



Tornando tudo mais fácil!

# Persuasão e Influência

PARA  
**LEIGOS**  
DUMMIES

## **Aprenda a:**

- Ser mais influente no ambiente de trabalho
- Desenvolver técnicas eficazes de escuta e construção de rapport
- Adaptar-se ao estilo do seu ouvinte
- Utilizar linguagem persuasiva para atingir seu objetivo

**Elizabeth Kuhnke**

*Coach Executiva*



A compra deste conteúdo não prevê 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.

# Persuasão e Influência Para Leigos

Folha  
de Cola

Persuasão e influência são habilidades essenciais tanto no mundo dos negócios como na vida social cotidiana. Esta Folha de Cola lhe dá algumas dicas importantes sobre como incrementar seu desempenho na prática da persuasão e influência em geral, no estabelecimento de uma ótima primeira impressão e na construção de *rapport* com outros.

## *Sua Lista de Tarefas de Persuasão e Influência*

Esta é uma lista de comportamentos para você adotar que poderão ajudá-lo a se tornar uma pessoa de persuasão e de influência. Em vez de dar conta de todos de uma única vez, escolha um ou dois para começar, concentrando-se neles por cerca de uma semana até que você os tenha incorporado em seu comportamento.

Você também pode escrever um lembrete ocasional para si mesmo, angariar o apoio de um amigo, ou mesmo colar sua lista no espelho do banheiro para que você possa olhar para ela todas as manhãs e noites enquanto escova os dentes.

- ✔ **Chegue na hora.** Embora algumas pessoas usem o jogo da espera como uma estratégia de poder, tenha em mente esse pensamento cuidadoso: a menos que você seja a noiva (que tem permissão para deixar as pessoas esperando por alguns minutos), chegue na hora, preparado e a postos.
- ✔ **Vista-se de acordo.** Assim como os atores, incorpore o personagem. Determine qual traje é apropriado para a imagem que você quer representar e vista-se adequadamente.
- ✔ **Trate os outros com respeito.** Quando você mostra que dá valor aos outros, a opinião deles a seu respeito se eleva, aumentando seu nível de influência e sua capacidade de persuadir.
- ✔ **Manifeste um interesse genuíno pelas pessoas e projetos.** As pessoas gostam de sentir-se especiais, valorizadas e estimadas. Se você mostrar seu interesse nelas, elas se sentem bem a seu respeito. E quando as pessoas sentem-se bem a seu respeito, elas estão preparadas para fazer o que você lhes pedir.
- ✔ **Procure reduzir o fardo do outro.** Se você pode ajudar alguém, ajude. A pessoa se lembrará de você com uma sensação positiva por muito tempo depois da ação. Como dizem por aí: "As pessoas podem não se lembrar do que você disse ou do que fez, mas elas sempre lembram da sensação que você causou nelas".
- ✔ **Seja generoso em suas palavras e ações.** Fale bem das pessoas e aja com gentil. Agir com negatividade mancha sua reputação. As pessoas imaginam que se você está falando alguma coisa ruim sobre alguém agora, nada impede que você fale negativamente sobre elas no futuro. Evite julgar e fofocar. Quando você menos esperar, a negatividade volta

para pegar você.

- ✔ **Pense sobre suas palavras e ações.** Estabeleça quais comportamentos podem levá-lo até suas metas e quais são os mais prováveis de mantê-lo distante delas.
- ✔ **Preveja o ponto final.** Inclua o máximo de detalhes práticos que você puder a fim de dar-lhe energia e mantê-lo seguindo em frente. Quando o andamento estiver difícil, quando você se deparar com contratempos e resistências, possuir uma visão clara do que você deseja alcançar ajuda você a manter-se no rumo.
- ✔ **Certifique-se de que seus argumentos e ponto de vista vão ao encontro das necessidades da outra pessoa.** As pessoas estão dispostas a cooperar com você desde que elas sintam-se responsáveis pelas ações delas, e não porque você as manipulou, coagiu ou intimidou.

***Para Leigos: A série de livros para iniciantes que mais vende no mundo.***

# ***Persuasão e Influência Para Leigos***

*Folha  
de Cola*

## ***Construindo Rapport nos Relacionamentos***

*Rapport* trata-se de fazer uma conexão de duas vias entre pessoas. É a base para qualquer relacionamento. Quando se trata de criar *rapport*, tamanho não é documento. Você pode desenvolver *rapport* numa relação individual ou com um grupo de milhares. Grandes líderes entendem o valor do *rapport* ao persuadir pessoas a adotarem as sugestões deles e em dirigir seus comportamentos. Siga estes princípios para estabelecer o *rapport*:

- ✔ **Busque a conexão.** Familiarize-se com a outra pessoa. Tenha um interesse genuíno por ela. Descubra quem ela é e suas razões e opiniões. Tenha conhecimento do que ela gosta de fazer no trabalho e nas horas livres. Quanto mais você souber sobre alguém – incluindo formação, atitudes e valores – mais pontos você tem para descobrir onde você pode conectar-se.
- ✔ **Reflita o que você observa.** Perceba como ela respira e iguale o seu padrão ao dela. Repare nas palavras-chaves e frases preferidas que ela usa durante a conversa dela e sutilmente inclua-as na sua fala. Preste atenção ao modo como ela gosta de lidar com a informação. Ela é uma pessoa que gosta de detalhes ou ela fala sobre o quadro geral? Quando você falar, reproduza os padrões dela como se fossem seus. Adote uma postura parecida com a dela no que se refere aos seus gestos, expressões e postura.
- ✔ **Dê a ela o benefício da dúvida.** Acredite que qualquer coisa que ela pretenda transmitir é para o bem, mesmo que as palavras e ações dela nem sempre pareçam sustentar essa crença. Ao tratá-la como se ela fosse bem-intencionada, é mais provável que você estabeleça o *rapport* do que se não o fizesse.
- ✔ **Trate com respeito os recursos da outra pessoa.** Tempo, energia, pessoas queridas e dinheiro são importantes para as pessoas.
- ✔ **Siga o fluxo.** O *rapport* é um processo, não um estado. Você pode entrar e sair do *rapport* diversas vezes durante o curso de uma conversação. De fato, você pode querer interromper o *rapport* em certas horas, como quando você tem alguma tarefa para fazer, precisa falar com outra pessoa ou simplesmente quer terminar a conversa. Mas, assim como ligar e desligar a luz, você pode reconectar-se sempre que você quiser ou precisar.

