com os jogadores. Eu diria que Reggie Jackson estava, na verdade, posando. Ele estava em pé atrás da placa. Havia outro jogador dentro da gaiola balançando nos arremessos, e Reggie estava com o braço encostado quase ao nível dos olhos, na barra que envolve a gaiola de treino para rebatidas, apenas observando os arremessos. Ninguém estava perto dele, ninguém iria incomodá-lo. Então fui até ele e sabia que os outros repórteres estavam rindo de mim: ‘Veja isso. Espere para ver o que vai acontecer aqui’.”.

“Caminhei em direção a ele até ficar ao seu lado. Ele olhava para a frente. Eu disse: ‘Reggie, meu nome é Anne Doyle. Sou repórter. Poderia falar com você um minuto?’. Bem, ele nem se virou. Nem olhou para mim, nem se quer percebeu que eu estava lá. Continuou olhando para frente e não virou a cabeça. Não fez nada. Então eu lhe disse: ‘*Señor Jackson, mi nombre es Anne Doyle. Estaba pensando si podria hablar con usted en Español un poco*?’. Ele então olhou em minha direção, mas sem virar a cabeça.”.

“Eu sabia que ele falava espanhol e, felizmente, eu também falava. A maioria das pessoas não sabia disso, mas em minha pesquisa eu tinha descoberto que sua avó materna era castelhana e falava espanhol fluentemente, e que ele estava começando a ajudar outros jogadores latinos que entraram para o beisebol naquela época e que não falavam inglês. O que eu disse a ele foi: ‘Sr. Jackson, meu nome é Anne Doyle. Estava pensando se poderia falar com você um pouco em espanhol’.”.

“Fiz a pergunta mais uma vez. Finalmente, ele virou todo o corpo em minha direção e disse: “Claro”. E os outros jornalistas ficaram lá pensando: ‘Como será que ela conseguiu que Reggie Jackson lhe desse uma entrevista?’. Consegui uma exclusiva, a qual transmitimos em espanhol com legendas em inglês.”.

Anne é muito clara quando fala das razões pelas quais sua abordagem funcionou. “Foi a compreensão de que, certo, ele tinha um ego muito, muito grande, mas afinal qual era sua necessidade? O que eu poderia fazer para enaltecê-lo? E essa foi uma vitória para nós dois. Consegui uma entrevista, e ele não teve que responder as mesmas e velhas perguntas que todos lhe faziam o tempo todo. Ao invés disso, perguntei-lhe sobre os jogadores latinos que estavam iniciando na liga.”.

Uma vez que já era uma repórter experiente, mesmo antes de entrar para o mundo dos esportes, Anne já havia aprendido algumas lições sobre como abrandar egos grandes. “Não dá para improvisar com alguém como Reggie Jackson. Ao lidar com alguém que tenha um ego grande, deve dizer para si mesmo: ‘Deixe-me pensar um pouco. Como posso quebrar as barreiras e me conectar com essa pessoa?’.”. Anne ainda menciona um poder que será recorrente neste livro: reconhecer a realidade da outra pessoa. “A minha realidade era que eu precisava de uma entrevista com Reggie Jackson. Na realidade, ele odiava ter que dar entrevistas para repórteres idiotas. Então, tudo dependia dessas duas realidades. Eu tinha que encontrar algo que fosse interessante para Reggie Jackson e que lhe desse uma chance de mostrar algo especial sobre ele mesmo.”.

# PODER #4

## Controle a Oposição: Não Deixando Nada Se Opor

Em qualquer campanha de persuasão, haverá as pessoas que estão com você, as que estão contra e os indecisos. Às vezes, os que estão contra você irão atacá-lo ou atacar sua posição. Nesses casos, a melhor resposta é, em geral, não dar motivos para que a oposição se oponha. É o mesmo princípio em que se baseiam algumas técnicas de artes marciais orientais, como o aikido.

Quando estiver em debate com alguém, nunca tome essa situação como uma questão do bem contra o mal. No entanto, é interessante saber como os budistas veem esse conflito cósmico. O budismo afirma que o mal sempre se divide. O mesmo acontece com o ego, que continua se separando de qualquer outro ego por querer mais. Quer se trate de carros ou casas, dinheiro, mulheres, reconhecimento, fama ou qualquer uma dessas coisas, ele tentará constantemente se separar do outro ego. Da mesma forma, o mal também está constantemente tentando se dividir. Ele não tem nenhuma outra escolha a não ser se dividir. Quando alguém está realmente do lado errado (um exemplo radical seria uma organização criminal), as pessoas inevitavelmente começam a lutar entre si. De acordo com o budismo, no mal há sempre coisas por fazer, além de egos que se alternam e que sempre querem se dividir.

A bondade, por outro lado, sempre tenta se unir. Nas lutas cotidianas pelo poder, você sempre estará em uma posição mais forte se for visto como a pessoa que quer unir a sala, mesmo quando alguém estiver lhe atacando.

Controlar a oposição ao não lhe dar nada para se opor significa simplesmente não revidar. Tal estratégia pode ser colocada em prática de formas ligeiramente diferentes, dependendo da situação. Se só você e uma outra pessoa estiverem discutindo, a tendência natural é responder a cada ataque. Da próxima vez, no lugar de responder, silenciosamente consinta com a cabeça como se entendesse o ponto de vista da outra pessoa e deixe ela se sentar. Dê-lhe alguns minutos. Na

minha experiência, em 90% das vezes, a outra pessoa vai moderar sua própria posição. Tudo tende ao equilíbrio e, naturalmente a pessoa vai perceber que passou dos limites. Caso ela não se modere, provavelmente existem problemas maiores, e você não vai conseguir resolvê-los em apenas uma discussão. Mas quando você confia na pessoa com quem está falando e essa pessoa passa um pouco dos limites, ela vai perceber, e a sua não oposição vai lhe dar espaço para dissipar sua raiva.

Em situações envolvendo grupos, também é possível adotar uma abordagem semelhante. No Poder #3, aconselho não responder a um ego grande que esteja tentando dominar o ambiente. Se você estiver percebendo que essa pessoa é mesquinha e insegura, provavelmente os outros também estão. Da mesma forma, se alguém atacar sua ideia em um grupo, é melhor recuar e não responder até que todas as palavras da outra pessoa fiquem suspensas no ar, e o resto do grupo chegue às suas próprias conclusões. Depois, você pode voltar ao objetivo original, sem julgar aquela pessoa. Isso o reforçará como líder e unificador, e sutilmente colocará o adversário em seu devido lugar sem que você precise dizer nada.

Se ao ignorar um desafio você, não conseguir colocar um fim à oposição, tente controlá-la através do redirecionamento da energia. Em grupos focais, às vezes me deparo com um participante que se sente beligerante ou que empaca em um ponto e quer continuar batendo de frente comigo. Nesses casos, o movimento mais eficaz é passar a concordar com a pessoa ou a reconhecer seu ponto de vista. Quando faço isso, a oposição dessa pessoa não tem mais para onde ir. Após o desaparecimento da oposição instintiva, posso voltar à abordagem do tema sob um ângulo diferente. Não estou capitulando sobre minha principal posição, mas sei que tudo é uma questão de grau. Em um grupo focal ou em qualquer debate em grupo, os argumentos normalmente se transformam em subargumentos. Sem perder terreno, você pode dizer: “Entendo seu ponto”, e deixar por isso mesmo. Pode ainda parafrasear a opinião da outra pessoa e perguntar: “É isso que você quer dizer?”. E a outra pessoa vai responder: “É isso mesmo.”. Você pode então dizer: “Muito interessante”, e acabar com o problema.

Controlar a oposição quando você não faz parte da discussão exige uma abordagem diferente. Se todos estiverem em uma posição igualitária de poder, o que geralmente acontece é que quando alguém faz uma sugestão e outra pessoa se opõe a ela, a primeira pessoa sairá imediatamente em seu encalço. Caso esteja testemunhando isso, será uma boa oportunidade para relembrar a todos sobre o objetivo – “Por que estamos aqui hoje?”. Ao fazer isso, você vai reafirmar seu papel de liderança e dar aos dois adversários uma chance de recuar.

Em situações de grupo onde há uma superioridade bem definida, tenho notado que líderes fortes, ocasionalmente, permitem discussões acaloradas, confiando que o grupo vai resolver o problema por conta própria. CEOs experientes sabem que se eles se intrometerem logo de cara na polêmica, limitarão a criatividade e estarão impondo sua vontade. Portanto, eles se mantêm pacientes e deixam espaço para que as coisas se acertem. Os melhores CEOs parecem saber intuitivamente quando recuar e guiar o debate. Às vezes, eles deixam o debate correr por uma hora e meia, e quando o grupo finalmente toma uma decisão, simplesmente dizem: “Acho que é uma ótima ideia. Vamos em frente.”. Eles não vão querer levar o crédito por uma ideia, ou dizer: “Ei, lembra? Essa ideia foi minha.”. Pois agora o grupo possui a ideia. Outras vezes, caso o debate esteja tomando a direção errada, o CEO fará perguntas para orientar o debate a uma direção produtiva, sabendo que, no final, o grupo chegará à conclusão correta.

Esteja você em igualdade ou no papel de liderança, o conceito mais importante a ser lembrado sobre a oposição é o de que você não pode nadar contra a maré, pois assim você não vai chegar a lugar nenhum. É preciso nadar de acordo com ela e redirecioná-la. Para fazer isso, deixe o silêncio trabalhar por você, pois assim irá encontrar algo em comum com seu oponente. E além disso, você sempre voltará ao objetivo que todo grupo está tentando alcançar.

# PODER #5

## Faça de Sua Fraqueza o Seu Ponto Forte

Nós todos temos nossas fraquezas, e quando nosso objetivo é persuadir, deve-se transformar essas fraquezas em forças. Igualmente importante, precisamos falar sobre elas. Na maioria das configurações empresariais, onde a persuasão é pessoal e ocorre entre duas pessoas ou dentro de um pequeno grupo, uma característica que é percebida pelos outros como uma fraqueza – ou por sua experiência pessoal – precisa ser reconhecida em alto e bom tom por você. Dessa forma, é possível controlar a percepção das pessoas sobre essa fraqueza e transformá-la em uma força.

Na política, os candidatos são obrigados a transformar seus pontos fracos em pontos fortes de uma forma bastante pública. O exemplo mais famoso é provavelmente a piada de Ronald Reagan, durante um debate com Walter Mondale em 1984. Reagan, que tinha 73 anos na época, anunciou: “Não vou abordar a idade nessa campanha. Não vou explorar, com fins políticos, a juventude e a inexperiência do meu oponente.”.

O posicionamento de “fraqueza transformada em força” começa no momento em que se lança uma carreira política, quando quem se candidata pela primeira vez é acusado de ser inexperiente. Sendo a resposta padrão: “É isso mesmo! Sou um estranho no ninho e represento ar fresco no poder corrupto e obsoleto.”. Em 2008, nas eleições primárias do partido dos Democratas, Barack Obama usou de forma brilhante seu status de novato contra os veteranos de longa data, como Hillary Clinton, Joe Biden e Bill Richardson.

O adversário final de Obama, John McCain, tinha uma fraqueza diferente para enfrentar nas primárias do partido republicano. Apesar do fato de que McCain havia sido senador por 22 anos, ele era mais conhecido por ter sido um prisioneiro de guerra, como descobri quando realizei grupos focais com eleitores conservadores na Carolina do Sul e em Iowa. Rudolph Giuliani, o líder republicano na época, era conhecido por sua “liderança”, característica mais positiva quando se espera ser o presidente. A campanha de McCain transformou sua fraqueza em força ao concluir seus anúncios na televisão com as palavras

“John McCain para Comandante”, em vez do padrão “John McCain para Presidente”. Isso enfatizou seu potencial de liderança, bem como seu heroísmo militar, e ajudou a mudar a percepção dos eleitores com relação às características que um presidente deve possuir.

Um dos exemplos mais eficazes que vi sobre a transformação de um ponto fraco de um candidato para um ponto forte foi uma correspondência criada por meu ex-chefe, Ray McNally, para George H.W. Bush durante sua campanha em 1988. Bush foi acusado de ser muito passivo e incapaz de enfrentar seus rivais durante os debates ou na imprensa. Ele havia sido piloto de combate da Marinha na Segunda Guerra Mundial, e Ray destacou uma foto de Bush usando uma jaqueta de aviador posando ao lado de um porta-aviões, junto com uma citação de um de seus discursos: “Sou um homem quieto, mas ouço as pessoas quietas que os outros não ouvem. Os que sustentam suas famílias, pagam impostos, honram seus compromissos. Eu os ouço e me emociono, e as preocupações deles também são as minhas”. [1]

Arnold Schwarzenegger empregou muitas táticas de transformação de fraqueza em força quando se candidatou como governador da Califórnia, seu primeiro cargo público. Nenhuma experiência na política? Ele não era apenas um estranho, mas um estranho com sua própria fortuna, o que o tornou especialmente “incorruptível”. Muito acostumado a ser chefe e não acostumado ao “toma lá da cá” da Assembleia Legislativa? Bem, era disso que o governo do estado disfuncional da Califórnia precisava, uma pessoa comprometida. Por toda sua vida, Arnold transformou suas fraquezas em pontos fortes. Logo que chegou aos Estados Unidos, ele e um amigo decidiram iniciar um negócio de alvenaria. O sotaque austríaco de Arnold era uma fraqueza, já que muitas vezes era difícil para os clientes em potencial compreendê-lo. Então ele anunciou seus serviços como “Alvenaria austríaca”, aumentou os preços, e instantaneamente passou a ser um artesão europeu em vez de um estrangeiro com sotaque.

Isso nos leva a uma questão interessante: O que é uma fraqueza? Coisas como gênero, raça, sotaque, altura e assim por diante são frequentemente vistas como desvantagens no local de trabalho, mesmo que não sejam fraquezas no mesmo sentido em que, por exemplo, consideram-se a gaguez, a dislexia ou uma timidez extrema. Por isso, quase decidi chamar este capítulo de “Transforme Suas Diferenças em Pontos Fortes”. Mas, além de soar muito politicamente correto, não transmite o mais importante. Se alguma coisa lhe parecer uma fraqueza diante de uma situação em que deseja ser persuasivo, é preciso colocá-la na mesa e transformá-la em um ponto forte.

Por exemplo, é claro que as mulheres não são mais fracas do que os homens no mundo dos negócios. Mas se você for a única mulher em uma sala repleta de

colegas do sexo masculino, há uma chance de que você possa se sentir em desvantagem. Se assim for, seu gênero pode lhe parecer uma fraqueza dentro daquela sala. Em minha empresa, onde muitas vezes lidamos com questões de planos de saúde que se concentram em pacientes do sexo feminino, o fato de ser uma mulher é definitivamente uma vantagem. E não apenas em minha empresa, mas em qualquer uma. Se você vende copiadoras, é provável que pelo menos metade das pessoas que fazem cópias seja mulher. Na maioria das situações de vendas, metade do público é do sexo feminino. Assim, se você faz parte de uma equipe que tem alguma coisa a ver com marketing para o público em geral, ser mulher é uma vantagem.

Vi mulheres lidarem com a desvantagem de ser a única mulher em uma sala cheia de homens ao enfrentar essa perspectiva em vez de ignorá-la. Isso pode ser tão simples como dizer algo do tipo: “Posso lhe dizer o que estou ouvindo das mulheres? Pois, afinal, elas representam 43% deste mercado.”. Isso não significa que você conhece apenas o mercado feminino. Mas indica que você tem acesso a informações que os homens talvez não tenham, e que está confiante o suficiente para compartilhá-las. A mesma coisa vale para quem é uma minoria em um grupo específico.

Metade da batalha é interna. Precisa-se compreender que você é tão bom quanto todos os outros, e se acreditar nisso, o que você perceber como uma fraqueza será na realidade um ponto forte. Os budistas ensinam que o pensamento é a raiz e depois se torna árvore. Isso é uma verdade independente de seu perfil pessoal. Acredite que sua “fraqueza” é um ponto forte e em breve você vai vê-la dessa forma. Não se trata de se enganar, mas de se abrir a uma perspectiva diferente.

Os jovens ou pessoas de qualquer idade que estejam em fase de transição para uma nova carreira, muitas vezes têm que lidar com a fraqueza da “falta de experiência”. Existem duas maneiras de combater isso. Primeiramente, entenda que você está trazendo uma nova perspectiva, o que é valioso em qualquer situação. Em segundo lugar, entenda que todos sempre trazem algum tipo de experiência. Sua tarefa é relacionar essa experiência com o que quer que você esteja fazendo. Vamos dizer que você esteja sendo entrevistado para um cargo de vendedor de um serviço de Internet. Talvez você possa honestamente dizer: “Tenho falado sobre os benefícios deste tipo de serviço desde que ouvi sobre ele há três anos.”. Só porque nunca trabalhou nessa profissão, não significa que não possa trazer algum ponto de vista e alguma experiência, seja como um observador entusiasta ou como um consumidor.

Poucas são as fraquezas que não podem ser transformadas em pontos fortes. A fórmula é pensar sobre o efeito que sua fraqueza exerce sobre a forma com que

você interage com o mundo, para assim identificar os aspectos positivos dela e mostrá--los aos outros. Nem preciso ir além de meu próprio pessoal para lhe dar um bom exemplo. Contratei Jeff há muitos anos, pois ele era muito trabalhador, extremamente organizado, tinha uma excelente capacidade analítica e era uma pessoa muito engraçada e simpática. Depois de trabalhar com ele por algumas semanas, notei que de vez em quando ele perdia uma palavra ou frase do que eu estava dizendo. Nada de mais, porém isso me distraía e começou a despertar minha curiosidade. Em uma situação de persuasão, isso não seria bom. Ele era um cara jovem, com seus vinte e tantos anos, então fiquei surpreso quando ele finalmente me disse que tinha uma perda auditiva de 40%.

"Acho que você devia ser sincero com as pessoas em relação a isso", eu disse. E ele decidiu acatar o meu conselho. Hoje em dia, depois de ser apresentado a alguém, Jeff diz: "Eu tenho uma perda auditiva de 40%, portanto, você se importaria em sentar mais perto de mim para que eu possa lhe ouvir?". Mais tarde, em um momento oportuno, ele diz: "Sabe, por causa dessa perda de audição eu me tornei um profissional na leitura da linguagem corporal. O que é muito útil quando estamos fazendo grupos focais. Além disso, também sou bom em leitura labial.". As pessoas sempre ficam intrigadas e acaba sendo uma forma excelente de iniciar uma conversa.

E quanto a traços de personalidade, tais como timidez ou obstinação? Estes também podem ser transformados em pontos fortes quando abertamente reconhecidos por você: "Sou realmente apaixonado por minhas ideias e, de vez em quando, posso parecer um pouco passional, então me diga se eu estiver agindo assim.". Ou se você for tímido: "Fiquei quieto até agora, pois escutei muito atentamente ao que todos estavam dizendo. Então, posso lhes dizer o que estou ouvindo?". Isso definitivamente vai fazer com que os outros parem e prestem atenção.

Alguns dos CEOs mais bem-sucedidos do país tiveram que lutar contra deficiências de aprendizagem. Um artigo do *New York Time*s em 2003 sobre tais CEOs incluiu pessoas como John Chambers, da Cisco Systems, Richard Branson, do grupo Virgin, e Charles Schwab, das firmas de investimento que levam seu nome. Schwab explicou que, embora ele sempre tenha se destacado em matemática, ler foi e continua sendo difícil para ele. Como resultado de sua dislexia, ele desenvolveu uma maneira diferente de ver o mundo. Ele disse ao *Times*: "Eu frustrava alguns de meus companheiros, pois conseguia ver o fim de uma determinada coisa mais rápido do que eles, então eu avançava para as conclusões. Vou de A a Z direto e digo: Este é o resultado. Eu consigo ver.".

Fundador da Kinko, Paul Orfalea lutou contra a dislexia e o distúrbio do déficit de atenção. Ansioso demais para se sentar quieto nas reuniões, ele decidiu

viajar para as várias unidades da Kinko e observar o que funcionava e o que não funcionava: “Em todas as unidades havia algo que todas as outras lojas podiam aprender. Então eu ia de loja em loja à procura de ouro.”. Um especialista em distúrbios de aprendizagem entrevistado para o artigo do *Times* explicava que a dislexia tinha tornado alguns desses executivos particularmente adaptáveis e resistentes, e que tal condição naturalmente os levou a pensar de forma diferente. Os executivos acreditam que suas próprias incapacidades lhes deram “um elevado senso de empatia”.[2]

Em qualquer trabalho, o fato de transformar sua fraqueza em um ponto forte é algo positivo. Mas quando estiver persuadindo, é importante se lembrar da outra metade da equação: fale em alto e bom tom sobre isso para evitar que a “fraqueza” não reconhecida distraia as pessoas de sua mensagem.

# PODER #6

## Encontre Uma Coisa de que Você Goste em Todos na Sala

Em qualquer tipo de persuasão, seus ouvintes têm que acreditar tanto em você quanto em sua mensagem. Se eles não gostarem, não vão acreditar em você. Felizmente, fazer com que as outras pessoas gostem de você é fácil – eles gostarão de você, caso goste deles. Então é preciso encontrar pelo menos uma coisa de que você goste em todos na sala.

Uma viagem de vendas que fiz há quase uma década me mostrou o quanto isso é importante. Eu havia viajado da Califórnia para Nova York com alguns colegas para dar meu primeiro grande passo na Costa Leste pela Jury Impact. Estava certo de que muitas das estratégias que tinha desenvolvido em marketing e política também funcionariam nos tribunais. Os jurados estariam ouvindo uma história, da mesma forma como eleitores ouvem um político ou consumidores assistem a um comercial. Por que não ensinar aos advogados a sintonizar suas histórias, como os publicitários e os políticos, para depois contá-las em palavras que os jurados consigam entender, em vez de usar um "juridiquês" que os faz dormir?

Eu tinha 32 anos e estava vendendo a ideia para uma sala cheia de advogados cinquentões no topo de suas carreiras. Os consultores de júri que geralmente contratavam vinham de empresas estabelecidas e tinham Doutorado em Psicologia. Eu era o mais jovem da sala, estávamos defendendo uma abordagem fundamentalmente diferente em relação à consultoria de júri, éramos uma empresa iniciante e, ainda por cima, do sul da Califórnia.

A reunião aconteceu no 38º andar de um edifício de escritórios em Manhattan. Sentados ao redor de uma enorme mesa de conferência, de costas para uma vista deslumbrante da cidade, os advogados ouviram o nosso apelo. Eles pareciam um pouco surpresos com o nosso conceito e se mostraram sutilmente intrigados. O encontro ocorreu bem, mas apenas isso. Depois, quando meus colegas e eu estávamos descendo pelo elevador, um deles disse: "O terceiro cara da esquerda

era incrivelmente arrogante, não acham? Todos eles eram velhos emperrados em suas manias. Eles não inovam há anos.”.

De repente, percebi por que a reunião havia sido um fiasco. Precisávamos ir lá e gostar desses homens e mulheres. Caso contrário, eles perceberiam nosso desagrado e isso mataria a venda. Os advogados eram experientes e bem-sucedidos, e deveria haver uma maneira de fazê-los compreender que estávamos oferecendo algo novo e diferente, uma vantagem importante sobre a concorrência.

“Eles são inteligentes. Tenho certeza de que vão entender isso”, disse aos meus colegas. Pensei em Danny, um outro membro de nossa jovem empresa, pois ele ainda tinha que fechar um negócio único. Percebi então que ele não gostava das pessoas para as quais estava vendendo. Ele sempre tinha algo negativo a dizer sobre essas pessoas após sair da sala, mas isso era na realidade um reflexo de Danny e de como ele via o mundo, e não um reflexo deles.

Em nossa abordagem seguinte a um grupo de advogados, mudamos as nossas expectativas. Ao invés de arrogantes e rígidos, assumimos que poderiam ser profissionais experientes e inteligentes capazes de reconhecer a inovação que iríamos apresentá-los. Quando tínhamos essas expectativas, achávamos os advogados muito mais entusiasmados. Foi assim que fizemos a partir de então, e depois de dez anos na estrada, posso dizer que tem funcionado muito bem para nós.

No Budismo, o pecado não é a ação, o pecado é o pensamento, porque a ação só pode seguir o pensamento. Descobri que só de pensar comigo mesmo: “Eu gosto dessas pessoas”, muda o que sinto por elas. Fico com esse sorriso no meu rosto e (com algumas exceções), de repente, todos tendem a gostar de mim. Eu percebo que quando entramos em uma sala, temos uma reação instintiva a certas pessoas, e às vezes essa sensação pode ser negativa. Todavia as reações instintivas nem sempre são válidas. Muitas vezes elas são apenas um reflexo de sua própria insegurança ou ambivalência. Para resistir às primeiras impressões negativas, incentivo a minha equipe a fazer um “mindflip” (uma virada de pensamento). Toda característica pode ser vista de duas maneiras, assim como quando você transforma o negativo em positivo:

Teimoso torna-se resoluto.
Cético torna-se cuidadoso.
Silencioso torna-se pensativo.
Crítico torna-se analítico.
Agressivo torna-se passional.

O trabalho com advogados me ensinou o valor do mindflip. Em minha empresa, somos muitas vezes contratados por um cliente corporativo para ajudar sua equipe jurídica, que nem sempre fica entusiasmada em ser obrigada a nos "aturar". Uma vez um advogado me chamou e perguntou: "Por que eu precisaria de vocês?". Todos tinham me avisado que ele era difícil (na verdade, usaram a palavra imbecil). Contudo, pensei: "Esse cara é objetivo. E eu gosto disso.". Três anos depois, ele colocou uma citação no site dizendo: a minha empresa de consultoria de mensagem era uma das melhores nos Estados Unidos. Se eu tivesse achado sua abordagem abrasiva, provavelmente não teria gostado de mim também. Mas como eu sinceramente o vi como objetivo, nós agora nos relacionamos bem e aproveitamos uma relação mutuamente próspera.

A abordagem de "encontrar algo de que goste" funciona em qualquer lugar, não apenas em ambientes de negócios. Uma de minhas amigas usou essa tática para resolver uma situação na escola de seu filho. Luke estava na oitava série e tinha se queixado sobre o vice-diretor, um homem grande e careca que patrulhava o pátio na hora do recreio. Luke dizia que o vice-diretor tinha invocado com ele e por isso o considerava um encrenqueiro. Naturalmente, Luke era inocente, como qualquer outro garoto da oitava série. O vice-diretor era um babaca. "Mas ele usa umas gravatas legais", concordou Luke.

Poucas semanas depois, na noite do "De Volta à Escola", a mãe de Luke encontrou o vice-diretor no refeitório. Ele usava uma gravata que exibia peixes tropicais. "Meu filho adora suas gravatas", ela comentou de passagem. O homem se iluminou como uma árvore de Natal. "Ele falou por cinco minutos sobre suas centenas de gravatas e sobre como colecionava gravatas do mundo todo. Foi muito agradável", ela me disse. "Espero que da próxima vez que ele vir o meu filho, ele se lembre de que Luke gosta de suas gravatas.". O segredo é que o elogio era verdadeiro, Luke realmente gostava das gravatas. Quando ela contou ao Luke sobre a conversa, fez com que seu filho gostasse um pouco mais do vice-diretor também e, assim, ele parou de reclamar por ser incomodado na hora do recreio.

Às vezes é preciso olhar bem de perto para encontrar algo que lhe agrade. Aprendi a gostar do sorriso das pessoas, de seus comportamentos ou piadas. Aprendi a amenizar as coisas, e caso tudo falhe, enxergo a beleza da situação e me lembro de que todos têm uma família e desejam ser amados.

# PODER #7

## Use os Primeiros Cinco Minutos Para Fazer com Que as Pessoas se Sintam Seguras

Quando seu principal objetivo é persuadir, os primeiros cinco minutos não se tratam de impressionar as outras pessoas, mas de deixá-las à vontade. Os egos ficam em alerta nos primeiros minutos de uma reunião, e você deve relaxá--los para que assim se tornem receptivos às suas ideias. Antes de compartilhar algumas das táticas para fazer com que as pessoas se sintam seguras, vale a pena repetir o conselho padrão sobre as primeiras impressões: sorria, faça contato visual e ofereça um aperto de mão firme (não esmagador).

