

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

*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 Oringer, 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

<i>Introdução: A Arte e o Ofício da Persuasão</i>	xi
1. Foque o Objetivo	1
2. Avalie os Egos	5
3. Abrande ou Se Esquive dos Outros Egos	12
4. Controle a Oposição: Não Deixando Nada Se Opor	23
5. Faça de Sua Fraqueza o Seu Ponto Forte	28
6. Encontre Uma Coisa de que Você Goste em Todos na Sala	37
7. Use os Primeiros Cinco Minutos Para Fazer com Que as Pessoas se Sintam Seguras	43
8. Permaneça no Presente	49
9. Reconheça a Realidade Deles	53
10. Tudo É uma Questão de Escolha, Justiça e Responsabilidade	62

11. Seja Simples	70
12. Detenha a Linguagem	79
13. Utilize a Linguagem Emocional	88
14. Tenha Certeza de que Todos Estão Investidos	97
15. Obtenha a Validação de Terceiros	104
16. Consiga Alguns Números	112
17. Arme Seus Defensores	120
18. Mire os Indecisos	129
19. Evite Absolutismos e Hipóteses	139
20. Aprenda a Usar o Silêncio	148
21. Faça Contato Físico	154
22. Não Diga Não, Diga "Vamos Tentar"	159
23. Dê as Más Notícias de Forma Rápida e as Boas Devagar	163
24. Desafie as Más Ideias Desafiando os Detalhes	171
25. Seja o Advogado do Diabo	180
26. Não Mude, "Adapte"	184
27. Seja Seu Próprio Guru	194
NOTAS	199

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

INTRODUÇÃO

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.

INTRODUÇÃO

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.

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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 es-

INTRODUÇÃO

toico 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

INTRODUÇÃO

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.

Apreendi 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

INTRODUÇÃO

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.

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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 (sabições 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

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

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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.

INTRODUÇÃO

- 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 por cento 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

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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 descobrir 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

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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.

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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

INTRODUÇÃO

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

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 apertei 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:

FOQUE O OBJETIVO

“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.

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

AVALIE OS EGOS

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 resintam. 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 preo-

cupação 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 preocu-

AVALIE OS EGOS

padas 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.

AVALIE OS EGOS

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.