***Para Leigos: A série de livros para iniciantes que mais vende no mundo.***

# ***Persuasão e Influência***

PARA  
**LEIGOS**

**por Elizabeth Kuhnke**



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2013

**Persuasão e Influência Para Leigos** Copyright © 2013 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.  
ISBN: 978-85-7608-700-7

Translated From Original: Persuasion & Influence For Dummies ISBN: 978-0-470-74737-7. Original English language edition Copyright © 2012 by Wiley Publishing, Inc. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This translation published by arrangement with Wiley Publishing, Inc. Portuguese language edition Copyright © 2013 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

*“Wiley, the Wiley Publishing Logo, for Dummies, the Dummies Man and related trad dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley and Sons, Inc. and/or its affiliates in the United States and/or other countries. Used under license.*

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.

Impresso no Brasil

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

### **Produção Editorial**

Editora Alta Books

### **Gerência Editorial**

Anderson Vieira

### **Supervisão Editorial e Gráfica**

Angel Cabeza

### **Supervisão de Qualidade Editorial**

Sergio Luiz de Souza

### **Conselho de Qualidade Editorial**

Adalberto Taconi

Anderson Vieira

Angel Cabeza

Pedro Sá

Sergio Luiz de Souza

### **Editoria Para Leigos**

Daniel Siqueira

Evellyn Pacheco

Paulo Camerino

### **Equipe de Design**

Adalberto Taconi



Bruna Serrano  
Iuri Santos  
Marco Aurélio Silva

### **Equipe Editorial**

Ana Lucia  
Brenda Ramalho  
Camila Werhahn  
Claudia Braga  
Cristiane Santos  
Jacira Lima  
Juliana de Paulo  
Licia Oliveira  
Natália Gonçalves  
Marcelo Vieira  
Milena Souza  
Rafael Surgek  
Thiê Alves  
Vanessa Gomes  
Vinicius Damasceno

### **Tradução**

Marcella de Melo

### **Copidesque**

Ronaldo Netto

### **Revisão Gramatical**

Fátima Chaves

### **Revisão Técnica**

Elizabeth Alves  
*Formação em Coaching Professional*  
*Fellow Member Trainer IA-NLP.*  
*Diretora/ Fundadora do INVEDA*

### **Diagramação**

Diego Oliveira

### **Marketing e Promoção**

Daniel Schilklaper  
marketing@altabooks.com.br

### **Produção de ePub**

Tatiana Medeiros

**1ª Edição, 2013**

K96p Kuhnke, Elizabeth.  
Persuasão e influência para leigos / por Elizabeth Kuhnke. – Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2013.  
400 p. ; 24 cm. – (Para leigos)

Inclui índice

Tradução de: Persuasion & influence for dummies.

ISBN 978-85-7608-700-7

1. Persuasão (Psicologia). 2. Influência (Psicologia). 3. Motivação (Psicologia). 4. Linguagem corporal. 5. Liderança. I. Título. II. Série.

CDU 159.947

**316.658**

CDD 303.342

**Índice para catálogo sistemático:**

1. Persuasão 159.947 2. Formação e mudança de opinião 316.658

(Bibliotecária responsável: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20970-031 – Rio de Janeiro – Tels.: (21) 3278-8069/8419  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – e-mail: [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
[www.facebook.com/altabooks](https://www.facebook.com/altabooks) – [www.twitter.com/alta\\_books](https://www.twitter.com/alta_books)

## *Sobre a Autora*

**Elizabeth Kuhnke** é uma conferencista de fama internacional, autora de best-sellers e orientadora qualificada, que tem como objetivo passar a seus clientes as habilidades e os conhecimentos necessários para transformarem suas vidas naquelas que imaginam. Clientes e colegas chamam-na de “Polidora de Diamantes” devido à sua habilidade de polir, afiar e modelar pessoas talentosas, a fim de que revelem seu verdadeiro esplendor. A abordagem em três vertentes que utiliza para o desenvolvimento do cliente é baseada na demonstração de respeito, no estabelecimento de *rappport* e na produção de resultados. Acredita que uma determinação tenaz, aliada a uma dose saudável de diversão são vitais para o sucesso.

Elizabeth mantém, por mais de vinte anos, um grupo fixo de clientes composto por empresas qualificadas pela FTSE 100 (*Financial Times Stock Exchange 100*), prestadores de serviços profissionais e instituições de caridade, a quem oferece orientação individual ou em grupo, a respeito de importantes áreas relacionadas à comunicação interpessoal, incluindo impacto pessoal, confiança e habilidades para exercer influência. A combinação feita por Elizabeth de títulos superiores com uma carreira nas artes cênicas, experiência na administração de instrumentos de psicometria e uma paixão por fazer sempre seu melhor é uma das razões pelas quais os clientes buscam sua orientação.

Elizabeth já foi comparada a um atleta olímpico, que nunca desiste, a um pit bull, pois nunca larga o osso, bem como já foi igualada a um aquecedor, porque gera calor. É frequentemente citada na mídia, dando orientações em questões relacionadas à confiança, persuasão e influência, voz, linguagem corporal e habilidades de oratória.