Também gostaria de passar mais três outras dicas de etiqueta. A primeira é muito básica. Se alguém lhe perguntar como você está, não responda apenas "Tudo bem". Diga: "Tudo bem, obrigado. E você?". Sei que parece óbvio, mas o tempo todo as pessoas se esquecem de fazer isso e acabam enviando uma mensagem sutilmente negativa de que só se preocupam consigo mesmas ou de que são grosseiras, ou as duas coisas.

A segunda dica é para as mulheres: usem o sobrenome. Não sei dizer quantas vezes estive em reuniões de negócios onde éramos convidados a nos apresentar e as mulheres diziam: "Meu nome é Kathy" ou "Meu nome é Susan", como se estivessem na academia e não em uma sala de conferências. Você nunca vai ouvir um grupo de empresários se apresentando como "Meu nome é Bill", "O meu nome é Kevin" ou "Me chamo Greg". Isso simplesmente não acontece. O mundo dos negócios ainda é, em grande parte, dominado pelo universo masculino, e ao usar seu nome completo, você indica que se sente confortável nele.

Por último, caso seja um visitante e alguém lhe ofereça algo para beber, peça água e não se esqueça de agradecer quando lhe entregarem. As pessoas querem fazer algo de bom para você, mas não muito. Esta é uma maneira infalível de fazer com que se sintam bem consigo mesmas, sem incomodá-las. É mais eficaz do que dizer: "Não quero nada, obrigado.".

O Google e os sites de redes sociais, como o Facebook, ajudam-lhe ajudam com várias informações para sua reunião, as quais você deve levar em conta. Se for a primeira vez que vai se encontrar com o grupo, procure suas atualizações e atividades recentes. Você mesmo pode falar sobre o tema durante os cinco primeiros minutos – Vi seu perfil online, você tem um grande currículo" – ou mencione o fato quando estiverem falando sobre algo que tenha visto em sua pesquisa. Isso mostra que você fez sua lição de casa. Nem é preciso dizer que você também deve visitar o site da empresa.

Quanto ao Facebook, se as pessoas com as quais irá se encontrar possuírem páginas com acesso aberto, considere-se um sortudo. E consulte-as. Mais precisamente, o que você tem em *sua* página no Facebook? Suponha que a pessoas com as quais você vai se encontrar a tenham lido. Em minha empresa, pesquisamos o Facebook de todos que entrevistamos, sejam eles candidatos a empregos, potenciais clientes ou potenciais jurados. Todos havíamos concordado em entrevistar um jovem para um cargo quando vimos o que ele havia escrito em sua página no Facebook: "Toda garota é um pouco vadia.". Não foi nada inteligente, considerando: (a) que isso é ofensivo, e (b) que as pessoas que iriam entrevistá-lo eram todas mulheres.

Se você já conhece as pessoas com quem vai se encontrar, use os primeiros cinco minutos para que se sintam valorizados. Se for um superior, reconheça o fato de que a pessoa está disponibilizando um pouco de seu tempo para você. Existem algumas maneiras de fazer isso. Você pode simplesmente dizer: "Obrigado por marcar essa reunião comigo. Sei o quanto você é ocupado.". Mas você também pode ser mais específico, por exemplo, perguntando sobre um projeto no qual a pessoa esteja trabalhando. Pode ainda ser mais ousado e causar uma ótima impressão. Pense na última vez que este superior se queixou de algo – o choro de bebês no avião ou o restaurante que nunca coloca maionese o suficiente no sanduíche. Quando sair para se encontrar com essa pessoa, leve um par de fones de ouvido ou um pote de maionese, coloque-os sobre a mesa e diga: "Já resolvi seu problema. Posso tomar um pouco de seu tempo?". Esse toque sutil sinaliza que você ouve a outra pessoa e se importa o suficiente para realmente sair e comprar o item necessário.

Algumas pessoas já fizeram isso comigo e eu adorei. Certa vez, quando estava em um restaurante um pouco abafado com oito colegas, perguntei a uma das mulheres como estava seu vinho. Ela me respondeu: "Tem um toque de groselha.". Aquilo me fez rir muito e eu brinquei com ela durante as duas horas seguintes. Estava comendo meu bife – "Mmmm. Groselha". Meus rolinhos – "Groselha!". Um mês depois, recebi dela uma cesta de geleia de groselha pelo correio. Eu pensei comigo mesmo: "Se ela algum dia precisar de alguma coisa,

terei prazer em ajudá-la.”. Foi um gesto brilhante (além de muito gentil).

Use os primeiros cinco minutos para gerar um impacto visual, bem como um verbal. A sabedoria convencional nos ensina a combinar seu estilo de vestir ao das pessoas com quem vai se encontrar. Concordo, mas só até certo ponto. Quando estiver vendendo um serviço, talvez não seja bom se parecer exatamente igual às pessoas que estiver persuadindo. Se você for igual, por que eles precisariam de você? Por exemplo, a maioria das pessoas com quem trabalho é executivo ou advogado. Por que eu deveria usar um terno escuro e conservador como eles? Eles não precisam de outro advogado, precisam de alguém que possa contribuir com algo novo. Ao me vestir de forma diferente, eu não somente me coloco à parte, mas também mostro que não estou competindo com eles, o que faz com que se sintam seguros. As roupas usadas por mim nessas reuniões são casuais, mas elegantes, talvez um suéter e uma calça jeans, desde que pareçam caros. Esse é um ditado antigo, mas verdadeiro sobre a arte de vender. Ele diz que se você vai vender algo valioso, precisa parecer tão valioso quanto.

Para grupos focais, prefiro uma roupa um pouco diferente, geralmente um jeans e uma camisa rosa. Nessas situações, quando preciso me conectar com as pessoas de forma rápida, posso usar a camisa como uma forma de quebrar o gelo. Diria algo como: “Minha esposa comprou esta camisa para mim, mas me sinto um pouco desconfortável usando rosa. Em uma escala de um a dez, sendo dez bom e um ruim, que nota você daria para esta camisa?”. Alguém vai dizer “Dez”, e alguns vão concordar, mas então alguém vai dizer “Dois”, e eu vou dizer: “Para mim ou para minha camisa?”. É um pouco bobo, é autodepreciativo, mas agora eles estão comprometidos. Isso faz com que as pessoas se abram. A escala de números lhes dá uma sensação de controle, o que (aposto que você já adivinhou) faz com que se sintam seguros. Para a realização de um grupo focal, isso é exatamente o que quero.

A propósito, outras pessoas vão notar e se interessar por qualquer coisa que você esteja carregando. Sempre me fascino com a parafernália dos diferentes grupos com que lido. Os advogados se orgulham de levar para cima e para baixo uma maleta do tamanho de uma mala com todos seus documentos. Com os políticos acontece o contrário, pois eles são aconselhados a nunca levarem uma maleta para uma sala de reunião. Preste atenção na próxima vez que vir um político na televisão, eles sempre estão de mãos vazias. São seus assistentes que carregam suas pastas. O político envia a mensagem: “Não estou aqui para tomar notas por você. Não sou um rato de biblioteca ou um sabichão, sou um líder, carismático e confiante.”. Eles pensam em como sua aparência vai ser percebida, e é assim que todos deveriam fazer.

# PODER #8

## Permaneça no Presente

Não há nada pior para o ego de uma pessoa do que tentar falar com você enquanto você está verificando seu BlackBerry – exceto, talvez, do que ter que parar no meio da frase para você atender seu celular ou enviar uma mensagem para alguém. Estes dispositivos devem ser desligados quando você se encontrar com as pessoas que quer persuadir. Não importa o que os outros estão fazendo, desde que você seja a única pessoa que não esteja verificando o BlackBerry, tudo bem. Você será o único totalmente presente. Verá mais sobre os outros, e as pessoas com quem estiver falando terão uma impressão positiva de você, mesmo se estiverem verificando seus BlackBerrys.

Todos os grandes comunicadores se sobressaem por permanecerem no presente, especialmente os políticos. Anos atrás, um amigo me contou sobre um encontro com Margaret Thatcher, ex-primeira ministra da Grã-Bretanha. A Sra. Thatcher não é alguém que normalmente pensamos como amigável e atenciosa, mas ela foi uma política tremendamente bem-sucedida. Meu amigo estava na fila de comprimentos em um evento no qual ela havia comparecido e ele não parava de falar sobre como ela era carismática. Naturalmente, pedi mais detalhes. Ele disse: “Ela pegou minha mão com as duas mãos, estabelecem um contato visual e me perguntou como eu estava. Conversamos por cerca de 15 segundos, mas vou me lembrar disso pelo resto da minha vida, pois ela estava realmente interessada no que eu estava dizendo.”.

Não é difícil aprender os movimentos: contato visual, aperto de mão, perguntar sobre a outra pessoa. O difícil é não prestar atenção às dezenas de distrações ao seu redor, e tratar cada uma das centenas de pessoas com quem você se encontrar com o mesmo nível de atenção e de interesse.

Certa vez, visitei meu mestre budista, Mestre Truong, depois de um longo tempo sem vê-lo. Quase não havia mobília em sua casa, sendo assim, sentamos de pernas cruzadas no chão da sala. Eu estava dizendo a ele o que eu tinha feito até então, e depois de alguns minutos de conversa percebi uma formiga andando em seu pescoço. Ela caminhou ao longo de sua bochecha, testa e, depois, nariz.

Eu disse: “Mestre Truong, tem uma formiga em seu nariz”, e então me inclinei para tirá-la. Ele me parou e disse: “Eu sei. Ela não está incomodando ninguém.”. Ele estava consciente de tudo, mas estava prestando atenção somente em mim, observando cada movimento meu, ouvindo e não fazendo julgamentos, fazendo-me sentir valorizado. Isso me deu uma profunda sensação de paz, e esse é o sentimento que espero oferecer a outras pessoas, pelo menos um pouco, quando lhes der toda a minha atenção.

Outro monge budista, o Dalai Lama, é famoso por estar inteiramente no presente quando se encontra com os visitantes, coisa que faz milhares de vezes. O trecho a seguir, do livro *Living Tibet: The Dalai Lama in Dharamsala*, de Nanci Rose, é uma das melhores descrições que li sobre essa experiência:

> Sua Santidade, o Dalai Lama, espera para saudá-lo na calçada. Curvando-se ligeiramente e sorrindo, ele fica feliz em vê-lo, como se finalmente se reencontrasse com um amigo querido e perdido há muito tempo...
>
> Na sala de reuniões decorada com mobília simples, com algumas pinturas Budistas Tibetanas, você imagina como esta sessão deve começar. O Dalai Lama espera. Gradualmente você se dá conta de que é você quem define o tom. Na verdade, Sua Santidade parece absorver o humor, respondendo a todo momento ao seu próprio estado de espírito. Caso você tenha questões filosóficas ou místicas, Sua Santidade se alinha o mais próximo possível com a tradição ou experiência da qual você fala. Se seu foco se concentra em preocupações políticas ou sociais, as respostas dele espelham seu sistema de referência. Independentemente do tema, palavras breves de conselhos práticos e uma visão fundamentada são tecidas em uma conversa que começa e termina com sua própria iniciativa. Ele simplesmente está lá por você, para se envolver em uma troca acolhedora e personalizada.

O poder de ficar no presente é aquele atingido pelos grandes mestres espirituais, mas todos nós podemos nos beneficiar da tentativa de consegui-lo da nossa própria maneira. Podemos começar ao desligar o BlackBerry ou o iPhone, olhar a outra pessoa nos olhos e ouvi-la.

# PODER #9

## Reconheça a Realidade Deles

Tenho conduzido grupos focais de Nashua, New Hampshire, a San Diego, Califórnia, e outros lugares. Para mim uma coisa ficou clara: o número das diferentes realidades pessoais é infinito. Entender isso é fundamental para uma persuasão bem-sucedida, pois é sempre mais fácil convencer as pessoas do que elas já acreditam. Cada palavra dita viaja através do filtro de experiências pessoais de seu ouvinte, e as opiniões surgidas são moldadas por essas experiências. O desafio da persuasão é reconhecer a realidade de seu público, alinhá-la com a sua, e então criar um benefício em comum que seja o seu objetivo.

Quando trabalhamos com advogados, dizemos: “Nunca argumente contra as predisposições de um júri. Você nunca vai ganhar.”. Caso façamos o grupo focal de um caso e exploremos todas as predisposições dos jurados, mas não consigamos encontrar nenhum argumento que se encaixe com os dos nossos advogados, então aconselhamos que eles resolvam fora dos tribunais. Mas se descobrirmos predisposições que permitam aos advogados falarem sobre um caso, de forma com que faça os jurados pensarem: “isso já aconteceu comigo”, isso muda o jogo completamente. Desse modo, uma das coisas mais eficazes que se pode dizer a um júri é: “Lembra quando... ?”. Se você tirar proveito das experiências que os jurados consigam relacionar às suas próprias experiências, o resto da história vai parecer mais real, incluindo as coisas que eles não vivenciaram.

Na vida cotidiana, não é possível realizar um grupo focal com as pessoas que você quer persuadir, mas você pode reconhecer suas realidades e predisposições usando as mesmas táticas que utilizo. Vamos dizer que você seja um supervisor e seu objetivo seja mudar o sistema operacional de Mac para PC. Você pode pensar que já sabe o que seus funcionários pensam – “Mac. Não queremos mudar.”. Mas para realmente compreender o ponto de vista deles, é preciso ir além. Você pode introduzir o assunto com a frase “Lembra quando...” da mesma forma como os advogados o fazem: “Lembra quando começamos esta empresa e

tínhamos que escolher entre Macs e PCs? Optamos por Macs porque eram os mais avançados para artes gráficas. Eles ainda são ótimos.”. Assim, você estará afirmando o óbvio a fim de estabelecer uma experiência pessoal que compartilha com eles. Agora você pode passar para seu objetivo: “Os PCs têm evoluído desde então, e estou pensando em mudar nosso sistema operacional para ficarmos mais compatíveis com outras empresas. Gostaria do feedback de vocês sobre isso.”.

Agora você pode ouvir o seu público. Uma boa estratégia é andar ao redor da sala e pedir para que cada pessoa fale o que ouviu de outras pessoas sobre os PCs. Basicamente, você vai lhes dar permissão para expressar todos seus receios. Faça anotações e repita o que ouviu de cada um usando suas próprias palavras. Tal tática se chama escuta ativa, e é uma forma de demonstrar o quanto você ouve as pessoas e se importa com as preocupações delas. Igualmente importante, agora você sabe quais serão as objeções de seus funcionários.

A típica percepção do usuário do Mac em relação ao PC é a de que este software tem falhas e atrai mais vírus do que os Macs. Como alinhar essa realidade a seu objetivo? Primeiro, reconheça um aspecto verdadeiro: os PCs realmente atraem mais vírus. Provavelmente será preciso dedicar mais esforços à proteção contra vírus em PCs do que em Macs. Em seguida, ofereça uma explicação: os PCs são mais infectados porque são utilizados por mais pessoas do que os Macs. E ainda, transite para um ponto positivo sobre essa mesma verdade: uma vez que muitas empresas usam PCs, a mudança para esse sistema suavizará a interação com a maioria dessas empresas.

Os clientes ficarão mais felizes, e isso vai melhorar as condições de trabalho para todos.

Observe a progressão: você começa com o fato de concordar que os PCs contraem mais vírus. Você não argumentou: “Eles não pegam tantos vírus assim! De qualquer forma, isso não importa, pois nossa proteção contra vírus é a melhor.”. É preciso procurar algo com que possa concordar. A questão não é desaprovar a realidade deles, mas a entender e reconhecer. Você deve concordar com eles e promover a união para alcançar um objetivo em comum, neste caso, computadores novos, cujo objetivo é, facilitar o trabalho de todos.

Talvez não seja possível tratar todos os argumentos desfavoráveis dessa maneira, mas isso também não é necessário. Assim como um advogado de defesa, você está abrindo uma porta. Está tornando seu público receptivo ao seu plano ao reconhecer a realidade deles de forma que confiem em seu julgamento. Quando eles realmente receberem os PCs em suas mesas, serão capazes de ver as vantagens e algumas de suas preocupações vão desaparecer.

Caso você seja o chefe, há sempre a realidade tácita de que seus funcionários

não têm escolha, a não ser fazer o que você pediu que fizessem. Um pouco de humor pode ajudá-lo a reconhecer essa realidade. Por exemplo, costumo usar muito o termo nós. Assim, em uma reunião com minha equipe vou dizer: “Temos muito o que fazer este mês. E quando digo ‘temos’, vocês sabem que na verdade quero dizer ‘vocês’, certo?”. Eles riem porque sabem que são eles que vão acabar fazendo o trabalho, mas pelo menos eu reconheço isso.

Quando estiver vendendo um serviço ou um produto, você pode reconhecer que é apenas um entre muitos: “Sei que você tem um monte de pessoas lhe trazendo ideias. Por isso, agradeço por me ouvir.”. Ou ainda: “Sei que você tem que tomar um monte de decisões com base no orçamento. Acredito que isso possa ser realmente rentável para você.”. As palavras que uso para acalmar os egos de advogados e CEOs também servem para reconhecer sua realidade: “Você é o único cujo pescoço está em risco aqui. Meu trabalho é vir aqui e lhe dar conselhos, mas fico com os créditos independente de você ganhar ou perder.”. Ou se estou falando com um aliado em qualquer situação: “Sei que ao me apoiar está colocando sua credibilidade em risco.”. Esta é a percepção dele sobre a situação, ou seja, é a realidade dele – e meu reconhecimento o torna mais disposto a confiar em mim e a ficar do meu lado.

# Verificação da Realidade: É Possível que Duas Cidades Tenham o Mesmo Time de Beisebol?

A equipe de beisebol Angels tem uma longa história no sul da Califórnia, e assim como uma celebridade ou um rapper, seu nome já foi alterado algumas vezes ao longo do caminho. Quando foi fundado por Gene Autry em 1961, chamava-se Los Angeles Angels. Em 1966, o time se mudou 25 milhas ao sul de Anaheim, em Orange County, e se tornou Califórnia Angels. A Walt Disney comprou o time em 1996 e o rebatizou de Anaheim Angels. Em 2003, o time novamente mudou de mãos. O novo proprietário queria expandir a fama do Angels até uma área maior do Sul da Califórnia, assim, ele mudou o nome da equipe para Los Angeles Angels of Anaheim. E aí virou uma bagunça.

"Isso é geograficamente confuso e absurdo", esbravejou o porta-voz da cidade de Anaheim, John Nicoletti. "Nenhuma outra franquia de esportes profissionais que conheço leva o nome de duas cidades diferentes.". A cidade de Anaheim entrou com um processo, por quebra de contrato, contra o novo proprietário, dizendo que a mudança de nome infrigia a natureza do contrato de locação entre Anaheim e o time.

Por que a indignação? É fisicamente impossível que uma equipe pertença a duas cidades, portanto, o novo nome violava a realidade de todos, além de soar engraçado. Para piorar as coisas, sabe-se que as pessoas que vivem em Orange County não gostam muito das que vivem em Los Angeles, e vice-versa. Embora Orange e Los Angeles estejam uma ao lado da outra, os moradores se veem como se habitassem mundos separados. Aqueles que vivem "atrás da Orange Curtain" consideram Los Angeles uma confusão caótica povoada por criminosos e liberais de limusine, enquanto os Angelinos acham que O.C. (Orange County) está cheia de republicanos dirigindo utilitários esportivos, cadeias de restaurantes e pequenos shoppings. As pessoas de Orange County acreditam cegamente que são completamente diferentes das de Los Angeles Esta é a realidade delas. Percebi a profundidade dessa crença quando fomos contratados pela equipe jurídica dos novos proprietários para ajudá-los a lutar contra a ação da cidade de Anaheim.

Nosso plano era realizar pesquisas com as pessoas de Orange County para avaliar seus sentimentos com relação à mudança de nome. Descobrimos que 80% achavam que os Angels haviam violado seu contrato com a cidade, por isso

o time deveria ser forçado a voltar a se chamar Anaheim Angels. A afirmação do novo proprietário de que Orange County e Los Angeles eram um mercado de uma só mídia os irritou. Indignados, os moradores de Orange ressaltavam que tinham seus próprios jornais e emissoras de rádio e de televisão.

Enquanto pesquisávamos, as tensões aumentavam. Torce-dores empreendedores estavam lucrando com a raiva da comunidade ao vender camisetas e outros itens estampados com slogans como “Não somos L.A.” e “Anaheim Angels of Anaheim”. Capitalizando o furor, o Deputado do Estado da Califórnia, Tom Umberg, criou uma lei que exigia que a equipe declarasse em todos seus ingressos e mercadorias que o lar dos Angels era Anaheim, e não Los Angeles. A mídia ficou remexendo a história e as pessoas de Orange County continuavam com raiva. Era um ambiente propício para a anulação do júri, quando as emoções seduzem os jurados para que votem de acordo com seus sentimentos e negligenciem a lei.

Durante os grupos focais, ficou claro que negar a realidade dos jurados nos faria perder o processo. Como colocamos no nosso relatório para a equipe jurídica: “Não combater a predisposição de que Orange County está separado de Los Angeles – constantemente lembrar aos jurados que este caso não trata dos sentimentos em relação a L.A., mas de um contrato... Não acreditamos que os moradores de O.C. superem completamente a aversão natural ao nome ‘Los Angeles’. No entanto, ao reconhecer o desejo natural de tornar o fato um ‘orgulho da comunidade’, a defesa poderá pedir ao júri que se lembre de que esse caso trata da interpretação de um contrato.”.

A tarefa dos advogados era reconhecer a realidade dos jurados e, em seguida, focar um dos três conceitos – escolha, justiça ou responsabilidade – sobre os quais você vai ler no Poder #10. Nesse caso, tudo era uma questão de justiça em relação ao cumprimento de um contrato. A cidade de Anaheim havia assinado o contrato de 1996 com a Disney, proprietária anterior do Angels, com a plena compreensão de que o nome da equipe poderia ser mudado. Na verdade, eles haviam tentado insistir que o nome permanecesse Anaheim Angels, excluindo qualquer outra possibilidade, mas a Disney recusou. No entanto, a cidade mesmo assim assinou o contrato. Não seria justo agora deixar que a cidade mudasse as regras.

A equipe jurídica da cidade de Anaheim argumentou que a natureza do contrato – a intenção – era de que Anaheim Angels seria o único nome do time. Esperavam que um júri tomado pela raiva concordaria com eles. Poderia ter funcionado se não tivéssemos diminuído essa raiva, reconhecendo a realidade dos jurados. Nossa estratégia prevaleceu. Após o veredicto, o jurado Jack Clay explicou o processo de pensamento da maioria dos jurados: “A questão não é se

gostamos ou não do nome. É se (o novo proprietário) tinha o direito de alterá-lo. Suponha que não houvesse testemunhas para lhe dar qualquer informação sobre a intenção. Então o que você teria? Teria o contrato.”.

Hoje, “Los Angeles Angels of Anaheim” ainda é o nome oficial da equipe, embora você não o encontre no site ou em propagandas, apenas “Angels”. Mas o prêmio de pior nome tem que ir para o time de beisebol Long Beach Armada, localizado a poucos quilômetros a oeste de Anaheim. Em 2007, eles mudaram oficialmente o nome para “Long Beach Armada of Los Angeles of California of the United States of North America Including Barrow, Alaska.”. E disse o gerente da equipe e ex-MLB Darrell Evans: “Em vez de deixar o nome de nossa cidade no final desse nome comprido, temos orgulho de mostrar nossa liderança colocando Long Beach na primeira parte do nome. Assim como no beisebol, quando você lidera com o melhor batedor.”.

# PODER #10

# Tudo É uma Questão de Escolha, Justiça e Responsabilidade

*Escolha*, *justiça* e *responsabilidade* são três das palavras mais populares na língua inglesa. Os políticos já aprenderam isso há muito tempo, por isso essas palavras aparecem tantas vezes em suas campanhas políticas. Existem as iniciativas: “pró--escolha” para os direitos reprodutivos, “escolha controlada” por um plano *anti-busing*, “escolha escolar” para o *school vouchers (comprovantes escolares)*. Existem as organizações: o Povo em Prol da Justiça... de um Sistema Judiciário Justo . . de uma Internet Justa... Por uma Houston mais Justa... além de mais uma dúzia delas. E não se esqueça dos inúmeros atos legislativos que prometem “responsabilidade” em tudo, desde a contratação, à educação até o perdão presidencial.

A resposta mais comum às palavras *escolha*, *justiça* ou *responsabilidade* é quase pavloviana. Não importa qual seja o assunto, posso dizer: “Só quero ter certeza de que você tenha uma escolha, assim, que no final alguém seja responsabilizado para que possamos garantir o resultado mais justo”, e terei todos balançando a cabeça em sinal de acordo. O que isso significa? Algo diferente para todos. Logo, o fato de que todos estão balançando a cabeça em sinal de acordo é o importante, pois é a partir desse ponto de acordo que você pode conduzir a discussão para onde quiser que ela vá.

Vamos observar bem de perto cada uma dessas palavras em ação. A aposta mais segura é a palavra *escolha*, pois em nossa cultura a escolha é indiscutivelmente vista como algo bom. Nós a vemos como uma escolha livre, praticamente um sinônimo de liberdade. Nos Estados Unidos, o conceito de liberdade individual está bem ao lado de piedade, por isso a escolha da palavra é particularmente poderosa.

Veja como utilizamos recentemente a palavra escolha para assessorar a equipe jurídica de uma companhia de seguros. Como você provavelmente sabe, a indústria de seguros é universalmente desprezada. O júri está sempre disposto a

decidir contra a empresa de seguro e a favor do “carinha”, mesmo que o “carinha” seja um grupo de advogados sofisticados atrás de uma boa indenização. Neste caso, fomos contratados para realizar grupos focais com potenciais jurados em nome de uma das maiores seguradoras de saúde dos Estados Unidos, a qual estava enfrentando uma ação coletiva, essa respectiva ação envolvia um homem que havia sofrido um acidente de carro. Ele foi a um médico para realizar uma série de tratamentos, e a seguradora pagou as consultas médicas, cerca de $100 por sessão. Havia um outro médico na cidade, que cobrava $80, mas a seguradora não havia avisado ao homem sobre este médico. Ele estava processando a seguradora por causa da diferença de $20, parte da qual ele teve de pagar para se enquadrar ao dedutível. Isso se expandiu para uma ação coletiva, ou seja, $20 vezes milhares de outras pessoas que não haviam sido informadas sobre médicos mais baratos.

Depois de explicar o básico sobre o caso para nosso grupo focal, nós lhes perguntamos: “Vocês gostariam que as companhias de seguros escolhessem seu médico por você?”. De repente, tudo se tornou uma questão de escolha. O homem escolheu esse médico em particular. A seguradora não se envolveu na escolha. Eles pagaram uma taxa mais cara, e agora esse cara queria a diferença. Ele realmente pode acabar com nosso direito de escolha, forçando as companhias de seguros a nos enviar para o médico mais barato.

Esta linha de raciocínio pode soar óbvia, mas o caso vinha se arrastando há sete anos. Precisou de um grupo de pessoas que não sabiam nada sobre a situação – as pessoas em nossos grupos focais – para enxergá-la de forma clara. Com nossa experiência na simplificação dos processos e em torná-los uma questão de escolha, justiça ou responsabilidade, fomos capazes de diminuir o argumento em cerca de três horas durante nosso primeiro grupo. Depois disso, realizei mais grupos onde tentei empurrar os jurados na direção oposta a fim de testar a profundidade de seu comprometimento com a escolha de seus próprios médicos. Mas assim que mandei a frase: “Vocês não odeiam quando as companhias de seguros tentam escolher o médico por vocês?”, não consegui influenciá-los, independente do quanto eu tentasse. Esse é o poder de escolha.

Ao lidar com clientes, oferecer uma escolha é uma excelente maneira de apresentar um plano. Naturalmente, você deve limitar as escolhas – três é um bom número – pois não vai querer assustá-los com tantas opções, a ponto de se tornar frustrante. As três opções devem ser possíveis de serem realizadas por você. É bom dizer aos clientes a opção que você prefere, mas sempre enfatizando que, em última análise, a escolha é deles. Por exemplo: “Como você pretende lidar com isso? Estava pensando em realizar anúncios no rádio duas semanas antes do evento. Mas também poderíamos fazer uma combinação de

rádio e TV a cabo, ou apenas TV a cabo. Você é quem sabe.". Quando sou contratado como consultor, sempre digo: "Eu trabalho para você, então a decisão é sua. Esta é a minha recomendação.". Nove em cada dez vezes eles aceitam o meu conselho.