*Persuasão e Influência Para Leigos*, Alta Books, é seu segundo livro

publicado pela Wiley. Ela atualmente trabalha na segunda edição do livro *Body Language For Dummies*. Entre em contato com Elizabeth por meio de seu site:  
[www.kuhnkecommunication.com](http://www.kuhnkecommunication.com).

# ***Agradecimentos da Autora***

Quando comecei a escrever este livro, minha intenção era aprender, me divertir e dar uma contribuição significativa para a sua vida. Nunca imaginei que isso pudesse me trazer uma combinação de dor com prazer. Agradeço à minha família, especialmente a meu marido, Karl, por seu amor incondicional, pelas diversas xícaras de chá que me deu, por levar Henry para passear na chuva e por manter a casa em ordem durante dias longos e noites solitárias. A meus filhos, Max e Kristina, pois seu amor, apoio e encorajamento constantes sustentam minha paixão e nutrem minha alma. À Diamond Lights – Tom, Katie, Evie e Charlotte – obrigada por expandir os negócios e por proteger meus interesses durante minha ausência. À Haidar, Helen, Resli, Annie, Kate, Judy, Wanda e muitos outros orientadores maravilhosos que se especializaram em persuasão e influência, obrigada por seu tempo, generosidade e por compartilhar suas experiências comigo. A meus amigos, grandes abraços e muito obrigada por seu encorajamento, por me darem espaço para escrever e por entrarem em contato comigo para se certificarem de que eu ainda estava viva. A meus clientes e colegas, prezo a confiança em minhas habilidades e as oportunidades intermináveis que me ofereceram de aprender e praticar persuasão e influência com vocês. A você, leitor, agradeço por comprar este livro e espero que sirva como uma influência positiva em sua vida. Para terminar, meus mais sinceros agradecimentos à fabulosa equipe editorial deste livro, liderada por Simon Bell e Brian Kramer, que me convenceram de que eu conseguiria fazer isto e persistiram quando mortais inferiores teriam jogado a toalha. Todos vocês abarcam a crença de que “Não é a força bruta, mas apenas a persuasão e a fé que são os reis deste mundo”.

# Sumário Resumido

---

## ***Introdução***

### ***Parte I: Preparando-se para Persuadir e Influenciar***

Capítulo 1: Assentando as Bases para Persuasão e Influência

Capítulo 2: Buscando Afinidades com Seu Público

Capítulo 3: Estabelecendo uma Conexão Emocional

Capítulo 4: Construindo Argumentos Convincentes

Capítulo 5: Estabelecendo Sua Credibilidade

Capítulo 6: Exibindo e Exercitando Sua Expertise

### ***Parte II: Desenvolvendo Suas Habilidades de Persuasão e Influência***

Capítulo 7: Escutando Ativamente

Capítulo 8: Conquistando e Mantendo o Interesse de Seu Público

Capítulo 9: Ajustando Sua Abordagem para Diferentes Estilos de Tomada de Decisão

### ***Parte III: Escolhendo a Abordagem Certa***

Capítulo 10: Executando Coisas com a Ajuda dos Outros.

Capítulo 11: Liderando Por Meio do Exemplo: Criando uma Grande Mudança Silenciosamente

Capítulo 12: Recorrendo às Motivações, Necessidades e Desejos das Outras Pessoas

### ***Parte IV: Colocando em Prática Habilidades de Persuasão e Influência***

Capítulo 13: Mexendo o Corpo: Colocando a Linguagem Corporal para Trabalhar

Capítulo 14: Aperfeiçoando Sua Voz Persuasiva

### ***Parte V: A Parte dos Dez***

Capítulo 15: Dez Maneiras Infalíveis de Influenciar Qualquer Pessoa

Capítulo 16: Dez Maneiras de Persuadir Eletronicamente: E-mails e Outros  
Capítulo 17: Dez Maneiras de Persuadir pelo Telefone  
Capítulo 18: Dez Instrumentos Essenciais para Seu Kit de Ferramentas de  
Persuasão

# Sumário

---

## ***Introdução***

Sobre Este Livro

Convenções Usadas Neste Livro

Penso que

Como Este Livro Está Organizado

Parte I: Preparando-se para Persuadir e Influenciar

Parte II: Desenvolvendo Suas Habilidades de Persuasão e Influência

Parte III: Escolhendo a Abordagem Correta

Parte IV: Colocando em Prática as Habilidades de Persuasão e Influência

Parte V: A Parte dos Dez

Ícones Usados Neste Livro

De Lá para Cá, Daqui para Lá

## ***Parte I: Preparando-se para Persuadir e Influenciar***

### **Capítulo 1: Assentando as Bases para Persuasão e Influência**

Definindo Persuasão e Influência

    Distinguindo uma da outra

    Comparando com manipulação

    Usando o poder da persuasão

    Aplicando o impacto da influência

    Combinando persuasão e influência<sup>15</sup>

Entendendo os Resultados Desejados

    Esclarecendo o que você quer

    Respeitando as outras pessoas

    Trabalhando em conjunto para atingir seus objetivos

Adotando os Atributos de um Persuasor e Influenciador Eficaz

Assentando as Bases para Persuasão e Influência

    Mostrando que você é digno de confiança

    Demonstrando confiança

    Agindo eticamente

    Tendo uma atitude mental positiva e equilibrada



Sendo orientado por objetivos e por ações  
Focando em resultados de ganhos recíprocos  
Buscando Inspiração em Outras Pessoas

## **Capítulo 2: Buscando Afinidades com Seu Público**

Refletindo Sobre Si Mesmo  
Olhando-se no espelho  
Defendendo o autoconhecimento  
Olhando pela Janela de Johari  
Identificando seus valores  
Prestando atenção em suas convicções  
Identificando suas atitudes  
Escolhendo suas atitudes  
Reconhecendo seus motivadores  
Compreendendo as Outras Pessoas  
Identificando valores  
Identificando atitudes  
Reconhecendo os motivadores dos outros  
Construindo Rapport  
Espelhamento e acompanhamento  
Compassamento e condução

## **Capítulo 3: Estabelecendo uma Conexão Emocional**

Demonstrando Seu Comprometimento Emocional  
Transmitindo empatia  
Comprometendo-se com os sentimentos alheios  
Equilibrando cabeça e coração  
Respeitando os Sentimentos das Outras Pessoas  
Expressando-se sem julgamentos  
Permitindo que as outras pessoas expliquem suas razões  
Segurando suas emoções  
Mostrando que Você se Importa  
Esclarecendo as questões  
Lutando pelo benefício mútuo

## **Capítulo 4: Construindo Argumentos Convincentes**

Fazendo Sentido para as Outras Pessoas

- Apelando para seus valores
- Fornecendo provas
- Testando Suas Ideias com Pessoas de Confiança
  - Avaliando as evidências
  - Ponderando as perspectivas
  - Planejando e arrematando seus argumentos
- Criando um Ponto de Vista Atraente
  - Esclarecendo vantagens e benefícios compartilhados
  - Tornando os benefícios tangíveis com uma linguagem vívida

## **Capítulo 5: Estabelecendo Sua Credibilidade**

- Desenvolvendo Relacionamentos Fortes
  - Interessando-se pelas outras pessoas
  - Confiando nos outros – e sendo digno de confiança
  - Ajudando os outros
  - Comportando-se de forma honesta, constante e confiável
- Refletindo Sua Integridade
  - Comportando-se de forma ética
  - Agindo consistentemente
  - Mantendo uma mente aberta
  - Demonstrando disposição para fazer concessões
  - Compartilhando o crédito
  - Cumprindo suas promessas
- Focando no Feedback
  - Fornecendo feedback
  - Solicitando e recebendo feedback

## **Capítulo 6: Exibindo e Exercitando Sua Expertise**

- Desenvolvendo Sua Expertise
  - Identificando seu conhecimento
  - Construindo sua formação
- Compartilhando Seus Sucessos
  - Conectando-se com outras pessoas
  - Reforçando sua reputação
  - Promovendo sua competência
  - Ativando sua expertise
- Mostrando o Caminho às Outras Pessoas

Fazendo avaliações sensatas  
Realçando suas estratégias vencedoras

## ***Parte II: Desenvolvendo Suas Habilidades de Persuasão e Influência***

### **Capítulo 7: Escutando Ativamente**

Mostrando às Pessoas que Você as Valoriza  
Aumentando o engajamento das pessoas  
Oferecendo empatia  
Prestando atenção primeiro em outros pontos de vista  
Relembrando Suas Habilidades de Escuta  
Preparando-se  
Permitindo que os outros falem  
Saboreando o silêncio  
Diminuindo seu ruído interno  
Estando presente com o locutor  
Obtendo Informações Adicionais Enquanto Escuta  
Refletindo  
Interrompendo de forma inteligente  
Mostrando apoio para obter mais informações  
Fazendo perguntas sensíveis e sensatas

### **Capítulo 8: Conquistando e Mantendo o Interesse de Seu Público**

Fazendo com que as Pessoas o Notem  
Fazendo um teste como uma diva  
Conquistando um primeiro olhar  
Prendendo a atenção online e offline  
Interessando-se pelas pessoas  
Usando nomes  
Usando palavras-chave  
Conectando-se visualmente  
Mantendo e Intensificando a Atenção Deles  
Falando a mesma língua  
Criando descrições visuais  
Repetindo-se de forma eficaz  
Indo com a Maré: A Curva de Atenção de Seus Ouvintes  
Retratando picos e vales

Fazendo um bom uso da curva  
Enfrentando lapsos de atenção  
Lidando com distrações  
Recuperando a atenção depois de um lapso  
Mantendo o pico emocional

## **Capítulo 9: Ajustando Sua Abordagem para Diferentes Estilos de Tomada de Decisão**

Sabendo Quem É Quem e o Que É o Que  
Convencendo os Carismáticos  
    Oferecendo informação equilibrada  
    Reconhecendo e discutindo os riscos  
    Fornecendo recursos visuais para reforçar sua posição  
    Amarrando os argumentos aos resultados finais  
Movendo os Céticos  
    Estabelecendo a credibilidade através de semelhanças  
    Obtendo o aval de fontes confiáveis  
    Concedendo-lhes o poder  
    Baseando fatos concretos no mundo real  
Apelando para os Pensadores  
    Contando sua história em sequência  
    Fornecendo dados abundantes  
    Deixando que tirem suas próprias conclusões  
Instigando os Seguidores  
    Ajudando-os a entender através de sucessos – deles e dos outros  
    Minimizando o risco  
    Simplificando  
Conquistando o Apoio dos Controladores  
    Superando medos internos  
    Inundando com fatos e análises puros  
    Tornando seus argumentos estruturados, lineares e confiáveis  
    Trabalhando por meio de outros

### ***Parte III: Escolhendo a Abordagem Certa***

## **Capítulo 10: Executando Coisas com a Ajuda dos Outros**

Realçando Sua Simpatia

Acentuando sua atratividade  
Encontrando semelhanças  
Elogiando os outros  
Confiando na Reciprocidade  
É dando que se recebe  
Negociando e fazendo concessões  
Encorajando o Cumprimento de Compromissos  
Atuando de acordo com o desejo por consistência  
Fazendo com que os outros se comprometam  
Seguindo a Massa  
Criando sua própria massa  
Reconhecendo e respondendo à pressão dos pares  
Afirmando Sua Autoridade  
Aproveitando ao máximo títulos e cargos  
Vestindo-se como uma figura de autoridade  
Expondo sua expertise  
Levando a autoridade e a obediência longe demais  
Destacando a Exclusividade  
Buscando exclusividade  
Evitando perdas