Oferecer uma escolha aos funcionários, geralmente funciona. Ao contrário dos clientes, seus funcionários têm pouco poder na relação com você. Sempre que puder lhes dar opções – sobre qualquer coisa, desde onde vai ser feita a festa de Natal até o lugar para onde serão transferidos – você vai ganhar a admiração deles e um nível maior de cooperação.

A justiça é um pouco mais complicada do que a escolha, uma vez que a definição do que é justo varia de acordo com as circunstâncias da vida. Se você é a favor das reparações pela escravidão, sua mentalidade sobre justiça vai ser muito diferente da de alguém que nunca ouviu falar disso, ou de alguém que é contra. Da mesma forma, a percepção de justiça de seu cliente ("Você deve atender minhas ligações a qualquer hora do dia ou da noite") será diferente da percepção de sua esposa/seu esposo. Então, quando usar a palavra *justiça*, é preciso reconhecer que a realidade da outra pessoa nem sempre é a mesma que a sua.

No entanto, independentemente da definição de justiça de cada pessoa em uma situação específica, todo mundo tem um sentido geral para esse conceito. Na verdade, todas as brigas que meus dois filhos têm é sobre se algo é ou não justo. E também vejo isso no tribunal o tempo todo: entre os argumentos legais entorpecentes, os jurados ouvem o que é fundamentalmente justo. Lembro-me de um julgamento sobre uma disputa contratual em que os advogados divagavam sobre as complexidades do contrato. Dia após dia vi os olhos dos jurados revirarem. O que eles realmente queriam saber era como a assistente de 28 anos que ganhava um salário anual de $36 mil conseguiu $450 mil em três anos. Descobriu-se que ela estava dormindo com o presidente. Injusto! É quase impossível convencer as pessoas do contrário se elas já se convenceram da injustiça de uma situação. O julgamento de O.J. Simpson é o melhor exemplo – décadas de injustiça nas mãos da Polícia de Los Angeles levou o júri a absolver O.J. Simpson, apesar da evidência de que ele era culpado.

Como fazer a justiça trabalhar para você? A maneira mais simples é dizer em alto e bom tom que você quer que as coisas sejam justas. Ao inserir a palavra *justiça* na discussão, você estará dignificando seus ouvintes. Estará elevando seus egos, mostrando que você se simpatiza com eles, e isso irá torná-los mais receptivos às suas ideias. Você pode simplesmente dizer algo como: "Quero ter certeza de que este plano seja justo para todos", ou pode usar palavras como *equilíbrio*: "É importante para mim que, no final, essa seja uma proposta

equilibrada.”. Iniciar seu discurso com declarações como essas, lhe ajuda a estabelecer uma boa base para se tornar um líder, pois todos vão pensar: “Ele quer ter certeza de que tudo vai dar certo.”.

A responsabilidade faz uso da mesma veia emocional da justiça. É especialmente forte quando você a aplica a si mesmo, pois assim poderá esperar que os outros também se responsabilizem. Uma boa forma de dizer isso é usando as palavras *freios e contrapesos*: “Vamos usar o sistema de freios e contrapesos, de modo que vocês me responsabilizam e todos nós garantimos nosso sucesso.”. Esse sistema também vale para os demais, sejam eles clientes ou funcionários. O importante é que você vai primeiro. Em seguida, os outros envolvidos terão que concordar ou explicar por que não querem ser responsabilizados.

Um dos usos mais eficazes, se não preocupantes, da responsabilidade ocorreu durante o julgamento de Michael Jackson por abuso de menores. Como todos nós ficamos sabendo, o Rei do Pop gostava de dividir a cama com meninos que ficavam em seu rancho Neverland. A mãe de um dos rapazes fez acusações de abuso sexual contra Jackson. Para tirar o foco do cantor, seus advogados perguntaram ao júri que tipo de mãe deixaria seu filho dormir na mesma cama com um homem de quarenta anos. Não era ela a responsável pelo garoto? Ela não deveria ser responsabilizada? Os advogados do cantor precisavam de um vilão que não fosse Jackson, e o encontraram. Na mente dos jurados, a mãe má, que se esquivou de sua responsabilidade, acabou parecendo mais culpada do que o rei do Pop.

Escolha, justiça e responsabilidade são padrões de confiança em qualquer debate. Uma das minhas táticas favoritas é usá-los para interromper uma discussão e voltá-la a meu favor. Não importa o que a outra pessoa esteja dizendo, posso responder: “Esse é meu ponto.”.

“Qual é o seu ponto?”, a outra pessoa vai perguntar.

“Ele se trata de justiça (ou escolhas, ou fazer com que as pessoas certas sejam responsabilizadas).”.

Isso interrompe a conversa porque a outra pessoa não sabe para onde estou indo. Mas faço isso mesmo assim. Eu os levo ao topo da cadeia alimentar, por assim dizer: para o lugar onde estamos de acordo, pois todos vão sempre concordar com a escolha, justiça ou responsabilidade.

“Agora, deixe-me explicar como a justiça se enquadra em nossa ideia de como melhor avançar.”.

Redireciono o debate ao dizer: “Esse é meu ponto”, e começo a ouvir a todos. Levo todos de volta à justiça e posso levá-los até o fim da cadeia lógica em direção a um argumento específico. Se argumentar corretamente, usando escolha, justiça ou responsabilidade, nunca perderá.

# PODER #11

## Seja Simples

Um advogado uma vez me disse: “Sei quando tenho um bom caso se conseguir transformá-lo no que chamo de *cocktail talk*. Quando estou falando com a esposa de meu sócio, posso resumir o caso em uma argumentação de trinta segundos para me beneficiar? Se eu só conseguir resumir tudo em uma argumentação de trinta segundos que beneficie meu oponente, vou estar em apuros.”.

Advogados, políticos e comerciantes, todos sabem que a repetição de uma mensagem breve e forte é crucial para a vitória. O lado com a história mais simples nem sempre prevalece, mas sempre fica em vantagem. Nossa empresa de consultoria de júri se baseia em uma situação que constantemente ocorre em ações corporativas: aparece um processo e os advogados passam dois anos complicando-o. Passamos alguns meses trazendo-o de volta à sua essência para que os advogados possam contar uma história simples, que reproduza a predisposição dos jurados e os convença de algo em que já acreditem. Quando os advogados iniciam suas argumentações, eles as apresentam em trinta segundos. Em seguida, dizem que nos próximos dias ou semanas vão provar que seus argumentos são verdadeiros. Se não tivessem essa abertura de trinta segundos, seus desafios seriam muito maiores.

Quer se trate de convencer um grupo ou de vender um produto, é mais fácil atingir um objetivo quando a história é simples. Não porque as pessoas sejam estúpidas – um erro que muitos estrategistas políticos cometem, pois acreditam que os eleitores são idiotas e criam mensagens estúpidas, insultando as pessoas que estão tentando persuadir. As pessoas não são burras, elas estão inundadas. Somos todos submetidos a milhares de pedidos por nossa atenção todos os dias, das propagandas à música ambiente, passando pela televisão, iPods e telefones celulares. Você não consegue sequer ficar dez segundos em um elevador sem ter que olhar para um anúncio na parede. Como autodefesa, as pessoas se tornaram seletivas em relação ao que estão dispostas a ouvir. Elas vão dessintonizá-lo a menos que sua história seja simples, atraente e, acima de tudo, esteja relacionada

à sua experiência pessoal.

Aprendi pela primeira vez sobre o poder de uma boa história durante meus anos em marketing e consultoria política, todavia foi meu trabalho com os jurados que solidificou minha crença de que isso vale para qualquer situação. Em teoria, os jurados não deveriam sequer estar interessados na versão mais simples de um caso. Seu trabalho é ouvir atentamente a cada palavra dos testemunhos, e eles sabem que isso é uma responsabilidade muito séria. Dependendo do veredicto, as pessoas podem acabar na cadeia ou receber milhões de dólares. No entanto, mesmo os jurados mais conscientes vão dispersar sua atenção quando confrontados com um testemunho complexo. Repetidas vezes, eu os vi resumir milhares de páginas de testemunho aos elementos mais simples de um conflito. Durante um caso, entrevistas revelaram que as nuances de um processo de seguro de alto risco eram praticamente irrelevantes para o júri. Eles consideraram que a defesa se baseava em dois simples fatos: o autor pôde escolher seu próprio médico e nunca pagou nada de seu próprio bolso.

Seus clientes e colegas provavelmente prestarão ainda menos atenção a uma história complicada do que os jurados. À medida que você esbocar os detalhes, eles vão simplificando a história, desligar-se ou tirar conclusões precipitadas. Assim, para uma persuasão eficaz, é preciso contar uma história simples que chame atenção, que os faça ficar interessados e desnecessário os una em direção a seu objetivo. No trabalho, a criação de uma história forte é a melhor maneira de não somente unir as pessoas, mas também de mantê-las focadas e motivadas. Sua história é o motor que impulsiona a todos.

Você poderá moldar uma história efetiva após obter dois conhecimentos: precisa ser claro sobre qual é seu objetivo e precisa compreender a realidade de seu público. Quando você reconhece a realidade deles, consegue alinhá-la a seu objetivo e, assim, consegue moldar a história. Por exemplo, digamos que você venda água engarrafada e que seu objetivo seja vender duas mil garrafas a mais do que no ano passado. Seu público neste caso são os consumidores, as pessoas que bebem água. Para elaborar uma história que alcance seu objetivo, é preciso pensar sobre a realidade de seu público. Então, em vez de se perguntar: “Como vender mais água?”, você pode se fazer a seguinte pergunta: “Por que as pessoas gostam de água?”. A resposta é: “A água é essencial à vida.”. Sua história, então, terá que falar sobre por que sua água é essencial para a vida deles. Talvez algo como: “Nossa água é a mais pura e a mais segura para sua família” ou “Nossa água possui vitaminas extras que fortificam sua saúde.”.

Essas são mensagens publicitárias, obviamente, mas a mesma abordagem funciona em qualquer contexto. Ao criar sua história, pergunte-se: “Qual é meu

objetivo? O que estou tentando fazer? O que vai se relacionar com meu público?”.

Por exemplo, a mensagem interna de minha empresa é: “Nosso objetivo é ser a consultoria de mensagens mais procurada nos Estados Unidos.”. Isso me permite ser grande ou pequeno, caro ou barato; isso cria uma ampla gama de opções para mim, mas ainda motiva a minha equipe e eu a seguir uma direção. Externamente, o meu objetivo é economizar o dinheiro dos clientes. É ajudá-los a ganhar casos e campanhas. Então, se sou contratado como consultor de julgamento, em minha primeira reunião com a equipe jurídica vou anunciar: “Meu objetivo é fornecer-lhes as mensagens que vão ajudá-los a se relacionar com o júri e a ganhar o caso.”.

Uma situação em que o fato de contar uma história simples e atraente faz toda a diferença é quando estiver pedindo um aumento. Assim como acontece com qualquer campanha de persuasão, você deve começar se ligando à outra pessoa com um objetivo em comum. Portanto, sua mensagem seria: “Quero que todos nós tenhamos sucesso. Quero ser parte do futuro dessa empresa. Estou disposto a me comprometer por um longo prazo.”. Desta forma, você se compromete com a realidade de seu chefe, pois ele ou ela quer ser bem-sucedido. Assim, você pode dizer ao seu chefe o que tem feito para apoiar os objetivos da empresa e o que pretende fazer no futuro. Dizer: “Eu tenho trabalhado muito, posso ter um aumento?” é muito diferente de dizer: “Estamos juntos nessa. Sou parte desta equipe. Aqui estão os meus planos para que isso aconteça. Posso ter um aumento?”. Isso muda completamente a forma como seu chefe vai encarar seu pedido.

# Um Pecado para Cada História

Desde sua origem, no início dos ensinamentos cristãos até sua utilização atual em enredos de grandes filmes, os sete pecados capitais – luxúria, gula, preguiça, orgulho, ganância, inveja e ira – têm fascinado as pessoas com histórias emocionantes. Pouco depois de começarmos a trabalhar com equipes jurídicas para simplificar seus argumentos, percebemos que poderíamos usar esses pecados para ajudar os jurados a reconhecerem motivações.

Na verdade, isso nos ocorreu como resultado da forma como os jurados iriam interpretar os fatos de um caso. Começamos a notar um padrão. A primeira vez que nos reuníamos com uma equipe jurídica, eles diziam algo como: “Este é um caso muito complicado, então tente acompanhar.”. Nós apresentávamos seus argumentos repetidas vezes aos nossos grupos focais. Em algum momento durante as sessões, um participante sempre dizia: “É óbvio que o cara só queria o dinheiro” ou “Tudo faz sentido se o cara estava dormindo com a secretária”. Os jurados simplificam o processo em uma das motivações básicas e, geralmente, estão certos.

Decidimos ver se conseguíamos selecionar os pecados que se encaixariam a vários argumentos jurídicos antes de apresentá-los aos grupos focais. Um exemplo empresarial se tornou uma história sobre a inveja, e não sobre se as decisões foram tomadas visando aos interesses da empresa. Um caso de responsabilidade pelo produto se tornou uma história sobre o orgulho de um engenheiro que se recusou a reconhecer que seu projeto era perigoso. Um caso de negligência se tornou a história de um advogado desleixado que não conseguiu cumprir os prazos.

Para um drama do tipo telenovela, com abundância de pecado de ambos os lados, era difícil bater o caso do médico chantageado. “Dr. T” era um internista casado que dava consultas em uma cidade de médio porte da Costa Leste. “Maureen” era uma atraente loira de trinta e poucos anos cujo vídeo levou um cara em nosso grupo focal a deixar escapar: “Gostaria de sair com essa mulher!”. Maureen estava processando o Dr. T por erro médico, testemunhando que ele havia tido um caso de dezoito meses com ela, havia prescrito quantidades maciças de medicamentos (pelo menos dezessete diferentes analgésicos e antidepressivos), e que geralmente explorava seu frágil estado mental.

Para ajudar a dar forma à defesa do Dr. T, realizamos grupos focais com

pessoas da cidade onde o julgamento seria realizado. Os membros do júri simulado que foram entrevistados achavam antiético que o Dr. T tivesse tido uma relação sexual com uma paciente e prescrito tantos medicamentos. Então, eles ficaram sabendo que Maureen havia chantageado o médico para receber prescrições, dinheiro e cruzeiros marítimos, e que ela havia planejado fazer isso desde a sua primeira visita ao consultório. Mostramos a eles alguns dos e-mails do tipo *Atração Fatal* que Maureen havia enviado ao médico, tais como: "NÃO se esqueça do dinheiro e de um refil de 150mg de Zoloft, ou a minha primeira ligação será para sua esposa" e "Nós *vamos* tomar café esta manhã. Não me interessa o que você tem que fazer. Você vai tomar café comigo ou vai pagar; isso não é uma ameaça, é uma *promessa*.".

Por fim, Maureen recebeu do Dr. T medicamentos, dinheiro e viagens, totalizando mais de $300 mil, antes de processá-lo por negligência. Como resultado de seu relacionamento com Maureen, Dr. T perdeu o emprego e sua licença para praticar medicina em seu estado natal. Ele teve que se mudar, tirar uma segunda hipoteca de sua casa e quase perdeu a família.

A defesa não podia afirmar que o Dr. T tinha agido corretamente ao ter um relacionamento físico com uma paciente, nem queria justificar o número de prescrições que ele havia feito para Maureen. O que a defesa poderia fazer era chamar a atenção para a conduta de Maureen. Ela já havia recebido uma quantia substancial através de suas chantagens e também já havia sido demonstrado que ela tinha recusado terapia quando lhe foi oferecida ajuda. O júri ficou com apenas uma única motivação lógica para sua ação: a ganância. O comportamento do médico foi inicialmente motivado pela luxúria, outro pecado capital completamente compreendido.

Uma vez que os jurados se focaram nesses pecados, decidiram que Dr. T já havia sido punido o bastante por suas transgressões. No entanto, Maureen não havia sido punida pelas dela. Em nossos grupos focais, o júri decidiu puni-la ao ficar do lado da defesa. Na vida real, depois de saber como a defesa apresentaria o caso, os advogados de Maureen preferiram um acordo fora dos tribunais – um bom resultado, considerando as recompensas substanciais que geralmente resultam de casos de negligência médica.

A moral da história é simples. Vence quem consegue contar uma história simples com a qual o público se relacione. No mundo dos negócios, a história mais popular é "Vou ajudá-lo a ganhar (ou economizar) dinheiro.". Existem outras histórias importantes sobre coisas como lealdade e satisfação (do cliente ou funcionário), mas se quiser chamar a atenção de seu público, é a história do dinheiro que funciona melhor. Como mencionei no Poder #1, embora ganhar dinheiro pareça um objetivo óbvio, ainda é uma boa ideia dizê-lo em alto e bom

tom e deixar claro que ele é o eixo de sua empresa.

# PODER #12

## Detenha a Linguagem

Em 1985, a Starbucks era uma simples cafeteria no Pike Place Market em Seattle, frequentada por alguns fanáticos por café. Ninguém fora da Itália sabia o que era uma *barista*. Nos Estados Unidos, as bebidas eram vendidas nos tamanhos pequeno, médio e grande.

Hoje, a Starbucks tem mais de quinze mil unidades no mundo. Quando conduzimos grupos focais para um desenvolvedor de grandes condomínios, as pessoas citaram duas condições para que provavelmente as motivaram a comprá-lo: um bom estacionamento e uma Starbucks por perto.

O que mudou desde 1985? A Starbucks ganhou espaço em nossas mentes. E eles assim o fizeram com a venda de um café saboroso, em lojas aconchegantes, e insistindo que usássemos seu dialeto complicado na hora de fazer o pedido. Nunca trabalhei para a Starbucks, mas como um cara de marketing, sei que quando você detém a linguagem, também se detém o debate. A Starbucks detém tão bem a linguagem que pedimos um "Venti" mesmo quando não estamos em uma loja da rede. Agora mesmo, quem estiver precisando de cafeína "vai dar uma corrida até a Starbucks". A empresa não detém apenas uma marca reconhecível, ela detém a ideia de café.

Esse é um conceito muito familiar para os que trabalham com publicidade. Para eles, a posição máxima ao se possuir a linguagem acontece quando o nome do produto substitui o verdadeiro substantivo ou verbo. Os exemplos clássicos são Kleenex para lenços de papel, Chap-Stick para batom, FedEx para o serviço de entrega expresso; e Xerox para fotocópias.[†] Essas marcas se tornaram líderes em seus mercados porque controlaram a terminologia. Recentemente, a Apple entrou para o círculo de mestres ao introduzir o iPod ao mundo, o que gerou o podcasting. Mas no que se refere à profundidade de influência, a Starbucks é incomparável. Mesmo quando a empresa anunciou em 2008 que estava recuando e iria fechar algumas lojas, ninguém duvidava o quanto a Starbucks tinha permanentemente infiltrado nossa linguagem e alterado nossa percepção de café.

Os políticos visam a mesma adesão ao criar uma lei. O americano comum se

opõe aos “programas sociais”, mas apoia “uma rede de segurança social” (embora sejam essencialmente a mesma coisa), então as contas e proposições são nomeadas assim. Um dos meus primeiros insights sobre a importância de controlar a terminologia surgiu quando eu tinha 24 anos e trabalhava em minha primeira campanha política. Estávamos promovendo a Iniciativa da Escolha Escolar, que, em essência, era um plano de voucher que daria aos pais $4 mil para serem gastos em qualquer escola. O sindicato dos professores, que se opôs à iniciativa, havia gastado uma grande quantia em anúncios na TV e rádio para bombardear o plano. Estávamos sentados à mesa rumo ao final da campanha, quando um dos funcionários disse: “Realmente acho que podemos ganhar esta iniciativa do voucher.”. Ocorreu-me, então, que se nosso próprio pessoal chamava o plano de “a iniciativa do voucher”, estávamos condenados. O outro lado havia vencido a guerra de palavras, pois as pessoas não gostam de vouchers, mas gostam da escolha da escola. “Estávamos caminhando para o abate”, pensei, e foi o que aconteceu.

Sua capacidade para inventar termos é o que lhe permite detê-los e, depois, todos vão adotar sua maneira de pensar sobre o assunto. No mundo dos negócios, o fato de possuir a linguagem significa que seu produto ou serviço será lembrado pelas pessoas. Você não necessariamente precisa contratar uma equipe de marketing para fazer isso – toda empresa tem funcionários que criam nomes para o trabalho que fazem. Na medida em que conseguir fazer com que seus clientes utilizem esses nomes, será mais bem-sucedido.

John Ulitsch, gerente de marketing da Green Jobsites em Smyrna, Georgia, teve a sorte de um funcionário inspirado dar a seu novo produto um nome maravilhoso. Ulitsch havia desenvolvido um caminhão moinho que convertia resíduos de madeira de construção em palha de madeira. Essa palha podia então ser usada na construção ou para controle de erosão. Sendo assim, houve uma forte demanda pelo enorme moinho, uma vez que os construtores perceberam que comprá-lo não era mais caro do que transportar os resíduos de madeira até um aterro. Com os negócios crescendo, Ulitsch foi até um de seus funcionários e disse: “Nós realmente precisamos de um nome para a máquina.”.

O gerente de operações Osberto Villanueva foi rápido com a tarefa: “Estava brincando e tive esta ideia: ‘Vamos chamá-lo de Godzilla. .. Godzilla. .. *Grindzilla*!’.”. O nome surgiu imediatamente. É impossível esquecê-lo e descreve perfeitamente o produto.[1]

Na Jury Impact, alguns termos para nossas técnicas evoluíram e se tornaram pontos de venda. Quando realizamos grupos focais, utilizamos uma escala de um a cinco para avaliar a forma com que o grupo tende a apoiar uma questão. Nós a batizamos de Lean Scale (Escala de Apoio). Às vezes, damos aos participantes

um pequeno aparelho que lhes permite classificar a eficácia de um argumento. Eles discam um número que é enviado a um computador na sala atrás de um espelho, onde todos os números são convertidos em um gráfico de movimento. Os clientes adoram, pois isso lhes fornece um feedback visual imediato sobre seus argumentos jurídicos ou campanhas publicitárias. Denominamos esses aparelhos de Effectiveness Meters (Medidores de Eficácia). É como um nome inventado por uma criança ao brincar de cientista maluco, mas agora os clientes nos perguntam: “Quais são as perguntas da Lean Scale? Vocês estão trazendo os Effectiveness Meters?”. Nomear as coisas funciona. Isso as torna mais importantes.

# The Geek Squad (O Esquadrão de Nerds)

Quando a sua mensagem está em sintonia com as predisposições de seu público, então, já é meio caminho andado. Mas e se essas predisposições forem negativas? Seu objetivo não deveria ser o de contestá-las de alguma forma? Não necessariamente. É melhor reconhecer a realidade de seu público e, em seguida, transformar a fraqueza em força. E é através da linguagem adequada que você poderá conseguir fazer isso, e um exemplo é o sucesso espetacular da The Geek Squad. Em se tratando de conserto de computadores, eles realmente detêm a linguagem.

A The Geek Squad foi fundada em 1994 por Robert Stephens, um estudante universitário de 23 anos de Minneapolis que investiu simplesmente $200 para começar. Ele sabia que o negócio tinha alguns pontos fracos referentes a problemas com a imagem: “Uma das grandes queixas sobre as pessoas em nosso setor é que elas têm um ego grande, falam com você de cima para baixo e são malucas por controle, talvez porque as pessoas costumavam criticá-las muito.”. A reputação nessa área não cheira nada bem, e às vezes as pessoas também. Na verdade, Stephens tem sido constantemente citado como tendo dito que, quando fundou a The Geek Squad, os técnicos em conserto de computadores geralmente eram vistos apenas um degrau acima dos encanadores na cadeia alimentar. Ele precisava de um nome para sua empresa que neutralizasse os aspectos negativos associados ao setor.[2]

Esse foi seu primeiro desafio. O segundo desafio foi o fato de que a organização principiante consistia em um único funcionário, o próprio Stephens. Ele visitava casa por casa de bicicleta. Stephens queria um nome para sua empresa que indicasse que havia uma equipe inteira de técnicos de plantão vinte e quatro horas. No final, surgia a ideia de “Geek Squad”. “Era o nome perfeito”, disse ele ao jornal Minneapolis Star Tribune em 1997. “Era orientado à ação, atraente e, o mais importante, fácil de ser memorizado.”.

O nome Geek Squad foi o trampolim para a marca da empresa, exibida em seus carros (fuscas novos pintados de branco e preto como viaturas policiais) e em seu uniforme da firma, uma combinação de terno e gravata inspirada em uma foto dos anos 70 dos engenheiros da NASA no Centro de Controle de Missão. Os Geeks, vestidos com uma calça de pular brejo, camisa branca de manga curta e gravata preta de nylon se parecem com os engenheiros crânios da Nasa

combinados com os agentes da CIA durante a Guerra Fria. Entrefeche seus olhos e eles se parecem com os Blues Brothers. Stephens acrescentou uma pitada de detetive, emitindo crachás de identificação de "agentes" iguais ao do Dragnet. Andy Bork, o primeiro despachante oficial da empresa, lembra que ao contratar novos funcionários "Sempre faziam a pergunta: 'Eu tenho mesmo que usar isso?'. Uma vez que o vestiam e ficavam entre várias outras pessoas vestidas da mesma forma, de repente, o uniforme virava algo descolado.".[3]

Os títulos de funções na Geek Squad se estendem ao tema da espionagem: agente Duplo, Agente Especial e Armas Secretas – são os enviados para consertar computadores. Os Operadores de Esconderijo solucionam problemas de software pelo telefone. Os Defensores Públicos atendem o serviço de atendimento ao cliente. Na Cidade da Geek Squad, em Louisville, Kentucky, onde os computadores são consertados em um enorme cenário parecido com um campus, o tema continua em uma espécie de forma esquizóide: uma parte semelhante a uma cidade pequena, outra parte como um filme de ficção científica dos anos 50 e outra parte Quântica. A cidade é administrada por um "prefeito" e também tem um "embaixador". As mesas no refeitório são designadas como Terra, Plutão e Saturno. Uma das paredes é a "Câmara Municipal". Em outra parte, uma porta fechada possui o aviso "Sala de Desenvolvimento Super Secreta. A Entrada Não Autorizada Irá Resultar em Dor ou Morte.".

A linguagem *Dragnet* permeia todos os elementos da organização, desde seu lema ("Servir ao Público, Policiar a Tecnologia e Proteger o Mundo") à narração em seu vídeo oficial ("Hoje estamos em todos os lugares, mantendo o público sob vigilância constante e intervindo quando necessário") às perguntas mais frequentes no site ("The Geek Squad é composta por indivíduos altamente treinados e ágeis, ou agentes, dedicados a fazer com que seu computador funcione corretamente. Essas pessoas se uniram e juraram livrar a Terra de computadores mal intencionados).[4]

Converter gênios introvertidos em operadores mais desenvoltos sempre foi um dos objetivos de Stephens, não só como forma de aumentar a satisfação do cliente – as habilidades sociais são importantes – mas também para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários. Transformar a "fraqueza" desses nerds no maior ponto forte da empresa era uma prioridade. Em 2007, ele disse brincando ao jornal londrino Daily Telegraph: "Vejo os nerds como uma raça de criaturas e meu objetivo é colonizá-los e usar seus poderes para o bem do público. Também prometo cuidar deles e não explorá-los muito.".[5] Na verdade, o vídeo da empresa proclama que "Ao longo dos anos, também criamos uma

cultura e uma mística que redefiniu completamente o papel do nerd na sociedade.”. Stephens sempre teve consciência não só da realidade dos clientes (“Esses caras que consertam computadores são nerds fedorentos que vão me tratar como um idiota”), mas também da realidade de seus funcionários (“Talvez você não queira sair comigo, entretanto não vai conseguir usar seu computador sem minha ajuda”). Um dos primeiros clientes de Stephens, Frank Bennet, lembra que: “Ele deu esse nome à empresa porque queria que as pessoas se orgulhassem do fato de serem nerds.”. O encanto da marca Geek Squad tem muito a ver com a compaixão de Stephens tanto pelos nerds quanto pelos clientes.[6]

Desde o início, Stephens percebeu que o segredo para fazer a empresa crescer e seus empregados ficarem felizes era o senso de humor. “Vou estar morto daqui a 80 anos, então quero me divertir um pouco”, ele disse à National Public Radio em 1997. Os Geekmóveis são fofos e os uniformes são hilários, mas é a linguagem que mantém o conceito consolidado. Dentro da organização, isso reforça a essência excêntrica dos “nerds” e a torna diferente. Fora da empresa, o jargão pegou com os clientes, que normalmente se referem a um ou uma agente Geek Squad como “meu Geek”. Em todos os níveis, a Geek Squad detém o jargão de seu setor. Adquirida pela Best Buy em 2002, hoje ela emprega doze mil pessoas ao redor do mundo. Robert Stephens ainda é o CEO e é profundamente comprometido com a empresa que ele fundou com $200 e uma bicicleta.