## **Capítulo 11: Liderando por Meio do Exemplo: Criando uma Grande Mudança Silenciosamente**

Expressando Seu Eu Inquieto  
Mudando seu vestuário  
Adaptando seu comportamento  
Alterando seu ambiente  
Redirecionando a Energia  
Redirecionando declarações insensíveis  
Neutralizando ações desagradáveis  
Tornando-se Criativo  
Identificando oportunidades  
Capitalizando oportunidades  
Construindo Alianças Estratégicas  
Promovendo mudanças juntos  
Adicionando peso ao seu argumento

## **Capítulo 12: Recorrendo às Motivações, Necessidades e Desejos das Outras Pessoas**

Aproveitando ao Máximo os Sentimentos dos Outros

- Enfrentando desafios difíceis

- Desejando fazer a diferença

- Oferecendo encorajamento

- Valorizando o relacionamento entre indivíduos e grupos

Sabendo Com Quem Você Está Falando

- Movendo o racional e metódico

- Persuadindo visionários de perspectivas mais amplas

- Influenciando quem busca harmonia

Cultivando uma Visão Imparcial

- Livrando-se do julgamento

- Revelando interesses em comum

Estabelecendo Metas e Expectativas

- Pensando SMART

- Tornando suas metas claras

- Assegurando que suas metas são alcançáveis

- Fornecendo incentivos para resultados bem-sucedidos

- Obtendo comprometimento

- Fornecendo feedback

### ***Parte IV: Colocando em Prática Habilidades de Persuasão e Influência***

## **Capítulo 13: Mexendo o Corpo: Colocando a Linguagem Corporal para Trabalhar.**

Usando Seu Corpo como um Instrumento Persuasivo

- Entrando em sintonia

- Compreendendo a linguagem corporal dos outros

- Espelhamento e acompanhamento

- Compassando e conduzindo os outros

Falando de Forma Eficaz com Seus Movimentos e Gestos

- Deixando primeiras impressões poderosas

- Mascarando seus sentimentos

- Vazando informações

Reforçando fisicamente sua mensagem  
Substituindo palavras por gestos

## **Capítulo 14: Aperfeiçoando Sua Voz Persuasiva**

Conhecendo Suas Diferentes Vozes  
Construindo Sua Base Vocal  
    Preparando sua mente  
    Aquecendo seu corpo  
    Ajeitando sua postura  
    Respirando em busca de inspiração  
    Construindo uma base sólida  
    Sentindo boas vibrações  
    Articulando uma comunicação clara  
Prestando Atenção à Paralinguagem  
    Aumentando e abaixando o volume  
    Acertando o ritmo  
    Colocando o tom  
    Encaixando a pausa  
    Falando do ponto de vista de seu ouvinte

### ***Parte V: A Parte dos Dez.***

## **Capítulo 15: Dez Maneiras Infalíveis de Influenciar Qualquer Pessoa**

Estabelecendo Confiança  
Estabelecendo Objetivos Cristalinos  
Coloque-se no Lugar da Outra Pessoa  
Comporte-se de Forma Congruente  
Peça Mais do que Você Espera  
Respeite Seus Relacionamentos  
Construa Seus Argumentos  
Ofereça Suas Razões Mais Cativantes  
Busque Pontos em Comum  
Admita Suas Fraquezas

## **Capítulo 16: Dez Maneiras de Persuadir Eletronicamente: E-mails e Outros**

Estabelecendo Rapport Eletrônico

Sabendo o Que Você Quer Dizer  
Acertando o Campo do Assunto  
Focando em Seu Leitor  
Instigando Seu Leitor a Agir  
Acertando Sua Ortografia, Gramática e Espaçamento  
Incluindo Bons Links e Anexos  
Mantendo Contato Com Muitas Pessoas  
Apelando Para as Emoções  
Permanecendo Respeitoso e Prudente

## **Capítulo 17: Dez Maneiras de Persuadir pelo Telefone**

Preparando-se  
Identificando a Finalidade e os Benefícios  
Falando Claramente  
Checando sua Postura  
Sorrindo e Divertindo-se  
Tratando a Outra Pessoa com Respeito  
Sintonizando Suas Antenas  
Eliminando Distrações  
Fazendo Perguntas  
Falando com Várias Pessoas ao Mesmo Tempo

## **Capítulo 18: Dez Instrumentos Essenciais para Seu Kit de Ferramentas de Persuasão**

Rapport  
Envolvimento Individual  
Empatia  
Integridade  
Sentidos Bem Afinados  
Flexibilidade  
Metas e Resultados Claros  
Corpo e Voz Dinâmicos e Adaptáveis  
Credibilidade  
Soluções Criativas de Ganhos Recíprocos



# Introdução

---

Você gostaria de mudar as convicções e comportamentos das pessoas, a fim de que dissessem “Sim!” a seus pedidos, sugestões e propostas? Apreciaria convencer e motivar os outros, de uma forma ética, de modo a levá-los a fazer o que você quer? Teria vontade de conquistar a admiração, confiança e credibilidade das pessoas para que fossem lideradas por você e achassem que isso fora ideia delas? Se você quiser realizar todas essas coisas, continue lendo.

Fazer com que as pessoas digam “Sim” a seus pedidos é o foco deste livro. Você descobrirá, nos capítulos que seguem, os gatilhos para conquistar a aceitação das pessoas e fazer com que se comprometam com suas ideias, sugestões e recomendações. Descobrirá como se comprometer com os outros para que eles confiem e acreditem em você. Conhecerá maneiras de pensar, falar e se comportar que garantem que os outros perceberão como você é honesto, confiável, verdadeiro e agradável.

Persuasão e influência são opostos extremos de manipulação, apesar das pessoas que não compreendem as diferenças sutis entre essas palavras usarem-nas, geralmente, de modo intercambiável. Em resumo, *manipulação* importa no uso de qualquer recurso necessário a fazer com que as pessoas façam o que você quer, de modo a satisfazer suas necessidades e desejos, sem levar em conta se isso é ou não o melhor para elas. Persuasão e influência dizem respeito a guiar as pessoas a tomarem decisões baseadas em informações confiáveis e em um relacionamento sólido com você, a fim de que façam o que é melhor para elas (exploro um pouco mais essa importante distinção no Capítulo 1).

Persuasores e influenciadores astutos demonstram respeito pelas pessoas que querem persuadir. Através da escolha de palavras e de um comportamento não verbal, persuasores e influenciadores tentam compreender as origens da outra pessoa. Fazem perguntas sem juízo de valor e ouvem a resposta interativamente. Sentem o

que os outros estão sentindo, compreendem o que estão dizendo e os motivam a adotar linhas específicas de ação. Os persuasores e influenciadores mais bem-sucedidos sabem o que querem e como convencer os outros através de formas que satisfaçam as necessidades e interesses de todos.

Seguindo as sugestões e recomendações contidas neste livro, você pode se tornar um persuasor e influenciador eficaz. Isso não acontece da noite para o dia, pois desenvolver suas habilidades de persuasão e influência, como qualquer habilidade, exige paciência, prática e vontade. Dito isso, se você quiser se tornar um persuasor e influenciador melhor – e estiver disposto a praticar as técnicas descritas neste livro –, então, nada nem ninguém poderá atrapalhá-lo. Assim, se eu o persuadi e influenciei o suficiente para que continue a ler, por favor, o faça. Este livro é seu guia para se tornar um hábil persuasor e influenciador.

## ***Sobre Este Livro***

Neste livro, investigo o poder da persuasão e da influência e como, através da demonstração de sua integridade, credibilidade e habilidade, você pode conquistar os corações e mentes de seu público-alvo, seja ele formado por uma equipe de trabalho, colegas e clientes, amigos, família ou parceiros. Explico como convencer seus ouvintes apelando para suas necessidades e desejos, bem como pelo modo como você usa sua voz e linguagem corporal. Você descobre como escutar ativamente para entender o que os oradores dizem e sentem, mas, também, para captar o que não expressam em palavras. Você aprende como atrair a atenção de seu ouvinte e adaptar seu estilo para satisfazer as preferências daqueles cujas decisões você deseja influenciar.

Este livro tem o objetivo de fazer com que você compreenda, aceite e desenvolva as habilidades e mentalidade necessárias para persuadir e influenciar outras pessoas e perceber essas técnicas quando alguém as estiver usando com você. Este livro foi planejado, também, para ajudá-lo a conseguir o que quer,

ajustando suas propostas de uma maneira ética que satisfaça os interesses de seu público, assim como seus desejos.

## ***Convenções Usadas Neste Livro***

Tenho o prazer de dizer que você não encontrará jargões neste livro. Quando uso uma palavra desconhecida, coloco-a em *itálico* e defino-a. Sites e endereços de e-mail são escritos em letras tipo monofont, e as ações que fazem parte de etapas numeradas e os conceitos fundamentais em uma lista são grafados em **negrito**. Para agradar a todos os leitores, uso, alternadamente, pronomes masculinos e femininos nos capítulos ímpares e pares.

## ***Penso que...***

Apesar de saber que suposições são armadilhas, estou preparada para supor que você:

- ✓ Está interessado em persuasão e influência e conhece um pouco do assunto
- ✓ Quer melhorar sua habilidade de persuadir e influenciar os outros
- ✓ Está disposto a refletir a respeito da forma que atualmente usa para abordar as pessoas e reagir positivamente às sugestões contidas neste livro
- ✓ Quer o melhor para você e para os outros

## ***Como Este Livro Está Organizado***

Uma das coisas boas sobre os livros *Para Leigos* é que você pode abri-los em qualquer parte. Os livros são escritos sob a forma de módulos e, assim, você não precisa começar no início para

entender o que aparece no final – caso prefira ler o último capítulo antes, você não estragará a surpresa. Se você estiver procurando algo específico e não quiser ler o livro inteiro, leia o Sumário Resumido ou o Sumário, que estão redigidos de forma a ajudá-lo a localizar o que deseja de modo rápido e fácil. Se você está ansioso para começar, abra o livro onde desejar. Você se beneficiará não importa em que página abrir o livro.

## ***Parte I: Preparando-se para Persuadir e Influenciar***

Compartilho, nesta parte, um plano dinâmico que o coloca em posição privilegiada para persuadir e influenciar os outros. Você descobrirá os princípios básicos, incluindo como estabelecer uma conexão com seus ouvintes, construir seus argumentos, mostrar sua credibilidade e exibir sua experiência.

## ***Parte II: Desenvolvendo Suas Habilidades de Persuasão e Influência***

Para poder persuadir e influenciar, você precisa descobrir ou desenvolver algumas habilidades centrais. Demonstro como ouvir melhor seu público-alvo, a fim de compreender o que lhe importa. Em seguida, apresento conselhos sobre como prender a atenção de seu público e adaptar sua abordagem, de modo a satisfazer os estilos de pessoas diferentes que tomam decisões. Você também descobre como se fazer entender de uma maneira convincente, sem se importar se o ouvinte é ou não parecido com você.

## ***Parte III: Escolhendo a Abordagem***

## ***Correta***

Exploro, nesta parte, diferentes modos de persuadir e influenciar pessoas, dependendo do que lhes é importante e o que as faz feliz. Você aprende a identificar o que leva as pessoas a tomarem decisões e como adaptar sua abordagem conforme o desejo e a necessidade delas. Mostro como você pode usar o relacionamento que mantém com as pessoas para que façam o que quer, e dou ideias de como usar seus exemplos para persuadi-las a seguirem suas sugestões.