[†]N. E.: No Brasil, há também alguns nomes de produtos que substituem o verdadeiro substantivo ou verbo. Nescau para achocolatado, BomBril para esponja de aço, Maizena para amido de milho, Leite Moça para Leite Condensado, Rímel para máscara de cílios, entre outros.

# PODER #13

## Utilize a Linguagem Emocional

Você não vende jornais escrevendo sobre um acidente. Você vende escrevendo sobre um trágico acidente. Esse é o poder da linguagem emocional. A linguagem emocional cria uma imagem na mente das pessoas, e isso as ajuda a se ligarem à sua ideia em um nível mais profundo do que simplesmente o de concordar com os fatos. Políticos e marqueteiros são veteranos no uso da linguagem vívida para contar histórias, e jornalistas também a utilizam mesmo quando se supõe que deveriam apresentar um relatório objetivo. Se um jornalista quer chamar a atenção do público para um caso de erro médico, ele ou ela pode escrever algo do tipo: “Um coágulo do tamanho de uma mão fechada estava se desenvolvendo.”. Tal descrição fatual, embora grotesca, irá atrair a atenção dos leitores muito mais do que “um coágulo de sangue de cinco polegadas”. Os bons advogados também são profissionais no uso da linguagem emocional – irônico, uma vez que foram eles que criaram o “juridiquês”.

Usar a linguagem emocional é uma forma de fazer com que seu público não só compreenda seu argumento, mas também o sinta. Alguns anos atrás, eu estava envolvido na campanha de um projeto de lei para financiar uma faixa extra em uma estrada local, e o município pretendia veicular anúncios promocionais para o projeto de lei prometendo “melhorar nossas estradas” e “reduzir o tempo de viagem”. As pessoas até podem gostar da ideia, contudo não necessariamente vão se preocupar em sair de suas casas para votar a favor. As pessoas não se preocupam com o trânsito, a menos que estejam presos nele e perdendo o jogo de futebol dos filhos. Uma abordagem melhor seria veicular anúncios perguntando: “Não seria bom chegar à apresentação de seu filho na hora?” ou “Você não gostaria de chegar em casa mais cedo para jantar com sua família todas as noites?”. Isso ajudou os eleitores a imaginarem exatamente como a ampliação da estrada melhoraria suas vidas.

A linguagem emocional é específica. Se eu lhe dissesse: “As Empresas Cloverdale doaram $10 mil para a comunidade”, você provavelmente iria

pensar: “Legal”. E caso você visualizasse algo, seria os $10 mil desaparecendo no buraco negro da administração da cidade. Todavia se eu dissesse: “As Empresas Cloverdale distribuíram água engarrafada na corrida “10K da Cidade”; reformaram a quadra de tênis da escola secundária; e patrocinaram uma unidade de alimentos na escola primária”, você logo visualizaria o pessoal da Cloverdale distribuindo garrafas de água para corredores sedentos, estudantes do ensino médio jogando tênis e alunos pequeninos da terceira série enchendo caixas com alimentos. Todas essas coisas juntas podem não totalizar $10 mil, mas ajudam a criar uma imagem. É pessoal, específica e significativa. Sempre que quiser usar a linguagem emocional, precisa se perguntar: “Qual é a forma mais básica e específica cuja referente questão poderia influenciar a vida cotidiana de uma pessoa comum?”.

O uso da linguagem emocional, por vezes, provoca a acusação de que os fatos estão sendo “manipulados”. Mas em toda situação, cada lado tem sua versão para a verdade. Os advogados têm a obrigação de falar a verdade de forma que seu cliente seja beneficiado. Da mesma forma, alguém que espera persuadir o público tem a obrigação de explicar a sua versão da situação em uma linguagem que o público consiga compreender, memorizar e se interessar.

Considere um caso em que trabalhamos, o qual envolvia um bebê prematuro que havia desenvolvido problemas de aprendizagem. Ele era um de trigêmeos, e os pais estavam processando o hospital onde a mãe havia dado à luz, alegando que essa criança tinha sido tratada de forma diferente de seus irmãos na unidade neonatal. Como consultores da equipe de defesa, nosso trabalho era o de ajudar o júri a entender que uma criança tão frágil como essa teria dificuldades para sobreviver, e poucas seriam suas chances de não desenvolver alguma deficiência. Ao descrever o bebê, poderíamos ter dito: “A criança media 15,25 centímetros e pesava 110 gramas ao nascer”, o que o médico havia registrado. Em vez disso, dissemos: “A criança era do tamanho de um pote de manteiga.”. Essa era uma imagem chocante e vívida, além de verdadeira. Ela imediatamente transmitiu aos jurados exatamente o quão pequeno o bebê era. Eles podiam visualizá-la. Iriam se lembrar dela. Eles puderam, assim, raciocinar por conta própria que essa criança corria risco, ainda que na melhor das circunstâncias. E os jurados não precisaram fazer cálculos para descobrir isso, o que significava que poderiam, facilmente, seguir os argumentos de nossos advogados.

Às vezes, você vai se deparar argumentando *contra* uma linguagem emocional poderosa. Certa vez, fomos contratados para defender um hospital cuja emergência havia prestado um breve atendimento a um mendigo e, em seguida, o mandado para a rua, onde ele prontamente morreu de pneumonia nos degraus em frente ao hospital. A situação terrível foi agravada pelo comentário

impertinente da médica da emergência, que realmente escreveu no prontuário do paciente: “Diagnóstico: Mendicância aguda.”. Essas palavras insensíveis poderiam ter custado milhões ao hospital, se não fosse pelo fato de que as pessoas que estavam processando o hospital, os filhos distantes, eram ainda mais insensíveis do que a médica, e o júri não quis “premiá-los”. Mas o poder potencialmente condenatório dessas duas palavras não estava perdido em nenhum de nós.

Tive prazer com um pouco de linguagem emocional logo depois que Barack Obama foi eleito presidente. Nos primeiros dias de seu mandato, ele respondeu a um monte de perguntas sobre o que seria melhor: um grande governo ou um pequeno. Obama disse: “Acho que o que o povo americano mais deseja é apenas senso comum, governo inteligente.”. Quem poderia argumentar contra – ou defini-lo? Mas parece tão certo. Obama estava fazendo o que os comunicadores experientes fazem o tempo todo: descrever um objeto ou uma ideia, como se fosse um humano. A inteligência é um atributo humano, e ao dizer “O governo pode ser inteligente”, ele deu-lhe vida. Um ser vivo é emocional, a burocracia não.

Os sommeliers são mestres nessa arte. Quando estão falando sobre um vinho, dizem: “É refinado. É recatado.”. Se dissessem: “Este vinho é delicioso”, isso não significaria nada. Se disserem: “Este vinho começa tímido, mas realmente se abre”, essas descrições humanas produzirão uma resposta emocional.

É possível usar tal técnica em qualquer lugar. Se estiver revisando um documento, em vez de dizer ao autor: “Bom trabalho”, diga: “Esta é uma obra inteligente.”. Se um funcionário marcou um almoço para seus clientes, você pode dizer: “Esse buffet é muito elegante.”. Você pode não dizer à pessoa: “Você é muito elegante”, mas pode dizer isso sobre o buffet, e a qualidade será atribuída a ambos. Isso é usar a linguagem emocional.

# Notas de um Repórter sobre a Linguagem Emocional

Quando contratei Claire Luna para trabalhar na Jury Impact, o fiz em parte por causa de sua experiência como jornalista no Los Angeles Times. Seu trabalho era cobrir o sistema de justiça criminal, o que lhe proporcionou informações valiosas sobre os jurados. Durante seus anos no *Times*, Claire foi testemunha de muitos desastres naturais, bem como de julgamentos perturbadores. Eu me perguntava como ela cobria tais histórias e como seus editores se sentiam em relação à linguagem emocional.

Claire me disse que os editores incentivavam os jornalistas a usarem a linguagem emocional, contanto que as palavras fossem as mais precisas possíveis. Todos os escritores eram ensinados a mostrar e não a contar – você não podia dizer: “A mãe estava triste”, você tinha que usar os verbos e detalhes que fornecessem essa informação sem ser óbvio quanto a ela. A mãe estava perturbada segurando a fotografia de seu filho ou ela estava “agarrada” à foto? Os verbos são a arma mais poderosa de todo escritor profissional quando o assunto é um nocaute emocional.

O fornecimento de informações específicas cria uma imagem para os leitores e os faz sentir como se fossem parte da história. Isso envolve o uso de todos os sentidos, não apenas o visual. Claire se recordou: “Uma vez, escrevi sobre um monastério em San Diego, e o descrevi como estando dentro da turbina de um jato do Camp Pendleton. Esse tipo de detalhe é preciso, e também pinta um retrato dos monges caminhando em silêncio ao redor do mosteiro com o rugido dos jatos à distância. Você instantaneamente sente o choque entre os dois mundos.”.

Perguntei a Claire como os jornalistas entrevistam pessoas em estado emocional alterado – pessoas que estejam sofrendo um luto, estressadas ou traumatizadas de alguma forma. Há momentos no trabalho e na vida pessoal que você precisa fazer perguntas delicadas, e eu me perguntava se alguns dos métodos de um jornalista poderiam ser vertidos para essas situações.

Claire me disse que ao abordar alguém estressado, por exemplo, uma pessoa envolvida em um julgamento, há um processo de aquecimento que deve ser realizado primeiro, pois as pessoas têm medo de serem julgadas. Para chegar ao nível de conforto desejado, ela falava com eles da mesma forma como eles estavam falando com ela. “Eu tentava ter uma noção de como estavam suas

vidas, então, quando diziam: ‘Cara, esse julgamento vai durar para sempre’, eu podia dizer: ‘Sim. Deve ser difícil, especialmente com sua filhinha apenas começando no jardim de infância e o seu mais velho no softball’. Assim, eles entendiam que me preocupava com os detalhes, e que eu sabia que havia outras coisas acontecendo em suas vidas e estas moldavam o que traziam consigo.”.

Quando Claire estava trabalhando em uma nova história e não tinha nenhuma informação sobre as pessoas envolvidas, ela usava uma abordagem diferente. Uma regra sempre se aplicava: ela não se contentava com a primeira resposta que obtinha. “Você tem que continuar a fazer perguntas, não importa o quão difíceis ou delicadas elas sejam. Quando estava entrevistando um estranho e não tinha tempo para aquecê-lo, eu pedia detalhes. Descobri que, especialmente quando se está lidando com temas delicados, é mais fácil para as pessoas lidarem com os detalhes do que com declarações muito abrangentes do tipo ‘Como você se sente?’. Quando você faz essas perguntas mais abrangentes, normalmente obtém respostas simples como ‘estou triste’. Assim, caso esteja entrevistando alguém que acabou de perder a casa em um incêndio, você deve perguntar: ‘Entre as coisas que perdeu, do que você vai sentir mais falta? Para que parte de sua casa você teria ido se confortar caso ela ainda estivesse de pé?’. Questões específicas como essas provocam respostas detalhadas, e é aí que você vai encontrar a emoção.”.

Uma das coisas mais importantes que Claire aprendeu como repórter foi a ser concisa. Uma ou duas citações muito boas são muito mais pungentes e eficazes do que cinco ou seis citações que reafirmam a mesma informação. Isto também é válido para apresentações, especialmente as no Power Point. “Às vezes as pessoas colocam um slide de Power Point cheio de texto, e o significado do que estão tentando passar fica completamente perdido”, disse Claire. “Outra coisa interessante que notei sobre Power Points é que as pessoas raramente usam citações nos slides, e as citações são uma ótima maneira de obter a credibilidade de terceiros frente a uma plateia. Basta não esquecer de editá-las para que não fiquem muito longas. Como repórter, você aprende a editar sozinho, e isso é incrivelmente valioso na comunicação. Menos geralmente é melhor.”.

# PODER #14

## Tenha Certeza de que Todos Estão Investidos

Quer que as pessoas fiquem mais entusiasmadas com o seu plano? Torne-o uma ideia delas. A maneira de fazer com que isso aconteça é criando situações que incentivem os outros a falar, seja a favor ou contra. Encontrei cinco táticas que são especialmente eficazes em fazer as pessoas participarem e se tornarem investidas.

A primeira tática é simplesmente fazer perguntas e ficar alerta para as respostas que se alinham com o que você espera realizar. Na maioria das situações, não há possibilidades infinitas, então, se você fizer as perguntas certas, mais cedo ou mais tarde alguém vai dar as respostas que apoiam seu objetivo até o ponto que você possa concordar com ele ou ela. Agora a ideia também é dessa pessoa.

Digamos que você seja o editor do boletim eletrônico semanal de sua organização. As pessoas de vários departamentos lhe enviam material, mas ultimamente o boletim se tornou um depósito de artigos não essenciais. Você acha que ele está ficando muito longo e que os beneficiários vão deletá-lo antes mesmo de abri-lo. Então, você convoca uma reunião com os chefes de departamento, com o objetivo de estabelecer limites sobre os tópicos aceitos. Em vez de simplesmente anunciar esse objetivo, você pode abordá-lo de uma forma mais aberta, dizendo: “Convoquei esta reunião para obter suas opiniões sobre como podemos melhorar o boletim.”. Depois, você pode pedir sugestões. Escute com atenção, pois podem surgir ideias excelentes sobre as quais você não havia pensado. Quando alguém diz algo que se aplica ao problema específico que está tentando resolver – por exemplo, se Martin diz: “O boletim parece muito confuso” – você pode concordar e incentivá-lo a elaborar: “Sei o que quer dizer. Você acha que devemos limitar os temas? Se sim, quais temas você gostaria de ver?”.

Uma outra abordagem é a de lhes dar escolhas específicas. Como

mencionamos nos Poderes #7 e #10, as pessoas gostam de ter opções. Na reunião sobre o boletim, se seu objetivo for estabelecer limites para os tipos de artigos a serem aceitos, você pode pedir ao grupo que priorize três tipos: “Qual dos seguintes três temas é o mais importante: eventos que estão por vir, novos produtos ou cobertura da mídia?” A verdade é que, para você, tanto faz – a escolha de três temas específicos seria uma grande melhoria em comparação ao material bagunçado que andava recebendo. Ao levá-los a se concentrarem em escolhas pré-selecionadas, você já alcançou seu objetivo de limitar os tópicos.

Outra técnica é usar um pequeno argumento deles para apoiar um grande objetivo seu. Essa é uma questão de estar atento a tudo o que os outros dizem. Talvez, durante a discussão do quão confuso o boletim atual está, Gina observa: “A fonte é muito pequena.”. Tecnicamente, esta é uma questão de design gráfico e não tem nada a ver com o conteúdo. Mas você pode usá-la para apoiar seu objetivo: “Você pode estar certa. Uma fonte maior facilitaria a leitura para algumas pessoas, e isso definitivamente melhoraria o boletim.”. Sua missão é fazer com que todos na sala sintam que suas contribuições são valiosas, pois elas realmente são. Depois, você pode decidir se quer ou não mudar o tamanho da fonte, mas essa é uma sugestão valiosa.

Outra tática eficiente é unir seus pontos de vista, utilizando as sugestões de outras pessoas. Vamos continuar usando o exemplo acima. Quando Gina diz: “A fonte é muito pequena”, em vez de você comentar sobre a questão levantada, refira-se a comentários de outras pessoas: “Isso remonta ao que disse Martin sobre a necessidade de deixar o boletim mais claro, pois ele está muito confuso. Uma fonte maior definitivamente poderia deixá-lo mais claro. E quando relacionamos isso às sugestões de Bill para encurtar os títulos dos artigos, realmente estamos fazendo progresso na questão da clareza.”. Agora você tem Gina, Martin e Bill investidos nas mudanças.

Outra maneira de fazer com que seus ouvintes se sintam investidos no objetivo é usar a língua deles para descrever o objetivo. Pode ser sutil, como utilizar o termo fonte em vez de letra, pois foi esse o termo que Gina usou. Ou então, você pode repetir as afirmações deles: “Então, o que você disse, Bill, é que os títulos são muito longos e que você gosta de ler títulos curtos e agradáveis. Certo?”. Você também pode adotar um termo que tenha surgido como parte do jargão não-oficial do projeto, mesmo que tenha sido uma brincadeira: “De agora em diante, todos os títulos serão curtos e agradáveis”. Isso faz com que as pessoas se sintam bem; isso eleva seus egos.

O mais importante no uso da linguagem de seus ouvintes está em adotar uma frase que tenha surgido como um importante elemento oficial do projeto. No caso do boletim, poderia ser um slogan logo abaixo do nome, ou poderia até ser

o próprio nome do boletim. A nomeação de coisas é poderosa, conforme mencionei em “Detenha a Linguagem”. A pessoa que criar um novo nome para o boletim vai se sentir especialmente ligada a ele.

Então, se alguém criar um nome novo e inteligente, considere mudá-lo mesmo se você for o editor e a ideia não tiver sido sua. Esse é um belo exemplo de como deixar seu ego de lado, além de fazer com que você ganhe muitos pontos com seus colegas.

# Enquadrando as Ideias dos Eleitores à Mensagem de Obama

Durante a campanha presidencial de 2008, tive uma visão interna de como as equipes de John McCain e Barack Obama estavam desenvolvendo suas mensagens. Mais do que qualquer slogan, desde o de Ronald Reagan "*It's Morning in America*" (É de manhã nos Estados Unidos), o slogan de Barack Obama, "*Hope and Change*" (Esperança e Mudança) se ligou aos eleitores. Você pode apostar que a equipe de Obama estava ouvindo atentamente ao que as pessoas queriam ouvir e repetia para eles, ajustando semana a semana.

O pessoal de Obama realizava grupos focais de forma dedicada e zelosa. Sei disso porque eu conduzia grupos focais em nome do republicano John McCain. Toda cidade possui instalações de aluguel para a realização de grupos focais contendo todos os equipamentos necessários – salas de conferência com espelhos, microfones e câmeras, entre outros. É um equipamento especializado, portanto, todos que conduzem grupos focais, geralmente acabam usando as mesmas instalações. Inevitavelmente, quando chegava a uma cidade e começava a me organizar em uma dessas instalações, os funcionários do local diziam: "O pessoal do Obama acabou de sair".

*Mudança* foi a palavra de ordem durante toda a campanha, introduzida por Obama logo no início. Nas primeiras semanas da campanha de McCain, eu perguntava em meus grupos focais: "O que significa mudança?". E eles não conseguiam defini-la. Pude ver que a equipe de Obama teria que repensar o uso da palavra mudança porque os eleitores não sabiam defini-la. Então, ouvi Obama dizendo em seus discursos e anúncios: "A mudança não é nada sem os detalhes. Por isso, vocês precisam ver meu plano". Ele estava repetindo o que ouvira de seus grupos focais.

Logo no início da campanha, os grupos focais nos diziam: "Não podemos ter outro George Bush", justamente o que Barack Obama pregava em seus discursos. McCain começou a se separar de George W. Bush, dizendo aos eleitores: "Fui contra Bush no que diz respeito ao controle climático, à imigração e ao financiamento da campanha", enfatizando as grandes questões que o afastava do Partido Republicano. Quando lembrava isso aos grupos focais, eles diziam: "Sim, mas as políticas econômicas dele são iguais.". Praticamente no dia seguinte, ouvi Obama no palanque dizendo: "Não podemos ter mais quatro anos

das políticas econômicas fracassadas de George Bush.”. Obama parou de dizer que McCain era exatamente igual à George Bush, e passou a dizer que suas políticas econômicas eram iguais às de Bush. Foi uma decisão tática com base no que ouvira em enquetes e grupos focais, e isso o ajudou a conquistar a vitória em 2008.

# PODER #15

## Obtenha a Validação de Terceiros

Poucas pessoas querem ser as primeiras a concordar com a ideia de outra pessoa. Ao mesmo tempo, ninguém quer ser o último a entrar no barco. A maioria das pessoas gosta de ficar em cima do muro. Conseguir a validação de terceiros pode ajudar essas pessoas a superar o medo de serem as primeiras. Há muitas maneiras de injetar sutilmente um terceiro na conversa:

"Uma das razões dos telefonemas entre mim e John..."

"Acho que o departamento de produção gostou muito da ideia porque..."

"Uma das coisas que o L.A. Times disse sobre o projeto foi que..."

"A razão para termos tão boas citações naquele site é..."

No entanto, cuidado para não exagerar, pois a validação de um terceiro pode ser tomada como um desafio – "John concorda comigo, então por que você não concorda?". O que você deve fazer é deixar que seu público casualmente saiba que alguém já viu seu plano e o achou bom.

Na política, a validação de terceiros é chamada de "adesão da mídia", ou seja, você não tem que pagar por ela, como teria ao fazer uma propaganda. Pode ser um editorial, a aprovação de um jornal, uma reportagem especial ou os resultados de uma pesquisa realizada por uma organização não-partidária, como a Gallup ou a Zogby. Os políticos também convidam indivíduos a fornecerem credibilidade – líderes sindicais, personalidades locais, outros políticos. Grupos privados também podem desempenhar um papel crucial como terceiros; pense no grupo de veteranos de guerra, Swift Boat Veterans, atacando John Kerry. No tribunal, esse papel é desempenhado pelos peritos. Na propaganda de um produto, está em frases do tipo "três em cada quatro dentistas", ou no uso de uma celebridade ou astro do esporte. Já notou como existem muitos prêmios para a excelência no setor automotivo? Eles dão credibilidade aos fabricantes de automóveis.

Um dos meus primeiros empregos na política foi como estagiário de um senador dos EUA. Isso foi antes da evolução das redes de TV a cabo, e as estações de notícias das Três Grandes (NBC, CBS e ABC) dominavam o país.

Meu senador não conseguia receber nenhuma cobertura no mercado de mídia de Los Angeles Foi durante a primeira Guerra do Golfo, e ele ia marchar em um desfile pelas tropas. Liguei para a filial local da CBS e disse: “Você quer entrevistá-lo?”.

“Não, não temos tempo”, disseram-me.

Liguei para a ABC e eles disseram a mesma coisa. Quando liguei para a NBC, mudei de tática.

“Ei, eu tenho a CBS e a ABC agendadas para uma e uma e meia. Vocês gostariam de agendar para meio-dia e meia?”.

“Sim, gostaríamos”, disseram eles.

Liguei de novo para a CBS e disse: “A ABC acaba de confirmar para as 12h30. Vocês querem o horário de uma hora?”.

“Queremos”, disseram.

Por último, liguei de volta para a ABC e lhes disse: “A CBS e a NBC marcaram com ele; vocês querem marcar também?”.

“Claro”.

Ninguém quer ser o primeiro ou o último, mas todos gostam de pertencer ao bando.

No mundo dos negócios, seus validadores podem ser colegas que queiram compartilhar o crédito por sua ideia. Em termos práticos, esta poderia ser uma jogada inteligente, pois uma persuasão de sucesso requer a construção de uma coalizão. Isto será uma boa troca se você obtiver resultados de forma mais rápida.

Por exemplo, quando apresento os resultados de meus grupos focais, eu poderia ficar com todo o crédito ao relatar o que deduzi a partir do grupo focal que projetei e conduzi. Porém, esta não é a forma mais eficaz, e ainda me faz correr o risco de gerar uma situação que me coloque contra meus clientes, caso os dados do grupo focal não sejam o que eles queiram ouvir. Em vez disso, para contornar os egos dos clientes e conseguir a credibilidade de terceiros, vou lembrá-los de que: “Essa não é a minha opinião, é opinião da sala. Onze das doze pessoas concordaram que o caso parece frívolo, e é isso que vocês provavelmente vão enfrentar no tribunal.”. Isso se torna ainda mais convincente quando nomeio os participantes: “Acho que o ponto mais interessante foi levantado por Kim, ao dizer que o médico parecia ‘gentil’. De acordo com a teoria do Marco, todos odeiam seus planos de saúde, mas amam seus médicos. O que nos leva à nossa maior preocupação: o júri provavelmente não vai acreditar que esse pediatra em particular tenha sido capaz de cometer uma negligência tão grosseira.”. O grupo focal representa a credibilidade de terceiros, e usei as palavras dos participantes para expressar meu ponto.

A validação de terceiros é uma vantagem enorme em eventos de angariação de fundos. Seja um evento para arrecadar dinheiro para a construção de um novo playground na escola de seu filho ou para o próximo candidato presidencial, você vai encontrar a mesma atitude de “não quero ser o primeiro” em qualquer grupo de potenciais doadores. O tempo demonstra que a maneira de resolver isso é encontrar alguém antes da reunião que prometa fazer a primeira doação. Assim, você vai saber que em algum ponto essa pessoa vai se levantar e dizer: “Adorei a sua ideia. Pode contar comigo. Vou doar $500” ou “Conte comigo. Vou doar $100 e convido cinco pessoas aqui a doarem mais cem cada uma.”. Esta não deve ser uma pessoa que tenha sido comprada por você, mas sim alguém que tenha ido para apoiar sua causa de qualquer maneira. Você deve apenas se certificar de que ela fale no momento mais adequado.

Caso não tenha ninguém para apoiá-lo, a melhor maneira de obter a validação de terceiros é usando a internet. Procure tudo relacionado ao que está propondo e, em poucos minutos, terá algo com que possa trabalhar. Meia hora no Google é tudo o que minha equipe precisa para conseguir a validação de terceiros para quase todas as questões que promovemos. Com um pouco mais de tempo, você pode procurar seu tópico em fóruns, relatórios de publicações comerciais, agências governamentais, estudos e enquetes. Há quase sempre um especialista ou um estudo oficial a partir do qual você pode obter um efeito atraente ou um número (vou falar sobre como usar estatísticas e outros números no próximo capítulo).

# J.D. Power e a Credibilidade Derradeira

Em se tratando da credibilidade de terceiros, é difícil bater milhares de clientes satisfeitos. Desde 1970, a J. D. Power and Associates vem realizando pesquisas de satisfação do cliente, e desde 1984 vem apresentando prêmios em vários setores, principalmente no de automóveis. A empresa se autodenomina “a voz do consumidor”, essa denominação aliada à pesquisa e a seu prêmio são ferramentas de publicidade de peso. O sucesso da J.D. Power proporciona uma visão interessante sobre o enorme valor que as empresas depositam sobre a credibilidade de terceiros.

James David (“Dave”) Power iniciou a empresa em 1968 na mesa da cozinha de sua casa, com sua esposa ajudando-o a tabular as respostas à enquete. Naquele tempo, a pesquisa de mercado envolvia o trabalho para apenas um cliente dentro de um setor, e isso geralmente significava fornecer a ele as informações que poderiam apoiá-lo naquilo que já estivesse fazendo. O brainstorm de Power era projetar e realizar uma pesquisa de satisfação do cliente para o setor automobilístico que fosse independente, e não estivesse vinculada a qualquer montadora. Ele então publicava os resultados e os vendia a quem estivesse interessado. Sua pesquisa não envolvia especialistas nem testes, apenas as respostas de pessoas que possuíam e dirigiam os veículos estudados.

Os negócios de Power decolaram em 1971, quando ele recebeu um telefonema do escritório do Wall Street Journal em Detroit, que possuía uma cópia de um relatório da J.D. Power expondo os problemas com um determinado motor. Eles queriam que ele confirmasse o relatório, e ele assim o fez. “No dia seguinte, a primeira página do Wall Street Journal estampava o artigo. Num prazo de 48 horas, estávamos em todos os jornais do mundo”, recordou Power em uma entrevista dada em 2001. Aquele artigo solidificou a J.D. Power como uma formadora de opinião dentro da indústria automotiva, e nas décadas seguintes a empresa ampliou suas pesquisas para incluir eletrônicos, planos de saúde, finanças, seguros e muito mais. Os prêmios da J.D. Power se tornaram muito cobiçados pelos setores a que se referem.