## ***Parte IV: Colocando em Prática as Habilidades de Persuasão e Influência***

Estes capítulos lhe darão conhecimento de que seu corpo e sua voz são instrumentos poderosos para persuadir e influenciar os outros. Você descobrirá como um miado pode ser mais potente que um latido e como a forma com que você se afasta de uma pessoa ou se inclina em sua direção a instiga a se juntar a você.

## ***Parte V: A Parte dos Dez***

Para ter uma visão geral, rápida e concisa de como persuadir e influenciar seus clientes, colegas, chefe, equipe de trabalho e outros – seja por escrito ou oralmente – leia estes capítulos. Você encontrará maneiras de transformar a tecnologia em um amigável instrumento de persuasão, ferramentas indispensáveis para incluir em seu kit persuasivo e as dez habilidades essenciais de persuasão que você deve aperfeiçoar.

## ***Ícones Usados Neste Livro***

Para concentrar sua atenção e realçar alguns pontos relevantes, preste atenção nos seguintes ícones:



Este ícone chama a atenção para histórias de amigos, parentes, colegas, clientes e conhecidos cujas experiências de persuasão e influência creio que possam ser úteis para você. Alterei nomes e detalhes em certas passagens para proteger a privacidade dos colaboradores.



Embora não seja necessário que você leia a informação contida aqui para fortalecer suas habilidades de persuasão e influência, é possível que ache que os fatos e dados relatados sejam fascinantes.



Se você não se lembrar de mais nada do que tiver lido no capítulo, este ícone o lembrará de um ponto importante que deverá ser memorizado para ser usado no futuro.



Este ícone o ajudará a evitar prejuízo pessoal ou profissional, preste atenção nele.



Este ícone fornece uma ideia que pode economizar seu tempo ou evitar frustração.



Se você quiser praticar o que está lendo, este ícone o ensinará a tentar por conta própria.

## ***De Lá para Cá, Daqui para Lá***

Apesar do material contido neste livro ter sido projetado para ajudá-lo a se tornar um excelente persuasor e influenciador, nem tudo o que tenho para dizer pode ser especificamente relevante ou pertinente para suas necessidades ou interesses atuais. Você pode ler o que quiser e quando quiser. Os fatos são sólidos, os dados e informações foram fundamentados e confirmados. Além disso, você não tem que se preocupar se a informação tem validade limitada. Embora muitos exemplos e relatos venham de trabalhos atuais de orientação, de novidades ou de coisas que

observo na mídia, os princípios básicos para persuadir e influenciar pessoas não possuem prazo de validade.

Se você está interessado em se preparar para persuadir e influenciar, comece na Parte I. Se quiser desenvolver habilidades que não sejam verbais, pule para a Parte IV. Caso sua intenção seja a de prender a atenção de seu ouvinte, vá para o Capítulo 8. Porém, se você pretende começar a construir argumentos convincentes, vá folheando até o Capítulo 4. Tudo isso está disponível aqui, é só consultar.

Espero que você se beneficie com o conteúdo destas páginas e desejo que se divirta enquanto navega por este livro, descobrindo como se tornará a pessoa persuasiva e influenciadora que pode ser. Eis sua chance de transformar sua vida – e a dos outros.

# Parte I

## Preparando-se para Persuadir e Influenciar





## ***Nesta parte...***

***E***sta parte lhe fornece o kit básico de ferramentas para se tornar um persuasor bem-sucedido. Aqui você pode descobrir o que é essencial para o estabelecimento de ligações com seu público, de forma que elas possam evoluir para relacionamentos vigorosos. Mostro como você pode apresentar seus argumentos com credibilidade e integridade e firmar suas credenciais como um especialista confiável em sua área.

# Capítulo 1

## Assentando as Bases para Persuasão e Influência

---

### *Neste Capítulo*

- ▶ Compreendendo influência e persuasão
  - ▶ Sendo claro quanto ao que você quer alcançar
  - ▶ Adotando comportamentos e atitudes bem-sucedidos
  - ▶ Buscando inspiração em outras pessoas
- 

**N**ão importa o nível de intuição, experiência, poder ou educação que você tenha se não consegue construir relacionamentos com outras pessoas, nem estabelecer sua credibilidade, demonstrar a integridade que possui ou convencer os outros a seguirem suas sugestões por meio de palavras e ações. Nesse caso, você tem poucas chances de transformar sua carreira ou sua vida.



A forma como você lida consigo mesmo e o relacionamento que mantém com os outros são a base para todos os empreendimentos de sua vida. A menos que esteja confinado a um vácuo, você passa a maior parte do tempo se relacionando com outras pessoas. Você precisa trabalhar com outras pessoas a fim de fazer tudo e qualquer coisa – incluindo alcançar sucessos inspiradores e gratificantes.

Os dias de liderança tipo “comando e controle” no trabalho e em outros locais acabaram. Baseada em minhas experiências com relacionamentos, tanto pessoais quanto profissionais, posso afirmar que o mantra novo e aprimorado é “conectar e colaborar”.

O século XXI traz para a maior parte dos relacionamentos, incluindo aqueles mantidos profissionalmente e nas indústrias, mão de obra mais instruída, estrutura administrativa mais horizontal e ênfase no trabalho em equipe ao invés de realização pessoal. Isso tudo significa que as pessoas não podem mais recorrer ao “porque eu mandei” a fim de conseguir que os outros mudem suas atitudes e convicções. Resumindo, persuasão e influência substituíram força e coerção.

Neste capítulo, você conhece a mentalidade, características e atributos de persuasores e influenciadores bem-sucedidos. Descubra como adotar comportamentos eficazes dentro do seu próprio repertório, de modo a persuadir e influenciar as escolhas de outras pessoas, além de explorar o valor de trabalhar com terceiros para benefício mútuo.