Qual é o valor do selo da aprovação de terceiros? Um ex--funcionário da J.D. Power, que pediu para que eu não usasse seu nome, recordou os esforços que alguns fabricantes faziam a fim de garantir uma posição de destaque: “Muitas empresas contratam estatísticos para ir a fundo e descobrir como eles pesam as

respostas. Eles querem tentar burlar o sistema. Soube de empresas que diziam: ‘Ei, o questionário da J.D. Power vai sair na próxima semana, então vamos enviar presentes a todos os clientes que compraram carros durante os meses que serão pesquisados. Criou-se todo um subsetor em torno da pesquisa. Se você realmente se esforçar para gerar a satisfação do cliente, não terá com o que se preocupar.”.

Essa informação também questionava quantos consumidores estavam cientes de que as pesquisas mediam somente a satisfação dos clientes. “Muitas pessoas se confundem. Elas acham que Dave Power veste um jaleco branco e fica andando com uma prancheta, revendo pessoalmente esses produtos. Essa é uma pesquisa de opinião, e sendo uma pesquisa está sujeita aos erros-padrão que afligem qualquer pesquisa. Uma coisa que realmente deixa os setores loucos é que a J.D. Power nomeia apenas um vencedor, a empresa de qualidade suprema. Mas, realmente, a diferença entre a empresa vencedora e, talvez, as seis ou oito empresas seguintes não é estatisticamente válida... O pensamento da empresa é: ‘Bom, em uma corrida de cavalos, mesmo quando três cavalos estão muito próximos, apenas um ganha’. Portanto, as empresas lutam por essas posições. Elas significam muito para essas indústrias.”. Tanto é que, de fato, os vencedores dos prêmios da J.D. Power estão dispostos a pagar taxas de licença para a J.D Power a fim de obter o direito de exibir os prêmios em sua publicidade. Isso mesmo: as empresas não podem exibir a imagem do prêmio que ganharam a menos que paguem uma taxa à J.D. Power. E assim o fazem, tudo pela derradeira credibilidade de terceiros.

# PODER #16

## Consiga Alguns Números

Uma das minhas formas favoritas de iniciar um discurso é anunciando: “Oitenta e dois porcento do público vai acreditar em qualquer estatística inventada.”. Quarenta e cinco minutos depois eu volto e pergunto ao público: “Qual a porcentagem de pessoas que vai se lembrar de qualquer estatística inventada?”. Toda a multidão vai gritar: “Oitenta e dois!”. Todo mundo se lembra de um ou dois números, mas ninguém se lembra de muito mais do que isso. Vale a pena passar alguns minutos pesquisando para obter alguns números antes de fazer seu apelo.

Os publicitários há muito reconhecem o poder de venda quase mágico dos números, especialmente os mais estranhos. Em 1879, o sabonete Ivory alardeava ser “99 e 44/100% puro”, independente do que isso significava, e a atual campanha da cerveja Miller Genuine Draft se baseia no fato de esta possuir 64 calorias. No momento em que você estiver lendo este livro, haverá mais um monte de campanhas baseadas em números. Até mesmo este livro se chama *27 Poderes de Persuasão*. A razão de se obter alguns números, em parte, deve-se ao fato de que isso adiciona outro tipo de credibilidade de terceiros a seus argumentos. Por outro lado, é bom possuir alguns dados concretos com os quais possa armar seus advogados, como vamos ver no próximo capítulo. Por fim, simplesmente porque números são fáceis de serem lembrados, o que o ajuda a instaurar sua ideia na mente de seus ouvintes.

De modo geral, os números são apresentados em uma das seguintes formas: como uma única quantia impressionante (mais de 10 milhões de unidades vendidas!), por uma comparação (três entre quatro dentistas preferem Colgate) ou na forma de porcentagem (o presidente tem 63% de aprovação). No mundo empresarial, a melhor maneira de apresentar números muitas vezes depende do que você tem à mão. Se possuir recursos para conduzir uma pesquisa com mil pessoas, e oitocentas amarem seu produto, estará com sorte – pois este é um número impressionante. Se andar na rua em frente ao seu prédio e entrevistar dez estranhos e oito deles amarem seu produto, tecnicamente, você terá a mesma

proporção, mas obviamente não terá um número tão impressionante. Então, você poderia dizer: “Oitenta porcento das pessoas que entrevistei adoram o produto” ou “Oito em cada dez pessoas acham que o produto é ótimo”. Se o número específico lhe parecer importante, use-o. Caso não, converta-o em uma comparação ou porcentagem.

Onde obter números, além de conduzir sua própria pesquisa informal? Primeiro, pense em todos os números positivos associados ao seu negócio. Você só precisa de um ou dois deles. Você tem uma taxa de retorno de 90% com os seus clientes? Você recebeu dez cartas de clientes satisfeitos em apenas um mês? Sua empresa foi destaque em cinco notícias locais no ano passado? Pense nos sucessos em qualquer aspecto de seu negócio, e então determine se existem números associados a tais sucessos.

Outra forma de encontrar números úteis é ampliar sua pesquisa para além de seu próprio negócio. Por exemplo, se você oferece aulas particulares de matemática, pode encontrar estatísticas sobre o efeito geral das aulas sobre as notas dos alunos ou sobre os resultados em provas (tais como, “Alunos que fazem aulas particulares geralmente se saem 20% melhor nas provas”). Acesse a internet e você vai encontrar todos os tipos de estudos e pesquisas de satisfação do cliente, entre outros, que possam fornecer os números de que precisa. O Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan é o lar de uma coleção gigantesca de pesquisas de investigação social, as quais vêm sendo realizadas há mais de 50 anos. O site www.isr.umich.edu poderá conduzi-lo a dados sobre o comportamento e a renda de consumidores, e muito mais. Para estatísticas demográficas, o U.S Census Bureau (www.census.gov) é uma mina de ouro.

Compreensivelmente, o público e os consumidores ficam, por vezes, céticos em relação a números. Com frequência, a mídia usa--os de forma abusiva para obrigar os espectadores a prestarem atenção. Todo ano, quando há um ciclo de notícias lento ou um caso de sequestro de criança particularmente alarmante, os pais são ameaçados com histórias assustadoras sobre o rapto de crianças que são inevitavelmente “apoiadas” por números enganosos. Em setembro de 2009, quando as crianças estavam retornando às aulas, o programa Today Show da NBC jogou com os medos dos pais dizendo que, segundo o Centro Nacional de Crianças Desaparecidas e Exploradas: “Trinta e nove porcento de todos os raptos ocorrem enquanto as crianças estão indo ou vindo da escola a pé.”. Depois da notícia e durante o debate com seus convidados, Al Roker afirmou que “muitos desses medos são irracionais, pois das 60 milhões de crianças nos EUA com menos de 15 anos, apenas 115 foram raptadas. E quando ouvimos uma estatística de que quase 40% das crianças têm sido raptadas, ficamos diante de uma afirmação alarmante e talvez enganosa”. Então, estamos falando de 39% de 115

crianças, cerca de 45 crianças em 60 milhões. O que significa que há menos de uma chance em um milhão de que seu filho seja sequestrado enquanto caminha para a escola.

Não é de se espantar que, às vezes, as pessoas sejam cautelosas com os números. Mas, apesar do potencial para o abuso, os números continuam sendo poderosas ferramentas para a persuasão do público. O segredo é usá-los de forma responsável, e para isso, você precisa de um pouco de conhecimento sobre o que significam as estatísticas de pesquisa e o que elas não significam.

Os estudos que vai encontrar enquanto estiver pesquisando estatísticas podem ser quantitativos ou qualitativos. Os estudos quantitativos fazem perguntas simples como “Em quem você vai votar?”. Eles dependem exclusivamente do número (quantidade) de entrevistados e, nesses estudos, o tamanho mínimo da amostra necessária para um resultado estatisticamente confiável é 300. Se você entrevistar apenas 100 pessoas, poderá ter uma margem de erro de mais ou menos 12%, e isso significa que há uma janela de 24% de erro, grande demais para ser crível.

As pesquisas qualitativas envolvem entrevistas mais profundas. Seu valor vem da quantidade e da qualidade da informação, e não do número de respondentes. Mesmo que poucas pessoas sejam entrevistadas, as estatísticas ainda são muito úteis. Elas definitivamente acrescentam credibilidade ao ponto de dizer: “Em todos os cinco grupos focais, pelo menos 9 em cada 12 pessoas preferiram o nosso produto.”. Além disso, as pesquisas qualitativas têm a vantagem de fornecer citações dos participantes, as quais podem ser usadas como validação de terceiros.

Quando coletar números, tenha em mente que, para serem eficazes, eles devem ser compreendidos pelas pessoas comuns, o que significa que não devem ser muito grandes e devem estar em uma unidade (dólares, quilômetros, quilos) familiar a elas. Por exemplo, quando os políticos falam sobre o enorme déficit federal, “bilhões” e “trilhões” são montantes incompreensíveis. São impossíveis de visualizar, mesmo com truques como “Se fosse possível alinhar todos esses dólares, eles iriam até à Lua e voltavam!”. A única maneira de os seres humanos compreenderem os números é em termos humanos, razão pela qual os políticos, às vezes, referem-se ao déficit em termos de quanto cada família, teoricamente, teria que pagar se todos fôssemos obrigados a pagar a dívida de forma igual. “Cada família americana teria que pagar $8 mil “, um número que você consegue imaginar. É um número com o qual já lidou. E sabe o quanto é difícil ganhar e economizar esse montante.

# Números Vencedores

Tony Russo é o presidente da Apex, uma empresa de RP em Sacramento, Califórnia, especializada em assuntos públicos/ políticos, e é ex-presidente da Voter Connect Communications Inc., onde dirigiu o planejamento estratégico e orçamentário para clientes corporativos e campanhas de candidatos políticos. Perguntei como ele havia usado os números em algumas dessas campanhas. Ele me disse: “Uma coisa que começamos a fazer, provavelmente há quinze anos, foi adicionar detalhes às nossas mensagens de modo que as pessoas pudessem acreditar nelas, entendê-las e se relacionar com elas. Em vez de apenas dizer: ‘Vamos construir melhores escolas’, poderíamos acrescentar estatísticas e expor: ‘As escolas da Califórnia estão entre as 10% com menor pontuação nos testes nacionais e é por isso que precisamos de uma reforma na educação’.”.

Quase todas as questões podem ser reforçadas por estatísticas adequadas. Ao criar a campanha para a primeira mulher a governar o Havaí, a republicana Linda Lingle, Russo desenvolveu anúncios que repetidamente mencionavam que os democratas mantiveram as rédeas do poder por 40 anos. A campanha utilizava estatísticas para falar da péssima economia do Havaí, da taxa de desemprego, das notas dos alunos e da superlotação nas escolas. Os anúncios mostravam fotos de escolas necessitando de reparo, o que se tornou evidente nos números – a porcentagem ou a quantidade real de salas de aula que estavam em más condições.

“Os números evidenciam que nosso argumento está, de fato, correto”, afirmou Russo. “A maioria das pessoas não vai fazer a contrapesquisa para verificar se ela está correta ou não.”. Dito isso, ele adverte para que nunca manipulem os dados. “Nada enfraquece mais seu argumento do que o uso de um número ruim. Se alguém desmentir apenas um de seus números, toda sua credibilidade vai por água abaixo em um instante.”.

Russo observa que, nas campanhas políticas, alguns dos números mais eficazes são tendências, tais como o percentual do aumento ou da diminuição da criminalidade desde as últimas eleições e as comparações com outros estados. Ser o número um em homicídios (Califórnia) ou o número 50 na formação de alunos no ensino médio (Texas) é chocante para os cidadãos. No Mississipi, uma em cada quatro pessoas é obesa. Esses números retratam um quadro que se torna uma questão pessoal para os eleitores.[1]

Quanto às recentes tendências de campanhas, Russo diz: “Um número que ultimamente tem incomodado as pessoas é o percentual de dólares “desperdiçados” – como é retratado – com a administração e despesas gerais. As pessoas acreditam que os custos administrativos são um desperdício, e quaisquer números vinculados a desperdício e ineficiência causam grande efeito na economia atual.”.

# PODER #17

## Arme Seus Defensores

Nas campanhas políticas, os porta-vozes recebem diariamente tópicos de argumentação – mensagens sucintas que ajudam a apoiar uma história maior. No tribunal, os advogados repetem breves versões memoráveis de seus argumentos mais eficazes para que os jurados possam facilmente recordá-los mais tarde, quando estiverem deliberando. A mesma estratégia funciona no contexto dos negócios. Na maioria dessas situações, você vai encontrar pessoas que concordam com você, as que não concordam e os "indecisos", que muitas vezes vão fazer a balança pender de um lado ou de outro. Armar seus defensores significa assegurar que aqueles que concordam com você tenham as informações necessárias para influenciar outras pessoas quando você não estiver por perto ou quando estiver em uma reunião e precisar de uma demonstração de apoio. Você pode dar a cada defensor um tópico de argumentação diferente, mas nunca dê a uma pessoa mais do que três deles. Os tópicos de argumentação podem ser:

- Estatísticas, tendências ou outros números: "O número de pessoas que compram este tipo de software aumenta 10% a cada ano.".
- Validação de terceiros: "O departamento jurídico disse que este negócio é à prova de balas.".
- Histórico: "Esta divisão cumpriu ou bateu todos os prazos nos últimos seis meses.".
- Experiência: "Ninguém na empresa tem mais conheci-mento nessa área do que a Marissa.".

Qualquer endosso forte de sua posição pode ser um tópico de argumentação, desde que seja breve e específico. A brevidade é importante não só para que seus defensores possam lembrar de seus tópicos, mas também para que as pessoas com as quais eles estejam falando consigam lembrar-se deles (como você vai ver na história sobre a Mazda na página 123).

Os tópicos de argumentação também fazem maravilhas em situações não

comerciais. Digamos que você esteja tentando convencer sua família a passar férias em Austin. Você pode se perguntar: “O que a maioria das pessoas da minha família gosta de fazer nas férias?”. Talvez gostem de uma boa comida mexicana e de fazer trilhas. Então, depois de pesquisar um pouco, você encontra seus tópicos de argumentação: “Há sete restaurantes mexicanos a poucos quarteirões do centro de Austin e um parque estadual enorme dentro dos limites da cidade, incluindo trilhas para caminhadas com duas quedas d’água.”. Dê estes tópicos para as pessoas que gostam da ideia de ir para Austin e os motive a contá-los aos familiares que estão em cima do muro. Eles vão passá-los de maneira resumida: “Sete restaurantes mexicanos. Um parque estadual com duas cachoeiras!”. É como em uma campanha política – você usa os tópicos de argumentação para motivar a base e convencer os indecisos.

Os tópicos de argumentação são incrivelmente potentes. Talvez, o exemplo mais notório seja a frase que Johnnie Cochran repetia durante o julgamento de O.J. Simpson em 1995: “Se não serve, você deve descartar.”. Simpson foi julgado por assassinar sua esposa, Nicole, e o amigo dela, Ron Goldman, mas Cochran construiu a defesa de O.J. baseada na reputação da polícia de Los Angeles de tratar injustamente os afro-americanos. Um elemento de prova foi uma luva ensanguentada que o detetive Mark Fuhrman disse ter encontrado na propriedade de Simpson. Fuhrman havia sido acusado de fazer declarações racistas e, de acordo com Cochran, isso provava que o detetive não era uma testemunha confiável. Quando Simpson tentou colocar a luva na mão durante o julgamento e afirmou que ela era muito pequena, Cochran alegou que Fuhrman a havia plantado na propriedade. O testemunho de Fuhrman era fundamental para a acusação, alegou Cochran, e “Se não serve, você deve descartar”[1].

O. J. Simpson foi inocentado. No dia seguinte ao julgamento, a jurada Brenda Moran deu uma coletiva de imprensa explicando o motivo de ter votado pela absolvição de Simpson. Suas palavras finais foram: “A coisa é simples. Vou deixar isso com vocês e eu estou fora daqui. Em inglês claro: a luva não serviu”[2].

# Tirando a Mazda da Rotina

Um dos desafios de persuasão mais comum nas grandes organizações é tentar convencer a velha guarda de que eles precisam de uma nova estratégia de marketing. Essa tarefa ingrata muitas vezes vai para as agências de publicidade externas. Aqueles que sabem como armar seus defensores dentro da organização têm mais chances de mudar os poderes constituídos.

No final dos anos 1990, Eric Landau* se encontrou nessa situação enquanto trabalhava na agência de publicidade Foote, Cone & Belding (FC&B). A Mazda era um cliente de longa data, e Landau estava na conta. A montadora vinha usando uma mensagem publicitária tradicional e conservadora há muitos anos – seu anúncio televisivo sempre tinha um chefe de família descrevendo um sedan como “suave, silencioso, robusto e espaçoso”, ou observando seu “ótimo desempenho na pista, além de uma quilometragem impressionante”. O jingle mais animado da Mazda alardeava: “Fique atento! Só a Mazda tem utilitários desportivos por apenas $5.795.”. O posicionamento da marca era de que na Mazda você encontraria um veículo completo pelo mesmo preço dos veículos básicos das outras marcas.

“Era uma mensagem de venda eficaz, mas não criava nenhuma imagem”, lembra Landau. “Não fazia nada para elevar a marca.”. O mais problemático era que, à medida que os anos 1990 progrediam, a mensagem ficava cada vez menos verdadeira. Os Mazdas se tornavam cada vez mais caros. “Essa mensagem não ia se sustentar para sempre”, disse Landau. “Tivemos que mudá--la para algo com um apelo mais emocional.”.

A FC&B apresentou suas campanhas publicitárias para os executivos americanos na Mazda, que por sua vez tinham que conseguir a aprovação dos proprietários da empresa japonesa. Em 1999, eles criaram uma campanha completamente diferente, mais emocional. A campanha se baseava em pesquisas feitas com “Maníacos pela Mazda”, pessoas que tinham possuído dois, três, quatro Mazdas consecutivos, e que haviam ficado encantados com a emocionante experiência proporcionada pelo veículo. “Queríamos que nossa campanha captasse esse sentimento infantil por carros esportivos”, lembra Landau. “Sabíamos que seria uma mudança radical. A empresa era dirigida por caras da velha guarda que diziam: ‘Você tem que mostrar aos clientes o que eles vão comprar. É preciso ter uma lista das características que você pode colocar

nos jornais.”.

A equipe de Landau tinha se preparado para essa inevitável resistência criando duas campanhas diferentes. Uma continuava com o tema tradicional, orientada pelo preço. A outra seria lançada com um comercial que perguntava: “O que aconteceria se um SUV fosse criado por uma família de carros esportivos?”. Nesse anúncio, há um SUV Mazda correndo em uma estrada sinuosa, costurando uma frota de carros esportivos em alta velocidade. A iluminação é intensa, a paisagem surreal, e as nuvens de tempestade aparecem no céu. Quando o SUV passa rasgando por um menino, ele se vira para a câmera e sussurra: “Zoom, Zoom”. Era um conceito altamente emocional, que apelava para a paixão dos homens por carros velozes.

Como a equipe de Landau convenceu a velha guarda a aceitar uma ideia tão radical? Primeiro, eles coletaram uma grande quantidade de dados das pesquisas feitas com os “Maníacos pela Mazda”. Depois, criaram um anúncio a partir de filmes existentes na Mazda que se aproximavam do anúncio que queriam, mostraram-no a grupos focais de consumidores e coletaram suas reações positivas. “Filmamos os participantes dos grupos focais dizendo coisas como: ‘Uau, isso me faz ver a Mazda de modo diferente’ e os proprietários de Mazdas dizendo coisas como: ‘Isso realmente capta a essência de como me sinto em relação a meu carro’. Então tivemos o endosso de terceiros para a ideia.”. Armados com todo o feedback positivo, eles abordaram as pessoas dentro da Mazda que eles sabiam estarem ansiosas por uma mudança na construção da marca.

“Todos aprovaram”, diz Landau. “Era exatamente o que estavam esperando há muito tempo, mas nunca haviam conseguido convencer ninguém a fazê-lo. Assim, por um lado, usamos a abordagem de fazer as pessoas apoiarem a ideia, e por outro lado, fizemos uma pesquisa de mercado muito séria.”.

Antes da grande apresentação, Landau armou os defensores dentro da Mazda. “Dissemos a eles: ‘Seria realmente útil se vocês nos apoiassem. Estas são algumas das coisas que vocês podem dizer: é uma mensagem mais motivada pela emoção, que pode levar as pessoas a comprarem com o coração, e não com a carteira, o que vai ajudar a superar a resistência aos preços mais elevados. É mais consistente com o futuro dos produtos. Vai ser um diferencial para a marca. É uma mensagem difícil de copiar’.”.

Na reunião, Landau e sua equipe apresentaram as duas campanhas. Eles mostraram apenas destaques de sua pesquisa de grupo focal, retendo os detalhes para que tivessem algo a mais para apresentar caso os executivos quisessem uma segunda reunião. Então, eles recuaram e deixaram os defensores falar.

“Foi, acredito, muito eficaz deixar que os defensores iniciassem o debate

positivo”, disse Landau. “Eles se apoiavam um no outro, e então, de repente, todos começaram a se convencer de que esta era uma boa ideia. A ideia acabou se tornando mais deles do que nossa. Eles mesmos se convenceram em vez de nós vendermos para eles.”.

Os executivos não aceitaram a campanha naquele primeiro encontro, mas também não a eliminaram logo de cara. “Isso já foi uma grande vitória”, recorda Landau. “O único cara que não estava pronto para aceitar a ideia naquele instante disse: ‘Vocês nos deram muito para ser pensado. Queremos nos reunir internamente e discutir um pouco mais’. Então nós oferecemos: ‘Podemos voltar e mostrar alguns dos resultados da pesquisa?’. Tivemos uma segunda reunião e mostramos alguns dos vídeos com os entrevistados. Mais uma vez, eles não decidiram imediatamente, contudo, a coisa mais importante era ter esses defensores “entrevistados” nas reuniões onde não estávamos, pois esperávamos que essas pessoas pudessem manter a chama viva em algumas das discussões internas. E isso parece ser exatamente o que aconteceu.”.

O primeiro comercial “Zoom, Zoom” da Mazda com uma música brasileira cativante foi exibido em 2000. O tema “Zoom, Zoom” ainda continua forte dez anos depois, tornando-a uma das campanhas mais marcantes da história do mercado automotivo.

[*] Esse não é seu nome verdadeiro.

# PODER #18

## Mire os Indecisos

Independentemente da necessidade de se convencer 12 colegas, 12 jurados ou 12 milhões de eleitores, as pessoas mais importantes são geralmente os indecisos. Em qualquer grupo, haverá aqueles que lhe apoiam desde o início (a menos que sua ideia seja muito arriscada ou radical) e aqueles que são contra você, se não por outra razão, pelo fato de serem naturalmente céticos. Conquistar alguns indecisos para que o vento mude a seu favor é, na maioria das vezes, tudo o que você precisa para ganhar o dia.

Se você duvida da importância dos indecisos, pense em todas aquelas mensagens extremamente políticas tanto da esquerda quanto da direita. O objetivo dessas mensagens é manter a base alimentada, mas seu público-alvo são os indecisos. A American Tort Reform Association (ATRA) vai atrás das ações judiciais mais estúpidas dos Estados Unidos e as envia para as estações de rádio em todo o país, onde seus detalhes sórdidos são transmitidos para pessoas que nunca haviam se importado muito com processos judiciais frívolos, até ouvirem um exemplo escandaloso (lembra aquele do café quente do McDonalds?). É por isso que grupos da ATRA até a PETA continuam divulgando exemplos radicais em nome de sua causa. Eles estão tentando influenciar os indecisos e também fazendo-os se importarem com o assunto.

É um desafio convencer os indecisos. De modo geral, eles simplesmente não se importam muito com a causa. Eles se dizem independentes. Às vezes votam, mas geralmente não estão nem aí. Eles não prestam tanta atenção quanto os mais opinativos. Se forem forçados a tomar uma decisão, uma vez que estão em grupos focais ou em júris, tendem a ver as coisas de forma negativa ou a ver ambos os lados como culpados.

Quem são os indecisos? Para se ter uma ideia mais clara sobre eles, obtemos alguns números sobre a maleabilidade dos jurados. Assim, conseguimos definir alguns padrões:

- Os jurados com mais de 50 anos foram 10% mais propensos a não

mudarem seus votos.

- Os jurados com ensino médio incompleto foram 15% mais maleáveis.
- As mulheres foram 5% mais maleáveis do que os homens (tal fato está muito próximo da margem de erro).
- Os afro-americanos foram 12% mais maleáveis do que os brancos e latinos.
- Os jurados que se autodescreveram como “Moderados” e “Muito Conservadores” foram os mais maleáveis, e os “Muito Liberais” os menos maleáveis.
- Os independentes foram cerca de 10% mais maleáveis do que os jurados republicanos ou democratas.

Não sabemos se esses resultados são válidos para grupos fora da sala do júri, mas alguns dos dados refletem a sabedoria aceita na publicidade. Por exemplo, considera-se que as pessoas mais velhas têm menos disposição para experimentar novos produtos do que aquelas com menos de 30 anos. Há muito o que analisar se quiser tentar descobrir quem estará mais aberto a mudanças. Além desses padrões, não fomos capazes de criar o “perfil” dos indecisos, mas desvendamos a estratégia mais eficaz para conquistá-los.

Em primeiro lugar, reconheça que sempre haverá três coligações: com você, contra você e os indecisos. Não tente fazer com que a oposição caia de amores por você. Lee Atwater certa vez disse que George H. W. Bush poderia andar sobre a água que no dia seguinte a mídia iria publicar: “Bush não sabe nadar”, e ele estava certo. Seu ego pode até sussurrar: “Se você for bom o suficiente, será capaz de fazer com que todos concordem com você.”. Mas isso é impossível. Eles nunca irão concordar. Então, é preciso superar isso e se preparar para os indecisos.

A conquista dos indecisos exige sutileza. Você não pode simplesmente andar ao redor da sala fazendo perguntas diretas aos indivíduos que não expressaram nenhuma opinião e depois fazê-los tomar uma posição. Em vez disso, você deve ganhar sua confiança, conversando com as outras pessoas no grupo e deixando o indeciso observar a ação do lado de fora. O segredo está em como você lida com a oposição. O melhor método é incorporar seu ponto de vista e, então, mudar o rumo da discussão. Ao reconhecer algum mérito à opinião do outro lado, você estará demonstrando aos indecisos que, além de razoável, tem a mente aberta. Bill Clinton exibiu um ótimo domínio dessa técnica em seus debates com o primeiro presidente Bush. Sempre que Bush fazia uma declaração, por exemplo, sobre assuntos internacionais, Clinton dizia: “Eu também. Concordo totalmente”, e então mudava para o assunto que queria discutir.

O truque é encontrar pelo menos um detalhe do argumento da oposição com o qual você concorde, reconhecê-lo e fazer a mudança. É semelhante à estratégia que comentamos no Poder #9 “Reconheça a Realidade Deles”, onde o gerente estava tentando convencer sua equipe a mudar de Macs para PCs. O objetivo é demonstrar que você vê a realidade de seu oponente, pois isso gera confiança. Por exemplo: “Concordo com você, Tom, sobre a política de licença médica. Ninguém deve se sentir pressionado a vir trabalhar quando estiver doente. Nossa diferença de opinião está na definição dos dias pessoais.”. Lembre-se de que os indecisos têm dificuldades em tomar decisões, à medida que veem todos os lados da questão. Portanto, você deve provar a eles que também consegue ver todos os lados.

Desse modo, se a oposição possuir pontos fortes óbvios, ao reconhecê-los de imediato vai enfraquecer um pouco os opositores e ainda impressionar os indecisos. Quando Barack Obama estava concorrendo com John McCain em 2008, ele começava todos os seus discursos com a única verdade para todos os eleitores, incluindo os indecisos: “John McCain é um grande americano”. Todo discurso, toda reunião na Câmara Municipal, semana após semana, Obama abria seu discurso com essa frase. Em seguida, ele dizia: “Tendo dito isso, ...”, e explicava como ele faria as coisas de forma diferente de McCain. Depois disso, ele o caracterizava como outro George Bush.

Um aspecto a se ter em mente é o de que você não precisa conquistar todos os indecisos, apenas o suficiente para criar uma massa crítica que esteja ao seu lado. Uma vez que você tenha conseguido isso, pode trabalhar com a unificação do grupo, talvez fazendo uma ou outra concessão à oposição. Você não vai fazer isso para que a oposição goste de você, mas para demonstrar que é prático e justo. Suas razões para conceder um ponto devem ser estratégicas, não emocionais.

Alguns indecisos acabarão por descer do muro e escolher um dos lados. Eles, provavelmente, escolherão aquele que vai tratá-los com mais respeito e demonstrar ser o mais justo. Vemos isso o tempo todo em júris simulados, quando os jurados estão escolhendo o primeiro jurado (eles votam na pessoa). É quase sempre alguém que já tenha manifestado seu parecer sobre o caso. Os jurados, incluindo os indecisos, não procuram por alguém que seja neutro. Eles procuram por um líder que dará a todos a oportunidade de serem ouvidos. Eles procuram por uma pessoa calma e comedida que estabeleça os dois lados, foque as questões importantes, não faça referência à vida pessoal de ninguém e não julgue o que alguém já disse. Isso faz com que as pessoas se sintam seguras. E esses são exatamente os mesmos atributos que farão você ganhar a confiança dos indecisos, independente do grupo que estiver tentando persuadir.

# Indeciso ou Alienado? O Projeto Implícito Quer Saber

Durante as primárias presidenciais de 2008 e à época de eleição, os indecisos atormentaram os pesquisadores e, até o final, enfureceram milhões de cidadãos. “Quem são os indecisos?”, perguntavam-se os escritores, especialistas e prognosticadores de todas as estirpes. Havia um monte de teorias. A revista New York categorizou alguns dos indecisos como “‘eleitores pouco informados’, pessoas com pouco acesso a informações e, geralmente mais velhas, menos escolarizadas e provenientes de áreas rurais. E há aqueles que são apaixonados por causas, mas que foram abalados por velhos hábitos eleitorais”[1]. Segundo a “Moms for McCain”, os indecisos eram os eleitores iniciantes, a geração pós-guerra, os partidários descontentes de Hillary Clinton e os católicos[2]. Um estudo relatou: “Eles não gostam de NASCAR ... eles dirigem carros nacionais... não sabem se escolhem George Washington ou Abraham Lincoln como o maior presidente de todos os tempos.”.[3]

“O que há de errado com essas pessoas?”, esbravejou Andrea Hopkins, da Reuters. “Depois de mais de um ano ininterrupto de campanha política... o que mais os eleitores precisam saber para tomarem uma decisão?”[4]. A escritora do Los Angeles Times, Ezra Klein, resumiu a frustração com os indecisos: “Do ponto de vista cívico, poucas criaturas são tão desprezíveis”.[5]

Grande parte da irritação se devia pela suspeita de que os eleitores indecisos não estavam realmente incertos – apenas gostavam de chamar a atenção ou eram racistas e não queriam admiti-lo aos pesquisadores. Quatro anos antes, um estudo com eleitores indecisos na eleição de 2004 tinha chegado à conclusão de que eles não estavam tão confusos quanto diziam estar. Descobriu-se que 80% dos eleitores que se diziam “indecisos” um mês antes da eleição acabaram votando no candidato que haviam classificado como o favorito no momento em que foram consultados. Basicamente, eles sabiam em quem iriam votar, simplesmente não admitiram.[6]

Mas por quê? Um estudo de 2008 realizado por pesquisadores do Canadá e da Itália mostrou outra perspectiva. Essa pesquisa sugeriu que muitos eleitores indecisos, na verdade, já haviam tomado uma decisão, mas “ainda não tinham se dado conta”.[7] Segundo os autores do estudo, os indecisos possuem preconceitos dos quais não estão cientes – preconceitos “implícitos” – e que determinam seu

voto. O estudo testou 33 pessoas de uma pequena cidade italiana que se diziam indecisas em relação à expansão de uma base militar dos EUA. Um simples teste de computador pedia aos indecisos que reagissem às palavras positivas ou negativas associadas à base americana, e media as respostas em milionésimos de segundos. O teste teorizava que as pessoas hesitariam ao comando de apertar o botão quando este entrasse em conflito com seus verdadeiros sentimentos, tais como "base" e "bom" se eles realmente achassem que a base era ruim. E eles realmente hesitaram, mesmo que por apenas um milésimo de segundo. Ao medir a hesitação, os autores da pesquisa puderam prever o voto dos indecisos com cerca de 70% de precisão.

Trinta e três pessoas não é propriamente uma amostra significativa, mas 4,5 milhões é. Esse foi o número de pessoas testadas da mesma forma pelo Projeto Implícito, um enorme estudo internacional online que está sendo realizado por pesquisadores da Universidade de Harvard, de Washington e da Virgínia. É um laboratório virtual onde você pode testar seus próprios preconceitos implícitos, e cerca de 15 mil pessoas fazem isso todas as semanas. Ao longo dos sete anos de funcionamento do projeto, os pesquisadores observaram que os "preconceitos implícitos são dominantes... Por exemplo, mais de 80% dos entrevistados na web mostram negatividade implícita em relação aos idosos em comparação aos jovens... Pessoas comuns, incluindo os pesquisadores que dirigem este projeto, descobriram portar associações negativas em relação a diversos grupos sociais (isto é, preconceitos implícitos), mesmo quando honestamente relatam (e acreditam) se considerarem livres desses preconceitos.". Os pesquisadores citam mais de 200 estudos científicos que utilizaram uma versão desse teste e concluíram que os preconceitos implícitos podem prever o comportamento. O nível de preconceito implícito varia de pessoa para pessoa e pode ser modificado através da experiência.[8] Se estiver curioso sobre seu preconceito implícito, faça o teste no site https://implicit.harvard.edu/implicit/brazil/.

Parece haver boas razões para supor que muitos indecisos não têm consciência de suas próprias predisposições. Certamente já vi isso em grupos focais e júris simulados. É por isso que me esforço para descobrir as crenças mais íntimas dos participantes e aconselho aos advogados a nunca argumentarem contra as predisposições de um júri. A boa notícia é que entre os indecisos, provavelmente há pessoas que já estão do seu lado.

# PODER #19

## Evite Absolutismos e Hipóteses

Gostaria de dizer para você nunca usar absolutismos, mas isso seria um absolutismo, então não posso. Com isso dito, evite absolutismos sempre que possível, e não responda a hipóteses. Os dois são versões do mesmo erro: fazer uma promessa que talvez você não possa cumprir. Os absolutismos são declarações que incluem palavras, tais como sempre, nunca e o prefixo todo – todo mundo, todas as coisas, todos os lugares. As hipóteses são as perguntas "E se?" que os repórteres estão sempre fazendo aos políticos: "E se sua filha ficasse grávida em virtude de um estupro, você permitiria que ela realizasse um aborto?". "E se você soubesse da existência de uma bomba--relógio, você torturaria o terrorista para obter informações?".

Em termos de persuasão, é importante tomar cuidado com os absolutismos, pois estes são muito tentadores quando se está fazendo uma argumentação. Se um cliente reclama sobre o fato de ninguém estar retornando suas ligações, é muito fácil responder: "Nós retornamos todas as ligações no mesmo dia.". Há duas razões principais para não se fazer isso. Primeiro, soa como mentira, fazendo com que você pareça pouco confiável; e segundo, faz com que você fique propenso a falhas. Uma terceira razão para evitar absolutismos, especialmente na forma escrita, é que eles podem lhe trazer problemas legais.

O exemplo clássico de um candidato político arruinado por um absolutismo foi George H.W. Bush dizendo: "Leiam meus lábios: nada de novos impostos.". A popularidade de Bush caiu de 90% em março de 1991 para 37% em Novembro de 1992, quando perdeu a eleição presidencial para Bill Clinton, um governador relativamente desconhecido de um pequeno estado do Sul. A perda de Bush foi em grande parte atribuída a essa promessa de "nada de novos impostos", a qual foi incapaz de manter.

Por que os políticos (e o restante de nós) se prendem a absolutismos? Porque querem parecer fortes e consistentes. A verdade é que é muito mais fácil ser coerente se você não se deixar encurralar pelos absolutismos. Assim, treine para retirá--los de seu vocabulário, a menos que você esteja falando do passado. Por

exemplo, embora você não deva dizer: “Nunca vamos perder um prazo”, você pode definitivamente dizer: “Até hoje nunca perdemos um prazo, e nosso objetivo é continuar assim.”. É sempre uma boa ideia mencionar as realizações do passado e dizer que pensa em manter o bom trabalho. Basta lembrar-se de não exagerar quanto às suas realizações. As pessoas podem e vão checá-las.

Quanto a declarações sobre o presente ou o futuro, substitua os absolutismos por palavras que digam basicamente a mesma coisa, mas que deixem espaços para manobra. Muitas vezes você pode resolver o problema simplesmente ao eliminar o absolutismo de sua frase. Em vez de dizer: “Todos os nossos clientes adoram o produto”, diga: “Nossos clientes adoram o produto”. Se estiver respondendo a uma pergunta que requer uma quantidade, como “Com que frequência os clientes se queixam de seu atendimento?”, não diga “Nunca”, diga “Raramente”. Substitua expressões como todas as pessoas e todos os lugares por qualquer pessoa e qualquer lugar.

Lidar com questões hipotéticas é um pouco mais difícil do que evitar absolutismos. Isso porque as questões hipotéticas muitas vezes parecem requerer uma resposta absolutista. Os políticos constantemente se deparam com essas perguntas, enquanto seus oponentes aguardam, prontos para rotulá-los de “mentirosos” e “vira-casacas” se não tomarem uma posição. Você pode argumentar que é dever de um político nos dizer como ele ou ela poderia reagir a hipóteses improváveis, como uma epidemia de gripe, um ataque terrorista ou um desastre natural. É assim que decidimos votar ou não em alguém. No mundo empresarial, no entanto, os riscos são diferentes. Não faz sentido responder a todos os improváveis cenários que alguém imaginar. Se você estiver conquistando uma nova conta ou promovendo uma nova estratégia, seu foco deve estar na apresentação de sua causa, que deve ser da forma mais convincente e honesta possível, o que geralmente significa não responder as questões hipotéticas.

Alguns políticos se recusam a responder hipóteses e imediatamente começam a repetir seus tópicos de argumentação. Esse método não funciona nos ambientes corporativos, onde isso pode parecer defensivo ou áspero. A melhor abordagem é suavizar a colocação: “Nenhum de nós pode prever o futuro, por isso não gosto de responder a hipóteses”. Depois, você pode usar uma situação passada, um plano para o futuro, ou ambos. Por exemplo, digamos que alguém lhe perguntasse: “E se seu produto não atender à revisão das normas federais a tempo para o lançamento?”. Você poderia responder: “Ninguém pode prever o futuro, mas lhe digo que isso nunca aconteceu antes. Pretendemos permanecer em contato direto com o órgão federal responsável pelas novas normas, assim, estaremos atentos a quaisquer novos prazos”. A fórmula básica é a de se recusar

a responder à pergunta hipotética e, em seguida, mudar para algo que seja verdade (se no passado) ou razoável (se no futuro). O efeito geral é o de que você é honesto e sensato. Tal resposta causa uma impressão muito melhor do que uma resposta impulsiva do tipo: “Vamos atender a todas às exigências do governo federal”, o que é quase um convite para os duvidosos da plateia provarem que você está errado.

Ocasionalmente, em uma entrevista de emprego, é possível que você tenha que responder a uma pergunta hipotética. É irritante e pode parecer uma armadilha, mas obviamente você não pode dizer ao entrevistador que não gosta de responder a esse tipo de pergunta. Felizmente, a mesma abordagem descrita acima também funciona aqui. Refira-se a algo que você tenha feito com sucesso no passado e que seja relevante, e então fale sobre o que planeja fazer na situação hipotética, sempre evitando os absolutismos. Por exemplo:

> **ENTREVISTADOR**: E se você descobrisse em uma quarta-feira que todos os relatórios deveriam ser atualizados até segunda e você já tivesse prometido férias a dois funcionários?
>
> **CANDITADO:** No meu último emprego, de vez emquando, entrávamos em conflitos sobre férias, e descobri que os relacionamentos construídos com a equipe realmente era o que nos ajudava a superar a crise. Trabalhei de forma árdua para manter esses relacionamentos sólidos para que pudesse pedir favores quando precisasse, e é isso que pretendo fazer se eu começar a trabalhar aqui.

Em uma entrevista de emprego, assim como em todas as conversas, a outra pessoa provavelmente irá utilizar uma linguagem que ofereça pistas sobre o tipo de resposta que ela quer ouvir. Responder a uma pergunta hipotética pode ser uma grande oportunidade de mostrar a seu entrevistador que você reconhece a realidade dele e que seus objetivos estão alinhados a ela. Você pode até tentar usar algumas das palavras ou termos do entrevistador para criar uma ligação sutil. Se precisar de um tempo para ponderar sua resposta para que possa ligar todos estes pontos, vá em frente. Como vou explicar no Poder #20, as pessoas interpretam o silêncio como inteligência, o que só poderá ajudá-lo em uma entrevista de emprego. Enquanto estiver pensando, olhe para baixo, não para cima. Descobrimos em grupos focais que olhar para cima faz parecer que você está procurando uma resposta, enquanto olhar para baixo faz com que você pareça sério e pensativo. (Veja o Poder #27 para mais dicas de apresentação)

# Smackdown ´88: Michael Dukakis

Assim como George H.W. Bush foi derrubado por um absolutismo, seu rival quatro anos antes foi destruído por uma pergunta hipotética. Os viciados em política e os com idade suficiente para se lembrar da temporada eleitoral de 1988 vão recordar o famoso debate entre Bush e o governador de Massachusetts, Michael Dukakis, que teve como moderador o âncora da CNN, Bernard Shaw. Segundo o escritor Roger Simon, “Shaw gostava de ver os candidatos suarem. Gostava de ver o pânico nos olhos deles”. Simon mencionou que Shaw teria dito que o processo eleitoral era muito fácil para os políticos: “Eles viajam pelo país de cima a baixo pedindo votos, por isso devem ser forçados a ficar de pé e dizer o que realmente sentem. Caso contrário, os eleitores estarão sendo rejeitados”.[1]

Shaw foi o moderador do debate, então ele podia fazer apenas uma pergunta para cada candidato antes de passar a palavra a um grupo de repórteres. A questão para Bush se referia a seu jovem e relativamente inexperiente companheiro de chapa, Dan Quayle: “Se for eleito e morrer antes do dia da posse, Dan Quayle automaticamente passaria a ser o 41º presidente dos Estados Unidos. O que você tem a dizer sobre essa possibilidade?”. Indelicada, talvez, mas não foi nada comparada com o cometário que Shaw fez a Dukakis se referindo à esposa do governador, Kitty, e sua oposição à pena de morte: “Governador, se Kitty Dukakis fosse estuprada e assassinada, você seria a favor da pena de morte irrevogável ao assassino?”.

Essa pergunta ainda continua sendo uma das mais controversas já feitas em um debate. Dukakis respondeu friamente: “Não, Bernard. Acho que você sabe que tenho sido contra a pena de morte por toda a minha vida. Não vejo qualquer evidência de que isso seja um impedimento, e acho que há maneiras melhores e mais eficazes de se lidar com crimes violentos”.[2]

Esta resposta branda acabou com a candidatura de Dukakis. Ele foi acusado de ser frio e insensível, de basear sua resposta em princípios, e não na paixão. A ironia era que os princípios de Michael Dukakis já haviam sido testados na vida real. Seu pai idoso havia sido vítima de um espancamento brutal durante um assalto, e seu irmão havia sido morto por um motorista que o atropelou e fugiu. Mas Dukakis permaneceu como firme opositor à pena de morte, apesar dessas tragédias. Seus marqueteiros haviam inclusive elaborado uma resposta “emocional” para perguntas referentes à criminalidade, pois Dukakis devia falar

sobre tudo isso. Mas a pergunta de Shaw, logo no início do debate, pegou Dukakis de surpresa. Ele respondeu à pergunta hipotética sem parar para pensar, e isso lhe valeu a reputação de ser duro de coração. Isso o ajudou a perder a eleição.

Dez anos depois, em 1998, o mestre da comunicação, Bill Clinton, estava prestes a cair em uma armadilha semelhante. Andando na corda bamba, durante o escândalo "Monica Lewinsky" Clinton repetidamente se recusou a responder perguntas sobre seu relacionamento com Lewinsky por causa da investigação judicial em curso. Em uma entrevista de imprensa, Wolf Blitzer da CNN decidiu tomar um rumo mais pessoal: "Sr. Presidente, a vida de Monica Lewinsky mudou para sempre. A vida da família dela mudou para sempre. Eu me pergunto como você se sente em relação a isso, e o que você gostaria de dizer, se há alguma coisa, à Monica Lewinsky neste minuto". Não era exatamente uma questão hipotética, mas quase.

"Boa pergunta", Clinton respondeu, como se quisesse dar corda à tática de Blitzer. O presidente deixou passar alguns segundos e em seguida repetiu: "Boa pergunta. Mas acho que neste momento vou manter minha posição e não fazer nenhum comentário.".

Blitzer disse mais tarde: "Ele quase mordeu a isca. Por alguns segundos ele parou, e pude ver que ele estava a ponto de dizer alguma coisa... Ele nos disse o que não aconteceu, mas nunca nos disse que tipo de relacionamento teve com Monica Lewinsky. Queria provocar alguma reação dele. Cheguei perto, mas não foi dessa vez".[3]

# PODER #20

## Aprenda a Usar o Silêncio

Todos os grandes especialistas em comunicação usam o silêncio para persuadir. Vendedores, jornalistas e políticos são particularmente bons nisso. De fato, há uma excelente chance de você já ter experimentado o silêncio como uma ferramenta de venda. Já comprou um carro em loja de usados? O típico cenário é: você escolheu o carro e agora está sentado do outro lado da mesa do vendedor. Ele espera. Você faz uma oferta, tentando soar o mais macho e confiante possível. Ele ouve sua oferta, balança um pouco a cabeça, franze ligeiramente a testa e não diz nada. Os minutos vão passando até que finalmente você deixa escapar algo como: “Posso oferecer um pouco mais.”. Esse é o clássico jogo da negociação: o primeiro a falar perde. A menos que você seja um hábil negociador, tem poucas chances de aguentar a pressão, pois o silêncio se torna insuportável. Ele acabou de usar o silêncio para persuadi-lo a aumentar a sua própria oferta.

Os repórteres usam o silêncio para extrair informações de assuntos da entrevista. Eles vão sorrir, balançar a cabeça, dizer um monte de “hum-hum”, e se a outra pessoa parar de falar, vão balançar a cabeça de novo e não vão dizer nada por mais alguns segundos até que o entrevistado se sinta obrigado a começar a falar novamente. O jornalista veterano, Bob Dotson, descreveu como ele costuma usar o silêncio para obter as citações mais memoráveis: “As pessoas quase sempre respondem às perguntas em três partes. Primeiro elas dizem o que pensam sobre a pergunta. Em seguida elas explicam em detalhes. Se você não entrar logo com outra pergunta, se deixar o silêncio se formar entre vocês, elas vão pensar que você ainda não entendeu e vão se esforçar mais para explicar seus pensamentos de forma mais concisa. Muitas vezes, elas tornam seu ponto mais passional, precisamente na terceira parte.”.[1]

Quando estou conduzindo grupos focais, faço a mesma coisa de uma outra forma. Continuo perguntando “Por quê?” até obter a opinião mais profunda dos participantes, e se as pessoas não respondem, eu não falo até que elas falem (lembre-se que, para persuadir, é preciso entender a perspectiva das outras

pessoas para que você possa alinhar a sua realidade com a delas. É por isso que é tão importante saber suas crenças mais profundas). No contexto dos negócios, você pode usar a estratégia de Dotson: fazer uma pergunta e esperar tempo suficiente para ouvir as três partes da resposta, talvez cutucando a pessoa com um “Hummm” ou “Verdade?”, e se mantendo calado.

Como consultor político, frequentemente treino meus clientes a não responder às perguntas de um repórter. Os políticos adoram falar, portanto, esta é uma habilidade crucial de sobrevivência que eles precisam desenvolver. “Eles não poderão publicar algo fora do contexto se você não lhes disser nada”, é o que sempre falo. Tolerar o silêncio de um repórter também ajuda o político a descobrir o jornalista com quem ele ou ela está lidando, pois os melhores repórteres podem fazer qualquer um esperar, não importa o quão rico, famoso ou poderoso seja.

Políticos experientes também são hábeis ao usar o silêncio. Graças ao YouTube, é possível assisti-los em ação. Observe a forma como Bill Clinton faz uma pausa e pondera sua resposta a fim de fazer com que o repórter pense que fez uma pergunta inesperada e provocativa (você realmente acha que Clinton não havia antecipado várias perguntas?). Você pode usar a mesma técnica ao fazer uma apresentação para um grupo. Se sabe quais serão as prováveis objeções e já desenvolveu respostas para elas, a estratégia é simples. Escute a objeção, espere alguns segundos, pondere-a e depois diga: “Então você está dizendo que se fizermos X podemos obter Y como resultado. Ótima colocação.”. Espere mais um ou dois segundos. “E se fizermos dessa maneira?”. Dessa forma, você reconhece a realidade da outra pessoa, exalta seu ego e lida com a oposição.

O silêncio também pode ser usado de outras maneiras. Se alguém estiver dominando a discussão, deixe a pessoa terminar uma frase e, em seguida, aguarde alguns instantes antes de responder. Isso lhe coloca de volta ao controle. Independentemente de como se sinta em relação às pessoas na sala, sempre deixe que elas terminem suas frases. Se interrompê-las, vai parecer que não se importa com o que elas têm a dizer ou que não estava escutando. Já que o objetivo final é suavizar os egos e unir a sala, você não vai querer insultar ninguém.

Uma vez que esteja ciente do poder do silêncio, você vai ver o quanto ele pode ser usado a seu favor. Se alguém atacar você ou suas ideias, simplesmente deixe as palavras dessa pessoa no ar por alguns instantes antes de responder. O silêncio sempre parece mais longo para a pessoa que está falando, então, essa pessoa já vai estar se contorcendo um pouco no momento em que você falar. Se estiver fazendo telemarketing, em vez de bombardear o cliente com todos os

detalhes, deixe muitos espaços para que ele os preencha com comentários ou perguntas. Isso é o que faz o cliente investir no processo. Finalmente, manter-se confortável diante do silêncio indica que está confortável consigo mesmo. Se você estiver caminhando por um corredor com um colega ou viajando pelo país com ele, ele será tranquilizado pelo silêncio confortável. É muito mais fácil do que conviver com um tagarela.

A outra face da compreensão do silêncio é saber interpretá-lo. De vez em quando, quando encerro uma apresentação, o único som que ouço é o barulho do ar condicionado. Aí eu digo: "A julgar pelo silêncio, devo ter abordado o tema de forma brilhante", o que geralmente provoca risadas. A tendência natural é entrar em pânico e assumir que seu público não entendeu a apresentação ou não gostou, ou que você de alguma forma falhou. Não é assim que você deve se sentir quando estiver tentando persuadir um grupo. Onde está a verdade? Pode ser que eles não o tenham entendido, que não concordem com você ou que você realmente tenha abordado o tema de forma brilhante. Não assuma que o silêncio é um mau sinal e não o leve como algo pessoal.

Parece ser uma tendência humana confundir o silêncio com inteligência e sabedoria. Aprendi isso da pior maneira. O silêncio é uma força tão poderosa que uma vez contratei um homem que ficou relativamente mudo durante a entrevista de emprego. Ele conversou um pouco, era apresentável, sorria e balançava a cabeça, concordando com todos os meus comentários, então assumi que ele era inteligente. Descobri mais tarde que ele balançava a cabeça porque não tinha ideia do que eu estava falando.

Penso muitas vezes nessa entrevista, porque se alguém deveria estar alerta às possibilidades do silêncio, esse alguém era eu. Por causa do meu ego – ao concordar e sorrir, ele enaltecia meu ego – esqueci de ouvi-lo. A experiência me ensinou que sempre que não tenho certeza do que dizer, devo ficar calado. As pessoas me verão como inteligente, a menos que eu prove o contrário.

# PODER #21

## Faça Contato Físico

O toque, começando com, mas não se limitando a um aperto de mão, pode ser um instrumento valioso de persuasão. Os peritos óbvios são os políticos, cujos movimentos podem ser estudados por horas através da internet. Bill Clinton e Lyndon Johnson representam os extremos do uso do toque e da presença física para unir as pessoas ou, no caso de Johnson, para intimidá-las. Os dois métodos podem ajudá-lo a persuadir – tenho certeza de que você já sabe qual prefiro.

Sabe-se que Bill Clinton adora ter contato físico. Simplesmente ao colocar sua mão levemente nas costas da mão de uma mulher, ele poderia fazê-la se sentir como se fosse a única pessoa na sala.

Ele também atraía homens, mesmo aqueles que queriam resistir. Em Dennis Miller Live, em junho de 2000, Jon Stewart descreveu o encontro com o então presidente. Aparentemente, essa foi uma experiência bastante física: “Ele é o artista ‘meia boca’ mais incrivelmente carismático... Ele me curou! Estava cego, ele me tocou, e agora eu consigo ver. Fica da sua altura quando fala com você. Ele tinha 1,70m para mim, já para minha mãe tinha 1,5m... Ele simplesmente envolve você nessa adorável generosidade... É uma loucura. Ele é bom”[1]. Aqui está uma foto de Clinton na ativa em 2008, “envolvendo” a vice-governadora do Novo México, Diane Denish:



Mark Bralley G.

Quando você é apresentado a caras como Bill Clinton, eles vão puxar sua mão em direção ao peito ou ao estômago deles, ou vão apertar sua mão com as duas mãos. Eles lhe trazem para perto porque quando você não tem medo de tocar ou de se aproximar, as pessoas gostam mais de você.

Lyndon Johnson, ao contrário, usou sua altura (quase 1,95m) para se impor aos adversários – a imprensa chamou isso de Tratamento Johnson. Abaixo, veja-o em 1965, praticando a arte da persuasão com o juiz associado da Suprema Corte, Abe Fortas:



Yoichi R. Okamoto/ Biblioteca LBJ

Ele também fazia a mesma coisa com grupos. Na próxima página, ele é visto conversando com membros do Congresso:



Yoichi R. Okamoto/ Biblioteca LBJ

Em *Master of Senate*, o autor Robert A. Caro cita os jornalistas Rowland Evans e Robert Novak descrevendo o Tratamento Johnson: “O tratamento podia durar dez minutos ou quatro horas... Ele se aproximava, seu rosto ficava a um milímetro do alvo, seus olhos se arregalavam e se fechavam, as sobrancelhas subiam e desciam... Mímica, humor e o gênio da analogia tornou o Tratamento

uma experiência quase hipnótica que deixava o alvo atordoado e impotente.”. Isso parece muito mais coerção do que persuasão, e eu não recomendo, no entanto, é um exemplo fascinante de como a presença física pode afetar o público.

Na atual Casa Branca, Michelle Obama parece ser a pessoa com o toque mágico. Barack usa todas as estratégias – pega no braço, puxa a outra pessoa, oferece um abraço viril. Michelle é mais pessoal. Uma mulher que conheceu a primeira-dama em um almoço descreveu como Michelle tocou seu ombro, e depois ergueu a mão para tocar-lhe levemente o cabelo. Depois disso, “Eu teria feito qualquer coisa por ela”, afirmou.

Seu uso do toque tem que ser algo com o qual você esteja confortável e seja socialmente adequado. No trabalho, é preciso ter cuidado para não ultrapassar os limites e fazer com que o sexo oposto o ache ofensivo. Dito isto, existem vários estudos que mostram que o toque humano diminui a ansiedade, a frequência cardíaca e a pressão arterial da pessoa tocada. O poder curativo do toque é um fenômeno real, e você pode usá-lo para deixar seus colegas à vontade.

De modo geral, é aceitável que se toque um colega na mão, no antebraço, nos ombros ou nas costas. Em conversas individuais, tocar o braço ou a mão da outra pessoa faz com que ela pare de falar imediatamente. Você pode fazer isso de maneira sutil para que a outra pessoa fique quieta, se ele ou ela estiver falando demais, ou para que ela fique em silêncio enquanto você estiver fazendo sua colocação. Em geral, a pessoa que inicia o toque se afirma no controle. Se estiver lidando com um superior, a quem não queira desafiar, você provavelmente não deve lhe tocar além do aperto de mão inicial. Se estiver na posição de superior, use o toque para estabelecer um vínculo, um tapinha nas costas ou no ombro é o suficiente. Não é preciso tocar as outras pessoas a todo momento para demonstrar que está aberto a amizade. Um leve toque no braço enquanto estiver falando é mais do que o suficiente.

# PODER #22

## Não Diga Não, Diga “Vamos Tentar”

"Nunca diga não” é um daqueles mandamentos de vendas que fazem com que a pressão sanguínea da gente se eleve. O que está implícito é que você tem que dizer sim a tudo e depois ter um ataque cardíaco tentando atender às demandas impossíveis. No entanto, quando se lida com clientes, você realmente não pode dizer não se quiser manter o negócio. Você deve satisfazê-los e, ao mesmo tempo, convencê-los a não buscar ideias ruins para a causa deles.

Minha equipe utiliza com frequência essa tática quando trabalha com empresas envolvidas em processos judiciais. O típico contexto é que somos chamados como consultores de crise quando o CEO está se sentindo assediado por toda a publicidade ruim gerada pelo processo. A primeira coisa que sai da boca do CEO geralmente é “Quero que vocês publiquem um press release”, e o release deve contar a versão da empresa. Infelizmente, isso não dá notícia. Pior, se o release for parar nos jornais, pode parecer que a empresa está desesperada.

Mas CEOs não gostam de ouvir a palavra não, assim como qualquer um de nós. Não significa rejeição. Diga não, e você acabará fazendo seu cliente se sentir estúpido. Você também dará a impressão de que não se importa com o objetivo de seu cliente. Em vez de dizer não, foque a conversa no objetivo e sugira caminhos alternativos para alcançá-lo.

Por exemplo, para os CEOs em pânico, costumo perguntar: “Você quer gerar uma publicidade positiva para combater as notícias sobre a ação judicial, certo? Pois seu objetivo principal é mostrar ao público que vocês são uma empresa ética.”. Então, começo sugerindo a validação de terceiros, pessoas que possam fornecer uma boa publicidade: “Nem sempre você deve responder diretamente às acusações. Às vezes, deixar que pessoas confiáveis contem a história por você é mais eficaz. Que tal seus clientes satisfeitos? E aquela fundação que vocês patrocinam? Alguém poderia escrever um artigo para o jornal focando um evento de caridade que vocês encabeçaram? Que tal aproveitar toda a generosidade que vocês construíram em seus 20 anos de serviço a esta comunidade?”.

Agora o cliente está mais animado. Eu não eliminei a ideia de um press release; alternativamente, eu o incrementei com mais ideias. Expandi a forma de alcançar o objetivo do cliente. Se você mantiver o objetivo como principal critério, terá um porto seguro em comum ao qual poderá voltar sempre que for preciso. Desse local de unidade, você poderá alterar o processo em conjunto.

Muitas vezes, as pessoas pedem coisas que não são o que elas realmente querem. Elas lhe procuram falando de um processo específico, mas o que realmente querem é realizar um determinado objetivo. Suponha que seu irmão anuncie: “Quero que todos da família passem o dia de Ação de Graças em minha casa.”. Em vez de dizer: “Não, nós não podemos. Nós não gostamos de viajar”, você pode tentar ter uma noção do objetivo fundamental dele: “Existe uma razão especial para que você queira todos em sua casa?”. Talvez o que ele realmente deseje é que toda a família veja a reforma em sua cozinha. Talvez isso possa acontecer em uma outra ocasião que não seja o dia de Ação de Graças. Ou, talvez, o que ele realmente queira seja uma reunião familiar, e não precisa ser em sua casa ou no dia de Ação de Graças, contanto que aconteça logo. Se você voltar para o objetivo, a resposta raramente é não, é geralmente, “Vamos fazer desta maneira.”.

No início deste livro, eu o aconselhei a não ignorar as más notícias. É importante que você encontre uma maneira positiva de dizer não, por mais contraditório que isso possa parecer. Nos relacionamentos pessoais ou de negócios, as pessoas em nossa cultura são atraídas pelos otimistas. Especialmente no trabalho, a capacidade de ser otimista é sempre muito encorajada. Com muita frequência, as pessoas que dão as más notícias são repreendidas, assim como eu o era quando colocava todos aqueles recortes de notícias “negativas” por debaixo das portas dos legisladores em meu primeiro trabalho político. Dizer “não” é, de modo geral, visto apenas como negativo. Por outro lado, dizer “Vamos tentar” não é apenas uma parte importante da persuasão, mas também um valioso instrumento de sobrevivência no mundo dos negócios.

Mesmo as pequenas coisas contam quando se está tentando apresentar uma face positiva ao mundo. Antes de clicar no botão enviar, releia seus e-mails e tente eliminar a palavra “não” sempre que puder. Você vai levar apenas alguns segundos para reescrever a mensagem de uma forma positiva.

# PODER #23

## Dê as Más Notícias de Forma Rápida e as Boas Devagar

Uma grande parte da persuasão tem a ver com a forma como você gerencia os fatos, especialmente quando estes podem danificar sua reputação. Há uma clássica batalha entre advogados e o pessoal de relações públicas sobre esta questão. O pessoal de RP entende que quanto mais longa uma história, pior para quem está no olho do furacão. Os advogados, entretanto, preferem dar as más notícias em pequenas doses e o menos frequente possível. Eles têm suas razões legais, mas não percebem que a percepção conduz as atitudes, mesmo com algo tão sério quanto uma ação judicial. Se você conseguir colocar para fora todos os detalhes de uma história ruim em um dia, há uma boa chance de que ela se dissipe, pois não haverá nada a que a mídia possa se apegar. Isso, por sua vez, irá influenciar a percepção de cada cidadão que ouve o caso, inclusive os jurados em potencial.

Avaliar as atitudes dos jurados tem sido meu trabalho por muito tempo, e toda minha experiência me leva à mesma conclusão: a percepção cria a realidade. O caso da Enron se destaca como um bom exemplo, pois houve muita discussão na mídia sobre se Ken Lay, Jeffrey Skilling e outros executivos da Enron poderiam ter um julgamento justo em Houston, onde ficava a sede da empresa. Lembro-me de ter lido uma entrevista com um jurado em potencial e alguns cidadãos onde cada um deles insistia no fato de que *era claro* que os caras da Enron poderiam ter um julgamento justo em Houston e, a propósito, eles deveriam ir para a cadeia. Se um juiz tivesse lhes perguntado: “Vocês conseguem esquecer que milhares de empregados da Enron perderam suas aposentadorias?”, tenho certeza de que os jurados teriam dito: “Sim, eu posso ser justo. Posso apenas ver os fatos.”. E eles realmente estariam falando a verdade – as pessoas se iludem pensando que podem esquecer suas percepções. Mas não conseguem. Ninguém consegue. É por isso que é crucial saber como divulgar os fatos de uma maneira que crie a percepção que apoie sua posição.

O exemplo mais doloroso e prejudicial de se dar uma má notícia de forma muito lenta foi o escândalo Monica Lewinsky. Lembra-se o quanto essa história se arrastou, de como os detalhes foram surgindo pouco a pouco, mês após mês? A batalha interna deve ter sido feroz, com os advogados dizendo: “Não solte isso!” e o pessoal de RP implorando ao presidente Clinton para soltar tudo de uma vez, pois, assim, teriam só um dia de história. Dez histórias semiruins são muito mais danosas do que uma história realmente ruim que inclua os mesmos dez detalhes.

O contrário também é verdadeiro: se você tiver uma boa notícia, revele-a lentamente e aos poucos, porque o efeito cumulativo é muito mais poderoso. Digamos que um candidato receba o apoio da AFL-CIO, formada por 65 sindicatos. Se você soltar a notícia em um dia, mesmo que diga que há 65 membros e liste todos eles, a história continua sendo uma história de um dia. Mas se você soltar o endosso de um sindicato a cada quatro dias, terá história para as próximas 23 semanas, e a percepção é de que muita gente apoia esse cara. Você cria a realidade à medida que controla a percepção.

E é assim que as coisas funcionam em todas as áreas da vida, e o conhecimento é especialmente útil nos negócios. Ao se tratar de más notícias, considere como seus funcionários reagiriam se você lhes dissesse todos os aspectos negativos de uma só vez: este ano vocês terão de abrir mão dos aumentos, não haverá bônus e ainda vamos ter um corte de 10% do pessoal. Essa é uma mensagem brutal e as pessoas não ficarão felizes. Agora, imagine se você dissesse uma dessas mensagens a cada semana durante três semanas. Os funcionários ficariam mais do que infelizes, eles ficariam em pânico, imaginado qual seria o desastre a lhes esperar na próxima reunião. As mesmas regras se aplicam se você for um funcionário e tiver que dar uma notícia ruim a seu supervisor. Despeje toda a história de uma só vez e tenha apenas um dia ruim. Se arrastá-la por dias ou semanas, parecerá que você não sabe fazer seu trabalho.

O contrário também funciona para uma boa notícia no trabalho, assim como nas campanhas políticas. Se houver uma maneira de liberar o feedback positivo do cliente de forma lenta, o efeito será maior e o brilho vai durar por mais tempo. É contraditório, pois todos temos a tendência natural de espalhar aos quatro cantos as boas notícias assim que as ouvimos, mas minimizamos as más notícias. Se conseguirmos aprender a fazer o contrário, podemos ter mais controle sobre a forma como as pessoas ao nosso redor percebem os fatos.

# Controle de Crise para Iniciantes

Os especialistas em controle de crises são os profissionais de relações públicas que trabalham nos bastidores para ajudarem indivíduos ou organizações a gerenciarem as ameaças graves à sua reputação ou a seus negócios. Sua missão é resolver situações delicadas, influenciar a opinião pública e criar uma percepção de seu cliente que seja mais favorável ou, no mínimo, menos desfavorável. Se a crise for bem controlada, ela vai desaparecer rapidamente do consciente do público. Naturalmente, as partes envolvidas querem que continue assim. É por isso que os especialistas em crise são um pouco reservados em relação a seus clientes. Minha empresa conquistou sua fatia no mercado de controle de crises, e estou ciente dos desafios. Queria falar com alguém que fosse especialista exclusivamente nessa área, assim, entrei em contato com um dos mais experientes consultores de crise do sul da Califórnia, Gillott Roger, o fundador da Gillott Communications, e perguntei se poderia entrevistá-lo. Ele disse que sim, desde que eu não usasse os nomes de seus clientes. Seus insights são valiosos, então concordei.

“Em se tratando do controle de crises, existem três regras básicas”, Gillott me disse. “Primeiro, você precisa controlar a situação e não deixar que ela o controle. Em segundo lugar, você deve envolver a mídia, porque se você não contar a sua história, o outro lado vai contá-la por você e você que não vai gostar da forma como eles vão contá-la. Em terceiro lugar, sempre que lidar com a mídia, tem que acertar da primeira vez, porque não há uma segunda chance.”.

“Dar as más notícias de forma rápida” é uma abordagem que ele segue na maioria das situações de crise, desde falências de empresas a indivíduos proeminentes que são presos por drogas ou outras indiscrições. Uma história de um dia é muito melhor do que uma que se arraste – e arraste a reputação do cliente ladeira a baixo – por semanas ou meses. Resguardar-se e liberar uma má notícia lentamente geralmente são táticas que não funcionam, ele acredita. “O melhor exemplo recente é a crise financeira, onde um banco diria: ‘Vamos amortizar um bilhão de dólares neste trimestre, e isso deve resolver esse problema’. No próximo trimestre, eles amortizam mais dois bilhões. Melhor seria fazer uma amortização maior no início e acabar logo com isso. É como demitir funcionários. Não faça rodeios. Sua moral só ficará em baixa. Se tiver que dar uma má notícia, faça-o rapidamente e a deixe para trás.”.

Gillott define seu trabalho como gestão de crises e gerenciamento de reputação. “Toda crise afeta sua reputação”, explica. “Nem todo problema de reputação é necessariamente uma crise. Mas todas são questões sensíveis e todas são críticas para o cliente. Já encontrei clientes em potencial em estado de negação – que não querem admitir que estão em crise. Mas se você disser: ‘Esse é um problema que vai afetar sua reputação’, eles não veem nenhum problema. Não dá para entender.”.

No controle de crise, seu parceiro normalmente é a mídia, pois ela é seu canal com o público. Gillott se lembrou de uma situação na qual um cliente estava sob investigação criminal pelo IRS (equivalente à Receita Federal). “Ele era o presidente de uma organização sem fins lucrativos. As pessoas que levaram os fatos ao IRS também os entregaram a um jornal de grande circulação. Logo um repórter veio bisbilhotar. O que o cliente esperava, do fundo de seu coração, era evitar a história inteira. Eu lhe disse de antemão que isso provavelmente não seria possível, uma vez que o repórter já estava em cima dele.”.

No entanto, Gillott foi muito hábil ao desviar a história. “Apresentei três táticas. A primeira era desacreditar as pessoas que tinham plantado as alegações no IRS e as enviado ao jornal. A segunda era convencer o repórter de que não era uma história interessante e que, se qualquer outro jornal começasse a fazer perguntas, minha primeira ligação seria para alertar o primeiro repórter. Estava confiante de que a história não ia ser interessante. Mas mesmo que tivesse sido, teria mantido a promessa. O repórter me conhecia e sabia disso. A terceira tática era convencer o repórter de que esta investigação era apenas fumaça, mas que, se algo realmente surgisse, o meu cliente iria cooperar com ele 100%.”.

E quanto à embromação? “Ficar em silêncio é uma péssima ideia, pois se você não disser nada, estará abdicando de sua oportunidade de influenciar a história. Falar demais também não resolve nada, pois se você jogar muitas palavras ao vento, tudo o que estará fazendo é obscurecer sua mensagem. A melhor resposta é: ‘Deixe-me verificar isso e volto a falar com você’. Isso lhe dá o tempo necessário para refinar a mensagem e polir o tom e a linguagem. Mas você tem que voltar a procurar o repórter, e deve fazê-lo antes do prazo acertado. Caso não faça isso, terá quebrado uma promessa e esse repórter nunca mais vai confiar em você.”.

Em uma situação delicada, disse-me Gillott, a única coisa importante a se lembrar ao lidar com a mídia é: “Nunca deixe que eles o vejam suar. Você não pode se deixar ser traído pelo menor traço de nervosismo e não pode perder a calma. Se a mídia o vir vacilar, vão lhe bater sem dó nem piedade e você nunca vai sair da defensiva.”.

Gillott trabalhou para a Associated Press por 12 anos e foi um de seus

repórteres mais conceituados em nível nacional. “Sei como os jornalistas pensam”, disse. “Eles não demonstram nenhuma piedade, e o que querem, acima de tudo, é um subtítulo de destaque, uma posição proeminente no noticiário das seis, ou o maior número de acessos a um site. É por isso que a melhor pessoa para lidar com situações delicadas em RP é geralmente alguém que já tenha sido jornalista. Ele sabe todos os truques, porque ele mesmo já os usou.”.

Em suma, o que um cliente em potencial deve avaliar em um especialista em controle de crise? “Alguém que lide bem com o estresse sem perder a compostura. Alguém que tenha experiência em diversas áreas e que transpire presença de comando. É um viciado em adrenalina que se diverte ao encarar a mídia olho no olho – e não pisca.”.

# PODER #24

## Desafie as Más Ideias Desafiando os Detalhes

Nem toda campanha de persuasão se trata de incentivar as pessoas a fazer algo. Ocasionalmente, é preciso convencê--los a não fazer algo que você acredita ser uma má ideia. O método mais eficaz é concordar com o conceito maior e, então, desafiar os detalhes (você sempre pode concordar com o conceito em um determinado nível, como vou explicar em breve). Você já deve estar familiarizado com essa tática, caso preste atenção aos anúncios políticos. A fórmula é ter um especialista ou um cidadão comum dizendo: “Todos queremos X. Mas o Ato Z não é a maneira de consegui-lo. Z vai...”. Complete o espaço em branco com: “ punir os responsáveis”... “aumentar os impostos”... “negligenciar a fiscalização”, e assim por diante. Esses anúncios são incrivelmente irritantes e dependentes de seus sentimentos sobre o assunto. Mas funcionam. É por isso que continuamos a vê-los.

Um exemplo clássico foi uma campanha financiada pela indústria do tabaco para derrotar a Proposição 86, que em 2006 procurou aumentar o imposto do tabaco na Califórnia. O comercial de televisão antiProp 86 mostrava um médico. Veja a seguir o roteiro:

> Sou o Dr. Mark Kogan. Como qualquer médico, faço tudo o que está ao meu alcance para convencer as pessoas a pararem de fumar. Mas não é com isso que a Prop 86 está preocupada. A Prop 86 arrecada bilhões em impostos, mas dedica apenas 10% aos programas antitabagismo. O resto do dinheiro vai para interesses especiais, que patrocinam a medida, e para mais burocracias governamentais. Leia você mesmo. A Prop 86 não é o que afirma. É por isso que médicos, policiais, empresas e grupos de defesa do contribuinte se opõem à Prop 86[1].

Discuta todos os pontos. Você tem um defensor especialista que concorda

com o conceito e depois dizima os detalhes. Ele usa números: os “bilhões” de impostos que serão recolhidos, dos quais meros “10%” serão gastos em programas antitabagismo. Dê a deixa para a linguagem emocional: “Interesses especiais” e “burocracia governamental” irão ceifar a maior parte desses bilhões. Para um maior efeito, outros “defensores” são citados – “médicos, policiais, empresas e grupos de defesa do contribuinte” que se opõem ao imposto. A Proposição 86 quase não passou, por isso a estratégia foi bem-sucedida.

Você pode amar ou odiar cigarros, todavia, o ponto é que esse método funciona. E funciona em qualquer lugar. Portanto, saber usá-lo pode vir a ser muito útil. Basicamente, o enfoque é o contrário de unir as pessoas em torno de um objetivo. Quando se está tentando convencer as pessoas a fazer algo, é preciso fazer com que elas se concentrem no objetivo, a grande missão com a qual todos concordam, e não se distraiam com o processo. Quando se está tentando convencer as pessoas a não fazer algo, é preciso concordar com o objetivo, mas, depois, direcionar rapidamente sua atenção para as falhas do processo. Nunca se oponha abertamente ao objetivo e tente não usar palavras negativas quando tiver que contrariar uma má ideia.

No trabalho, ao desafiar as ideias ruins, sua primeira tarefa é identificar o conceito com o qual concorda. Vamos dizer que um de seus supervisores queira garantir que cada semana de trabalho fique limitada a 40 horas. Isso não é possível, pois faria sua empresa menos competitiva durante as épocas de maior movimento. Para chegar a um acordo, é necessário tornar o conceito maior: você pode concordar que todos os funcionários precisam de um tempo livre. Pode concordar que valoriza seus funcionários, e que todos eles precisam de tempo para recarregar as baterias. Mas isso não significa que (aí vêm os detalhes) todo mundo precisa dessa quantidade específica de tempo livre. Você pode dizer: “Concordo que todos precisam de descanso. O problema com uma semana de 40 horas, especificamente, é que há semanas em que precisamos trabalhar cinco dias de dez horas porque recebemos pedidos de urgência e temos que atendê-los. Então, o que precisamos é de duas semanas livres na época do Natal para que todos possam se afastar do trabalho por completo. No final, nossos colaboradores terão parado tanto quanto qualquer um, mas acho que limitar toda semana de trabalho para 40 horas é um erro que pode prejudicar a empresa.”. Você voltou ao objetivo maior, concordou com ele e, em seguida, falou sobre como as especificidades não iriam alcançar o objetivo maior. Além disso, você ainda ofereceu uma alternativa legítima, que é sempre a melhor abordagem se você puder controlá-la.

# A Manipulação e os “Velhos Juízes Brancos”

Por décadas, os distritos eleitorais da Califórnia foram tão injustamente manipulados que tanto democratas quanto republicanos estavam profundamente arraigados em suas respectivas áreas. Os candidatos que fossem eleitos tendiam a representar as mais extremas pontas de cada partido – de um lado, os republicanos conservadores, e do outro, democratas ultraliberais. Nenhum dos lados podia se comprometer com o outro por medo de enfurecer seus principais membros. Como resultado, o governo do Estado foi paralisado e ficou incapaz de resolver os graves problemas financeiros da Califórnia. Por cinco vezes ao longo de 26 anos foram apresentados projetos de lei que redesenhariam os distritos de forma mais justa. E cada vez, a oposição publicava anúncios condenando os detalhes. Eles venceram nas primeiras quatro vezes.

Então, em 2008, a Califórnia finalmente aprovou uma lei estadual. A Proposição 11 foi apoiada tanto por democratas quanto por republicanos, e antes da eleição minha empresa foi contratada para realizar grupos focais e ajudar a desenvolver uma campanha publicitária que superasse a inevitável oposição.

Para nos prepararmos, analisamos os anúncios a favor da Proposição 77, a tentativa mal-sucedida, porém recente. Segundo a Liga das Mulheres Eleitoras, votar “sim” para a Prop 77 significaria que “as fronteiras para os distritos políticos seriam projetadas por juízes aposentados e aprovadas por eleitores em eleições majoritárias”. Votar não significava que as fronteiras continuariam a ser elaboradas por legisladores e aprovadas pelo governador.[2]

Um dos comerciais de TV mais famosos a favor da Prop 77 mostrava uma cidadã idosa (na verdade uma atriz) descendo a escada na frente de sua casa, murmurando:

“O legislativo, ha, ha.... Eles fraudam a eleição, eles fraudam tudo. E o que você ganha com isso? Nada. Tudo o que querem é dinheiro, dinheiro, dinheiro.”. Um narrador então entoava “Os legisladores designam os distritos para que não corram o risco de perder... A Proposição 77 quer que juízes independentes designem as fronteiras distritais, não os políticos.”.

A campanha de oposição à Prop 77 transformou “os juízes independentes aposentados” em detalhes incriminadores. O L.A. Times relatou que “Um dos comerciais de TV contra a Prop 77 mostrava três homens vestindo túnicas pretas e que claramente pareciam não fazer o bem. Eles furiosamente cortavam um

mapa da Califórnia e, em seguida, pareciam se divertir ao juntar os pedaços novamente. Enquanto isso, o locutor advertia que a medida mudaria a Constituição do Estado ‘apenas para obter ganhos políticos’.”.[3] A mensagem era que os velhos homens brancos, em conluio com o governador Arnold Schwarzenegger, estariam desmembrando os distritos em detrimento de todos no estado que não fossem velhos, brancos e homens. Trudy Schafer, da Liga das Mulheres Eleitoras, enviou uma declaração à imprensa: “Queremos sim ver uma reforma nas fronteiras distritais, mas acho que há muitas falhas na Prop 77”.[4]

As pessoas que me contrataram para pesquisar a Prop 11 sabiam que contratar juízes aposentados para redesenhar os distritos seria um tiro n’água. Eles me instruíram a perguntar aos grupos focais o que achavam de uma comissão de redistritamento composta por 14 “cidadãos comuns”. O que descobrimos? Ninguém achava que a Prop 11 iria corrigir a política. Ninguém nem achava que ela mudaria a mentalidade dos políticos, que realmente só estavam ali por interesses próprios, ou que conteria os interesses especiais. E ninguém acreditava que o “cidadão comum” na comissão estaria completamente imune às pressões políticas. Mas continuavam dizendo: “Já é alguma coisa. Isso me dá um pouco mais de controle porque desta vez não vão ter juízes velhos e brancos.”.

A Prop 11 foi enquadrada como uma questão de reforma e se focou na comissão constituída por 14 cidadãos. Confiantes, seus opositores tentaram liquidá-la com uma campanha que se tratava de falar sobre detalhes confusos. Um dos comerciais de televisão não se opunha ao conceito de redistritamento. Porém, argumentava, mais uma vez, que esta não era a maneira correta de abordar a questão. Um professor de cabelos prateados ficava diante de um grande fluxograma desenhado à mão, usando um ponteiro para explicar a Prop 11 para uma senhora indignada:

> **HOMEM:** “Na Prop 11, os burocratas escolhem 60 candidatos para a formação de uma Comissão de Redistritamento constituída por 14 pessoas. Os líderes do Legislativo têm direito a veto. Depois, oito dos 14 são selecionados aleatoriamente por um sorteio,e esses oito escolhem os outro seis...
>
> **LOCUÇÃO:** “Vote não à Prop 11 – muito confusa, muito complicada e totalmente injusta.”.

Enquanto isso, os grupos a favor da Prop 11 colocaram no ar um comercial que confrontava os “políticos” que se opunham à Prop 11 e às muitas organizações que eram a favor dela. No anúncio, uma jovem muito atraente

caminhava em um cenário moderno, onde um conjunto de gráficos se materializa no ar ao lado dela para ilustrar seus pontos. Era um contraste gritante com os idosos mostrados no anúncio contra a Prop 11. O comercial a favor da Prop 11 não incluía qualquer outra informação além do objetivo da proposição e uma lista de validações de terceiros:

> **MULHER:** Você pode dizer muito sobre uma proposição ao ver quem está a seu favor. A Prop 11 tem a oposição dos políticos, mas é apoiada pela Liga das Mulheres Eleitoras, pela AARP, pela Associação dos Contribuintes da Califórnia e por muitas outras. Os políticos dizem não à Prop 11. A Liga das Mulheres Eleitoras e todas essas outras associações dizem que a Prop 11 vai ajudar a tirar do comando os políticos que não cumprem suas promessas. Você sabe de que lado seus amigos estão. Vote sim à Prop 11.

De fato, alguns políticos poderosos, incluindo o governador Schwarzenegger, apoiaram a Prop 11 e fizeram campanha por ela. Eles não foram mencionados no comercial do "Sim", mas, no fim, essa contribuição não fez diferença. A validação de terceiros e as comissões de cidadãos foram suficientes para superar as agressões aos detalhes da Prop, e ela passou.

Esta é uma importante lição a ser lembrada quando alguém estiver tentando acabar com sua ideia através dos detalhes. Não se deixe levar pelas provocações, pois o que pode ser dito? Eles acham que os detalhes são falhos (ou essa é a posição que estão tomando), mas você não. Em vez de brigar, concorde para discordar depois, e volte ao objetivo e aponte todas as pessoas de credibilidade que o apoiam.

# PODER #25

## Seja o Advogado do Diabo

Como vimos no último capítulo, desafiar uma má ideia ao desafiar seus detalhes é uma estratégia para paralisar um plano completamente duvidoso. A técnica do advogado do diabo é diferente, pois ela pode tanto ser usada para enfraquecer a proposta de alguém quanto para identificar os pontos fracos em sua própria ideia.

Por que você deveria encontrar pontos fracos em seu plano? Pelo mesmo motivo que meus clientes advogados me pedem para identificar falhas em seus argumentos jurídicos: o conserto dessas falhas faz com que o argumento fique mais forte. Alguns CEOs realmente viram o advogado do diabo durante as reuniões para que pelo menos uma pessoa se sinta livre para expressar o ponto de vista "negativo" que com tanta frequência sufoca o local de trabalho, em especial quando o chefe está na sala.

Sempre que apresentar um plano, haverá a chance de alguém o colocar em dúvida. Em vez de ficar na defensiva, você pode dizer: "É um ponto justo. Quer brincar de advogado do diabo? Podemos tentar solucionar os potenciais problemas o mais breve possível.". Agora vocês estão do mesmo lado, e o cético tem um papel específico na discussão. Essa técnica não se destina a aplacar as pessoas, todavia, entender os pontos fracos em seu plano é realmente tão importante quanto compreender os pontos fortes. Como benefício, pedir a alguém para bancar o advogado do diabo mostra aos indecisos na sala o quão você está aberto a críticas, o que vai ajudá-lo a trazê-los em sua direção.

Saber bancar o advogado do diabo também é crucial para que você defenda os vários aspectos de seu plano contra as pessoas que querem modificá-los. Vamos dizer que você esteja tentando convencer a empresa de cartões de cumprimentos, para a qual você trabalha, a lançar uma nova linha de cartões. Você sabe que a nova linha só estará pronta para o Dia das Mães*; mas isso é depois do Dia dos Namorados, a segunda data mais significativa no ano para a venda de cartões. Você assume que o chefe vai tentar acelerar a produção da nova linha. A melhor maneira de combater essa ideia é começar dizendo algo positivo sobre ela: "Eu

concordo que o lançamento para o Dia dos Namorados seria o ideal. Mas posso bancar o advogado do diabo por um minuto? Se prometermos a nova linha para o Dia dos Namorados e apenas alguns projetos estiverem prontos até lá, isso poderia prejudicar a percepção dos varejistas sobre toda a linha.”.

A técnica de bancar o advogado do diabo é direta e busca soluções. Amenizar não é o caminho a se seguir quando você precisa falar de temas desconfortáveis ou impopulares. Você tem que ser direto. Não há problema em dizer algo discreto na primeira vez (“Você está ciente de que... ?”), mas vai acabar sendo taxado como irritante ou paranoico se continuar perguntando: “Você está ciente de que... ?”, “Você não se preocupa com o fato de que... ?” ou “E se acontecer X?”. Ao bancar o advogado do diabo, você estará jogando aberto e deixando com que todos saibam exatamente quais são suas preocupações.

Quando banco o advogado do diabo, uma frase que tento evitar é: “Não discordo de vocês, mas...”. Assim que as outras pessoas ouvirem isso, elas vão ficar na defensiva. O que elas ouvem é: “Discordo de vocês. Preparem-se para a minha crítica”. Assim, você se afasta da posição de conciliador e cria um conflito. É muito mais produtivo dizer: “Tudo bem se eu bancar o advogado do diabo? Quero antecipar eventuais dificuldades. Sejam quais forem as divergências que temos, elas só vão nos ajudar a criar uma estratégia mais hermética.”. Assim, você toma de volta a posição de conciliador e, sempre que a tensão começar a subir, poderá dizer: “Lembrem-se, só estou bancando o advogado do diabo para que tenhamos certeza de que todas as questões sejam abordadas.”. Você está sempre tentando trazer otimismo para a sala e sempre querendo fazer as pessoas se sentirem confortáveis e seguras.

Não é raro que os participantes em meus grupos focais sejam arredios comigo, pois muitas vezes preciso questioná-los (até mesmo provocá-los) até conseguir chegar ao cerne de seus sentimentos. Nesses grupos, é bancando o advogado do diabo que fortaleço a discussão. Isso os faz lembrar que estou literalmente desempenhando um papel para que possa compreendê-los melhor. Eles geralmente começam a repetir uns para os outros: “Ele só está bancando o advogado do diabo” – pois defendo os dois lados de forma muito passional. Para lidar com adversários, céticos, questões delicadas, egos sensíveis ou uma sala cheia de colegas cautelosos e um chefe intimidador, também funciona bancar o advogado do diabo. É por isso que esse termo tão simples ganhou um capítulo só para ele.

[*] N.R.: No Brasil, a comemoração do Dia dos Namorados é posterior a do Dia

das Mães, em 12 de junho, enquanto que nos Estados Unidos e alguns lugares do mundo, o Dia dos Namorados é comemorado em 14 de fevereiro, dia de São Valentim.

# PODER #26

## Não Mude, “Adapte”

Todos os candidatos políticos sabem que no decurso de uma campanha, os eventos atuais podem forçá-los a mudar sua posição sobre uma questão importante. Isso pode desencadear uma batalha interna sobre como a mensagem deve mudar e como a mudança deve ser apresentada aos eleitores. A mesma coisa acontece no mundo dos negócios, e quando isso acontece, os líderes experientes unificam seu grupo em torno do conceito do qual as boas ideias evoluem.

Em uma campanha, a razão de um candidato ter que mudar é geralmente óbvia. Acontece alguma coisa que atrai a atenção do público, e o candidato a ignora por sua conta e risco. Vimos isso acontecer em 2008. Quando o confronto entre Barack Obama e John McCain começou, ambos os candidatos se concentraram em assuntos internacionais – Obama, pois seu maior cartão de visitas era a oposição à Guerra do Iraque, e McCain, uma vez que os assuntos estrangeiros eram seu forte. Entretanto, a equipe de Obama estava mais sintonizada com o espírito nacional, e logo descobriu que quem primeiro erguesse a voz sobre as questões econômicas iria ganhar a eleição. Obama começou a mudar sua mensagem. Enquanto McCain falava do departamento de segurança interna ou sobre a guerra contra o terrorismo, Obama apontava que a Guerra do Iraque havia custado muito dinheiro e teria sido um grande fator para a crise econômica. A campanha de McCain demorou a entender que a conversa tinha mudado, e esse foi um dos principais motivos para a derrota de John McCain.

Quando trabalhei como estrategista político e escrevi planos de campanha, sempre procurei estabelecer uma boa base para administrar as mudanças, mesmo que não pudesse saber exatamente que mudança poderia ocorrer. Enquanto minha equipe e eu pensávamos no plano, queríamos ter certeza de que todos na campanha participassem do processo criativo. Passávamos os conceitos não só para o candidato, mas também para as pessoas da comissão de finanças, bem como para qualquer outra que fosse relevante, e tentávamos integrar suas ideias

o máximo possível. Isso gerava união e também era estratégico, pois quando uma mensagem precisa mudar, pode surgir um conflito entre aqueles que criaram a mensagem e os que não a criaram. Os criadores ficam mais propensos a se apegarem à mensagem e se sentem ameaçados pela mudança. Eles podem até achar que vão perder seus empregos. Aqueles que não contribuíram para a mensagem, podem ser tentados a apontar o dedo ou usar a situação para ganhar vantagem. Mas, se todos contribuíram para o plano de criação, gera-se uma sensação de que "Estamos todos juntos nessa, ninguém poderá levar a culpa.". Todos também vão se sentir mais entusiasmados com o projeto e a promoção de uma mensagem desenvolvida.

Nos negócios, assim como na política, os eventos externos são os que normalmente forçam a mudança. Pode ser uma nova tecnologia, uma mudança na economia, ou um café rival que abriu em frente ao seu. Se você estiver no comando, precisará convencer sua equipe a segui-lo para a próxima fase e não entrar em pânico ou pular do barco. Para isso, você pode usar as mesmas estratégias sobre as quais falamos no início deste livro. Em primeiro lugar, leve todos de volta ao objetivo-base da organização. Depois, faça com que o grupo o ajude a decidir como a mensagem deve se desenvolver, mas continue apoiando a missão original. Quando todos tiverem contribuído, você terá a unidade de que precisa para começar a caminhar na nova direção. O segredo está em dar posse da mensagem mudada para o grupo, mas também em tomar para si a responsabilidade por qualquer problema que houvesse com a mensagem ou estratégia original. Compartilhe o crédito e assuma a culpa, em outras palavras, mantenha seu ego fora disso e tenha certeza de que o ego de todo mundo esteja amenizado e seguro.

A mudança se torna mais complicada tanto na política quanto nos negócios quando é preciso apresentar o novo, e desenvolvido candidato ou produto para o eleitor ou para o consumidor. Você pode ter passado anos construindo uma marca, e agora, de repente, tudo muda. No caso do político, esse pode ser um momento muito perigoso. No caso de um produto ou serviço, o truque é fazer com que a nova versão pareça ser uma evolução natural do original. O que muitas vezes ajuda a fazer essa ponte é um dos três conceitos de confiança: escolha, justiça e responsabilidade. Se você estiver oferecendo um deles, a mudança se torna muito mais atraente.

Em 2009, a Kentucky Fried Chicken (KFC) lançou exatamente esse tipo de transformação. A cadeia de fast-food tinha lutado durante anos para atrair clientes preocupados com a saúde, sem sucesso. Em 2008, eles trocaram os óleos de cozinha e anunciaram que seu frango frito agora continha zero grama de gordura, mas as vendas nos Estados Unidos ainda diminuíram 3% nesse mesmo

ano. Era impossível convencer as pessoas de que uma marca com a palavra *fried* (frito) no nome fosse saudável. No início dos anos 90, duas tentativas de introduzir opções sem fritura, estilo rotisserie e frango assado, tinham falhado.

Em abril de 2009, a KFC fez suas mensagens e seus produtos entrarem em sintonia e tentou mais uma vez, desta vez com frango grelhado. O que os clientes amavam no frango frito do Kentucky original era o sabor – "11 ervas e especiarias secretas.". Então, o frango grelhado do Kentucky também teria uma receita secreta, uma combinação de seis ervas e especiarias. Anunciava seu press release: "Por anos, a KFC trabalhou incansavelmente para aperfeiçoar uma opção grelhada que tivesse o sabor que os americanos associam à receita original do Coronel Sanders. Estamos confiantes de que a segunda receita secreta da KFC, o Kentucky Grilled Chicken, seria aprovada pelo Coronel.".

O preço do frango grelhado era igual ao do frango frito, e graças às novas grelhas, eles ficavam prontos no mesmo tempo que o frito. Além disso, também era vendido em baldes. As campanhas de publicidade se dirigiam à questão da saúde com o slogan "REPENSE seu conceito sobre a KFC". Em se tratando da credibilidade de terceiros, os comerciais de TV mostravam o apoio de chefs renomados. A endossante final, Oprah Winfrey, ofereceu um vale em seu site, e ela elogiava a oferta em seu programa.

A campanha da KFC tocou todos os pontos importantes da abordagem "as boas ideias se desenvolvem": transformou a mudança em uma questão de escolha, trabalhou diretamente a partir da mensagem original (neste caso, a receita original), e fez com que o novo produto fosse bem semelhante ao original com relação a aparência e preparo, fazendo parecer, assim, que a KFC não havia abandonado seus clientes amantes de comida. Em janeiro de 2010, a KFC informou que o frango grelhado havia gerado quase $1 bilhão em vendas em seu primeiro ano. David Novak, CEO da empresa dona da KFC, a Yum! Brands, declarou: "O frango grelhado tem sido um sucesso absoluto. Precisávamos ampliar o apelo da marca e estamos conseguindo.".[1]

# As Dores Crescentes da Starbucks

Nem mesmo a Starbucks está imune aos ventos da mudança. Em janeiro de 2008, quando a economia mundial virou para o sul, as ações da Starbucks começaram a cair. O fundador e ex-CEO, Howard Schultz, foi trazido de volta para revitalizar a marca. O resultado de sua "Agenda de Transformação" não estava totalmente claro até o momento em que escrevi este livro, mas a maneira com que Schultz aborda a implementação de mudanças oferece subsídios para reflexões.

A marca Starbucks havia sido construída sobre o conceito de pagar preços mais elevados por um café "excepcional". Usando esse modelo, a Starbucks cresceu de 119 lojas para cerca de 15 mil. Mas quando a economia começou a enfraquecer, as pessoas relutavam a pagar quatro dólares por uma xícara de café elegante. E não foi apenas a economia. A Starbucks havia expandido muito rápido, e suas lojas começaram a ficar muito semelhantes umas às outras, o que, em vez de serem percebidas como um lugar acolhedor, eram agora vistas como um McDonald's para yuppies. Mas, acima de tudo, rivais como Dunkin 'Donuts e McDonald's que começaram a lançar seus próprios cafés premium a preços inferiores aos da Starbucks.

Schultz lançou um plano de defesa para mudar a empresa, o qual ele descreveu em uma série de memorandos chamada "Agenda de Transformação das Comunicações", e o enviou por e-mail para os 172 mil funcionários da empresa. A primeira dessas comunicações estabelecia os princípios: o sucesso da Starbucks repousa sobre a ligação emocional que temos uns com os outros e com nossos clientes... Ao reorientar a nossa empresa, vamos jogar com as nossas forças – o que fez com que a Starbucks e a experiência Starbucks fossem únicas"[2].

O plano de Schultz era multifacetado, mas muita atenção foi dada ao cheiro de café fresco, ao som dos grãos sendo torrados, ao silvo das novas máquinas de café expresso e ao sabor do café feito em lotes menores. Em outras palavras, intensificar a experiência que tanto tinha atraído os clientes. Ao mesmo tempo, Schultz procurava novas maneiras de seduzir as pessoas para que elas ficassem e saboreassem. Ele colocou Wi-Fi nas lojas. Ele testou uma xícara de café a $1. Fez promoções e criou os cartões de desconto para os frequentadores.

Enquanto isso, confrontado com a queda dos preços das ações e das vendas,

Schultz fechou 600 lojas nos Estados Unidos e demitiu milhares de funcionários. Isso significava que ele teria que trabalhar duro para reforçar a moral dos que permaneceram. Em seu primeiro e-mail enviado, ele convidava os funcionários a responderem com sugestões para a transformação. Num período de um mês, ele recebeu mais de duas mil respostas. Em sua quarta comunicação, ele escreveu: “Sinto a paixão e o comprometimento de vocês com a empresa, com nossos clientes e uns com os outros. Agradeço também por todas as ideias e sugestões... continuem enviando-as.”.[3]

Seis semanas após sua primeira comunicação sobre o assunto, Schultz estava pronto para mostrar à América as mudanças pelas quais a Starbucks estava passando. E ele o fez com um golpe de mestre em marketing: fechou todas as 7,1 mil lojas da Starbucks nos Estados Unidos por três horas em uma terça-feira à noite “para conduzir um treinamento prático em café expresso em nível nacional” com os funcionários da Starbucks[4]. E, como era de se imaginar, isso chamou a atenção da mídia. Nos meses seguintes, Schultz trouxe o cliente da Starbucks para o processo de transformação, lançando o website MyStarbucksIdea.com, onde as pessoas podiam oferecer sugestões e conferir se a empresa as havia colocado em prática. Para seu crédito, Schultz assumiu publicamente a responsabilidade pela expansão muito rápida da empresa e por permitir que as lojas da Starbucks se tornassem, segundo suas próprias palavras, “estéreis”[5].

Dois anos depois, a estratégia parece estar funcionando. A fraqueza da economia ainda representa um problema, mas em janeiro de 2010, a Starbucks informou que seu lucro do primeiro trimestre (incluindo os feriados) subiu 4% em relação ao ano anterior, e as vendas das mesmas lojas também subiram 4%. Várias lojas novas no berço da empresa, em Seattle, personificaram a promessa de Schultz de reviver o espírito empreendedor de seus funcionários. Conforme relatado no *New York Times*, Schultz tinha incitado os funcionários de Seattle a “quebrarem as regras e a fazerem as coisas por eles mesmos”. Lutar contra a falta de originalidade era crucial. Na Starbucks da Cidade Universitária de Seattle, uma longa mesa feita com uma árvore caída foi equipada com tomadas elétricas para que os alunos pudessem estudar juntos. Em outra loja, em Capitol Hill, os funcionários depositaram grãos de café usados em um balde do lado de fora para que os vizinhos pudessem usá-los para compostagem (Capitol Hill é conhecida por seus ávidos jardineiros). No lado de dentro, jarras antigas com flores silvestres reforçavam o tema.

O foco nas peculiaridades locais também fazia parte da agenda de transformação. Quando a Starbucks tinha crescido para milhares de lojas, seus

executivos regionais haviam sido atribuídos de acordo com o fuso horário. No entanto, as preferências de café das pessoas variavam de acordo com a geografia: o pessoal do sudoeste gostava de bebidas geladas, o do noroeste do Pacífico já preferiam os expressos.

Então, a Starbucks mudou suas regiões para abranger os grupos geográficos com gostos semelhantes, em vez de usar os fusos horários. Além disso, os compradores da Starbucks foram motivados a comprar pequenas quantidades de café para atrair os consumidores que preferem a preparação "artesanal".

Quanto à contribuição dos funcionários, Schultz disse ao *Times* que planejava abrir lojas em outras cidades, as quais vão ser decoradas com móveis restaurados e pintados por artistas locais, todos supostamente selecionados pelos funcionários. Da próxima vez que estiver em uma Starbucks, dê uma olhada e veja se a Agenda de Transformação já chegou ao seu bairro.[6]

# PODER #27

## Seja Seu Próprio Guru

Quando comecei a realizar grupos focais, assistia aos vídeos das sessões posteriormente, durante umas seis horas seguidas. Via o jeito como eu interagia com um grupo de 15 ou 20 estranhos e como todos eles interagiam uns com os outros. Foi um curso intensivo de comunicação, ao envolver as pessoas em todos os tópicos, desde produtos e políticos a questões legais mais sérias. Eu via como os mesmos princípios se aplicavam a todas as áreas. Combinado ao meu conhecimento de marketing, ganhei o que acredito ser percepções incomuns na arte e ofício da persuasão. Os mais eficazes insights foram destilados nos poderes deste livro.

A maioria das conversas que tiver em sua vida estará aberta à influência de tais poderes. Embora você tenha que ler o livro na ordem para começar a usá-los, a melhor maneira de dominá-los é revendo-os depois de uma reunião, discurso de vendas, apresentação, ou até mesmo depois de uma simples conversa com o seu cônjuge. O Poder #27 é para refletir sobre os outros 26 poderes, quando a experiência de persuasão ainda está fresca em sua mente. É quando sua curva de aprendizado está mais íngreme.

Então, seja seu próprio guru. Reveja seus sucessos e fracassos, tentando descobrir o que deu certo e o que não deu. Após uma reunião com sua chefe, pergunte a si mesmo: “Quando ela disse isso, o que ela estava fazendo? Em qual capítulo se encaixaria? O que ela não fez? Como eu poderia ter redirecionado a conversa? Como eu poderia ter sido mais simples e amenizado o ego dela?”. Se você pediu um aumento e conseguiu, revise os poderes e se pergunte quais você usou. Caso não tenha conseguido o aumento, pense nos poderes que você poderia ter usado e que poderiam ter ajudado.

Cometi todos os erros deste livro mais de uma vez, mas como sou meu próprio guru, fui capaz de aprender com esses erros. Ainda revejo mentalmente todas as minhas “performances” importantes. Depois de participar de uma reunião, pergunto-me: “Será que me apeguei ao objetivo? Fui simples? Joguei com as predisposições deles? Armei meus defensores? Usei alguns números?”.

Até hoje ainda há um poder que muitas vezes me apanha desprevenido. Sei muito sobre esse negócio de persuasão, então, quando estou com um cliente, ocasionalmente acabo me esquecendo do objetivo e vou direto para as táticas de persuasão. Apegar-se ao objetivo é o maior desafio para a maioria das pessoas, e é o cerne da persuasão bem-sucedida, razão pela qual “Foque o Objetivo” é o primeiro poder deste livro.

Quero deixá-lo com uma lista de dicas de desempenho que você poderá usar sempre que estiver persuadindo. É uma adaptação das dicas que peço aos clientes para memorizarem antes de entrarmos em um julgamento. Chamamos isso de Testemunho 101, e ele ajuda as pessoas no banco de testemunhas a parecerem equilibradas, confiantes e sinceras. As mesmas regras podem ser aplicadas quando você estiver persuadindo um grupo. Adicionei algumas dicas extras que as testemunhas não podem usar, mas que você pode.

# Desempenho de Persuasão 101

- Conheça a sua mensagem – a história de 30 segundos.
- Relaxe e respire.
- Se precisar extravasar sua inquietude, mexa os dedos dos pés.
- Não aperte as mãos.
- Não assuma que os outros na sala entendam a sua profissão. Não use uma linguagem difícil. Explique seus termos.
- Não utilize acrônimos a menos que o grupo saiba o que significam.
- Deixe que os outros terminem a pergunta antes de começar a responder.
- Quando for responder, olhe para a pessoa que fez a pergunta.
- Se você não entender uma pergunta, peça esclarecimentos.
- É melhor bancar o ignorante e ficar com fama de alguém que aprende rápido do que fingir saber algo que, na verdade, você não sabe.
- Se precisar pensar em uma resposta, olhe para baixo, não para cima. Olhar para baixo parece pensativo, olhar para cima parece que você está procurando uma resposta.
- Não há problema em fazer uma pausa quando estiver fazendo uma apresentação. Para o palestrante, uma pausa pode parecer confusão, contudo para o público, a pausa dá o ar de pensativo.
- O silêncio é melhor do que “hmm”, “uh-huh” ou “sabe”.
- Em reuniões individuais, quando apropriado, termine com um toque: um aperto de mão, um tapinha nas costas, um abraço. Tal atitude é inclusiva e reconfortante.

# NOTAS

## 3. Abrande ou Se Esquive dos Outros Egos

1. *60 Minutes*, "Charlie Rose Interviews: The Man Who Helped Reinvent Las Vegas", www.cbsnews.com/stories/2009/04/10/60minutes/main4935567_page4.s tag=contentMain;contentBody.

## 5. Faça de Sua Fraqueza o Seu Ponto Forte

1. Peggy Noonan, George H. W. Bush's Acceptance Address at the 1988 Republican National Convention, August 18, 1988.
2. Rob Turner, "In Learning Hurdles, Lessons for Success", *New York Times*, November 23, 2003.

## 12. Detenha a Linguagem

1. "Green Is Universal: Grindzilla!" Forecast Earth, Weather Channel (exibido em 17/11/2009), http://climate.weather.com/video/index.html?collection=247; Jeff Fleener, "Grindzilla Technology Showcase: A Unique Niche", WHEN: Waste Handling Equipment News, May 8, 2008, www.wastehandling.com/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&midD64E4C4FB6A4D27B2E445ADBB0AD809&tier=4.
2. ServiceUntitled.com, "Interview: Robert Stephens—Founder of the Geek Squad", February 12, 2007, www.serviceuntitled.com/interview-robertstephens-founder-of-thegeek-squad/2007/02/12.
3. "The Geek Squad Story: Pequeno Vídeo sobre a História da Geek Squad", Google Videos, http://video.google.com/videoplay?docid=751977090990542482 5#.
4. Ibidem.
5. Josephine Moulds, "Business Profile: Robert Stephens, Geek Squad Founder", *Telegraph*, August 25, 2007,

www.telegraph.co.uk/finance/markets/2814604/Businessprofile-Robert-Stephens-Geek-Squadfounder.html.

6. "The Geek Squad Story".

**15. Obtenha a Validação de Terceiros**

1. Michael Hart, "People: Empowering the Consumer" (entrevista com J.D. Power), *San Fernando Valley Business Journal*, June 11, 2001, http://findarticles.com/p/articles/mi_hb274/is_12_6/ai_n28848124/.

**16. Consiga Alguns Números**

1. StateMaster.com, www.statemaster.com/index.php.

**17. Arme Seus Defensores**

1. CNN, "'If It Doesn't Fit, You Must Acquit': Defense Attacks Prosecution's Case; Says Simpson Was Framed", September 28, 1995, www.cnn.com/US/OJ/daily/9-27/8pm.

2. CNN, "Juror Says Key Witnesses Lacked Credibility", October 4, 1995, www.cnn.com/US/OJ/daily/9510/10-04/moran/transcript.html.

**18. Mire os Indecisos**

1. Peter Keating, "Those Mysterious Undecided Voters, and Why Obama Should Be Worried About Them", New York, October 16, 2008, http://nymag.com/daily/intel/2008/10/those_mysterious_undecided_vot.l

2. Moms for McCain, "Who Are the Undecided Voters?" June 3, 2008, http://moms4mccain.blogspot.com/2008/06/who-are-undecided-voters.html.

3. Daily Gusto, "Who Are the Undecideds?" August 30, 2004, www.dailygusto.com/blog/archives/2004/08/who-are-the-undecideds.php.

4. Andrea Hopkins, "Who Are the Undecided in This Historic U.S. Vote?" National Post, October 29, 2008, www.nationalpost.com/news/world/uselection/story.html?id=917151.

5. Ezra Klein, "Undecided Voters? Studies Show That Most Actually Have Chosen a Candidate", Los Angeles Times, October 12, 2008, www.latimes.com/news/opinion/la-oe-klein12-2008oct12,0,6236237.story.

6. Ibidem.

7. Denise Gellene, “Undecided? It’s More Partisan Than You Think”, Los Angeles Times, August 22, 2008, http://articles.latimes.com/2008/aug/22/science/sci-undecided22.8 Project Implicit, “General Information”, www.projectimplicit.net/generalinfo.php.

**19. Evite Absolutismos e Hipóteses**

1. Roger Simon, “Questions That Kill Candidates’ Careers”, Politico, April 20, 2007, www.politico.com/news/stories/0407/3617.html.

2. Transcrição do Debate, 13 de outubro de1988, O Segundo Debate Presidencial Bush-Dukakis, copyright © 2004 by the Commission on Presidential Debates. Todos os direitos reservados.

3. Don Aucoin, “Blitzer Tries to Corner Clinton”, Boston Globe, A10, February 7, 1998.

**20. Aprenda a Usar o Silêncio**

1. Bob Dotson, “Better Writing at the Speed of Spot News”, www.rtnda.org.

**21. Faça Contato Físico**

1. Dennis Miller Live (entrevista com Jon Stewart), June 9, 2000, www.youtube.com/watch?v=HE42PMdesJg&feature=related.

**24. Desafie as Más Ideias Desafiando os Detalhes**

1. HealthVote.org, “Tobacco Tax: AdWatch”, November 19, 2006, www.healthvote.org/index.php/adwatch/analysis/C37/koop.

2. SmartVoter.org, “Proposition 77”, November 8, 2005, www.smartvoter.org/2005/11/08/ca/state/prop/77.

3. Evan Halper and Jordan Rau, “Political Ads Often Aim to Confuse”, Los Angeles Times, November 6, 2005.

4. Harrison Sheppard, “Prop. 77 Con: Measure Power Grab by GOP”, Los Angeles Daily News, October 13, 2005.

5. The Sacramento Bee, “Yes on 11 Rolls Out TV Ad (Without Governor Listed as Top Donor)”, October 14, 2008, www.sacbee.com/static/weblogs/capitolalertlatest/2008/10/yes-on-11-

rolls.html.

**26. Não Mude, “Adapte”**

1. Ylan Q. Mui, “Franchises Sue KFC over Shift to Grilled Chicken”, Washington Post, January 9, 2010, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/01/08/AR2010010803682.html.

2. Howard Schultz, “Transformation Agenda Communication #1”, January 7, 2008, www.starbucks.com/aboutus/pressdesc.asp?id=814.

3. Howard Schultz, “Transformation Agenda Communication #4”, February 4, 2008, http://news.starbucks.com/article_display.cfm?article_id=70.

4. Howard Schultz, “Transformation Agenda Communication #6”, February 11, 2008, www.starbucks.com/aboutus/pressdesc.asp?id=830.

5. Jenny Wiggins, “The Trouble with Starbucks”, Financial Times, December 12, 2008, www.ft.com/cms/s/2/aa9831ce-c266-11dd-a350000077b07658.html.

6. Claire Cain Miller, “Now at Starbucks: A Rebound”, New York Times, January 20, 2010, www.nytimes.com/2010/01/21/business/21sbux.html.

# SOBRE OS AUTORES

**Chris St. Hilaire** é um consultor, ganhador do prêmio Pollie e vem desenvolvendo estratégias de comunicação há mais de 15 anos. Em 2007, sua firma foi reconhecida pelo American Business Awards como uma das empresas "mais inovadoras" do país.

Como consultor de mensagem de alguns dos casos mais destacados na América, St. Hilaire trabalhou para Latham & Watkins, bem como para o conselho do Hospital Corporation of America, The Great American Insurance Corporation, Lucent Technologies, AT & T, Mitsui-Sumitomo, Goodyear-Dunlop Tire Company, entremuitas outras empresas nacionais e internacionais. Em 2006, Chris realizou uma pesquisa de mensagem para litígios importantes em mais de 35 estados e em Washington, D.C.

Chris atua como diretor político da antiga California State Assembly Minority Leader. Ele também atuou como estrategista-chefe e especialista em mensagem para muitas das maiores campanhas políticas nacionais, trabalhando em capitais dos estados americanos, assim como em Washington, D.C.

Chris foi comentarista jurídico e político no USA Today e em noticiários nacionais, tais como o C-SPAN, da NBC, e o Fox News. Além disso, a Jury Impact já foi destaque no Los Angeles Times, assim como em outros jornais e publicações.

Antes da fundação da Jury Impact, Chris foi vice-presidente do gabinete do Orange County de uma empresa líder em assuntos públicos da Califórnia.

Chris é bacharel em Comunicação pela Universidade do Estado da Califórmia, Fullerton. Chris e sua esposa, Brenda, têm dois filhos, Zachary e Gabriel.

**Lynette Padwa** é a autora de *Quick, Answer Me Before I Forget the Question: Everything You Need to Know About Turning 50*; *Say the Magic Words: How to Get What You Want from the People Who Have What You Need*, e do bestselling *Everything You Pretend to Know and Are Afraid Someone Will Ask*. Ela também já colaborou com vários livros, incluindo *As Leis de Moisés para a Gerência: 50 Lições de Liderança do Maior Administrador de Todos os Tempos* (com David Baron). Atualmente, ela mora em Los Angeles.