## ***Definindo Persuasão e Influência***

Muitas pessoas usam os verbos *persuadir* e *influenciar* de modo intercambiável e, apesar de seus significados serem similares, existem diferenças sutis entre eles. As seções seguintes esclarecem as diferenças entre persuasão e influência e, em seguida, tratam de seus atributos comuns e qualidades interligadas.

### ***Distinguindo uma da outra***

Tanto persuasão quanto influência envolvem mudanças intencionais em atitudes e comportamento – mas a diferença está em *como* essas mudanças ocorrem. Quando você, deliberadamente, tenta mudar o comportamento de outra pessoa usando suas palavras e ações, você está exercendo persuasão. Se com sua personalidade você consegue mudar os pensamentos, sentimentos e comportamento de outra pessoa, está exercendo influência.

Influência diz respeito a ter uma visão do melhor resultado e motivar pessoas a transformarem essa visão em realidade. Alguns

líderes, por exemplo, podem, simplesmente, efetuar mudanças através do poder de suas personalidades, sem ter que expressar em palavras o que querem que você faça. Isso porque desenvolveram, ao longo do tempo, um arsenal de confiança e credibilidade. Por outro lado, persuasão é uma forma de apresentar um argumento que direciona a opinião dos outros e faz com que acreditem em certas informações.

Tanto influência quanto persuasão compartilham do mesmo objetivo de mudar o comportamento ou a atitude de alguém. Persuasão exige que você comunique o que quer, ao passo que o trabalho da influência é silencioso, visto que ela atua por meio de exemplos. Quando você direciona a opinião de alguém ao apresentar seus argumentos de modo convincente, você está conscientemente praticando persuasão. Quando as pessoas mudam suas atitudes, sentimentos e comportamentos baseadas em sua personalidade, você está exercendo influência.



As definições podem ser resumidas desta forma: *influência* é um termo genérico baseado na personalidade de uma pessoa, que define um esforço deliberado para direcionar ou mudar as atitudes, sentimentos e comportamentos de alguém por meio de exemplos. *Persuasão* implica em se comunicar através de canais verbais e não verbais, de forma a alterar, propositadamente, as atitudes e o comportamento de alguém.

Alguns dizem que persuasão importa na conquista de corações e mentes, enquanto que outros acham que este é o trabalho da influência. Outros dizem que persuasão pode estimular pessoas a agirem sem que o persuasor tenha seu mérito reconhecido, enquanto que a influência, que exige tempo para desenvolver *rapport* (veja Capítulo 2), é um pré-requisito para fazer com que alguém tome uma decisão em particular. Entendo que qualquer que seja a forma de abordagem que você escolha, se ela não for baseada na confiança, você levará um longo tempo tanto para persuadir quanto para influenciar qualquer pessoa. As seções seguintes, intituladas “Usando o poder de persuasão” e “Aplicando o impacto da influência”, exploram detalhadamente a

força dessas formas de abordagem.

Este livro aborda persuasão e influência principalmente no âmbito empresarial, de forma que trabalho com uma definição de persuasão como sendo um modo de convencer pessoas a agir sem que tenham necessariamente se comprometido com o persuasor. Por outro lado, quando você influencia uma pessoa, acredito que o faça baseado mais em sua reputação do que em suas ações; você investiu tempo para demonstrar respeito, construir credibilidade e estabelecer o *rapport*. Entretanto, também uso as duas palavras de forma intercambiável, com o sentido de que você pode fazer uso apropriado de ambas a fim de obter resultados positivos.

## ***Comparando com manipulação***

A diferença entre persuasão e influência e sua prima distante, a manipulação, tem a ver com a finalidade e a intenção.



De acordo com o dicionário Merriam-Webster, *manipulação* possui vários significados, dois dos quais acho particularmente interessantes para fins deste livro. Manipulação envolve:

- ✓ Controlar ou tirar vantagem por meios ardilosos, desonestos ou traiçoeiros – especialmente se for para o benefício de alguém
- ✓ Alterar por meios ardilosos ou desonestos de modo a atender aos propósitos de alguém

Nas mãos erradas, persuasão se assemelha à manipulação. Apesar da manipulação lhe dar resultados a curto prazo, você não obtém confiança e credibilidade, que lhe são muito mais úteis a longo prazo.

O persuasor e influenciador ético trabalha sob uma condição de integridade, honestidade e benefício mútuo.

*Ética* é um subconjunto da Filosofia que trata de questões relacionadas com conflitos morais, tais como bom/mau,

certo/errado e virtude/vício. Abordo, no Capítulo 5, alguns assuntos éticos relacionados a persuasão e influência. Se quiser consultar um livro inteiro sobre esse assunto, pegue *Ethics For Dummies*, de Christopher Panza e Adam Potthast (Wiley), ainda não lançado no Brasil.

## ***Usando o poder da persuasão***



Na vida, você está persuadindo alguém ou está sendo persuadido por outra pessoa. A chave da persuasão é saber o que motiva uma pessoa e, com isso, ajustar a forma de sua abordagem.

Técnicas de persuasão incluem:

- ✓ Ser claro sobre o que você quer
- ✓ Respeitar a outra pessoa
- ✓ Recorrer a seus valores
- ✓ Expor sua proposta de forma que vá ao encontro de suas necessidades
- ✓ Escutar sentimentos e o que eles contêm
- ✓ Demonstrar empatia
- ✓ Igualar seu tom de voz e linguagem corporal ao da pessoa
- ✓ Procurar resultados em que todos saiam ganhando

Observe que não incluí aceitar dados confiáveis e comprovados. É lógico que você precisa de fatos e números exatos, mas o modo como você os apresenta é mais decisivo. Dados são passíveis de interpretação e, até que você tenha se estabelecido como uma pessoa influente, você deve estar duplamente preparado para apresentar seus argumentos de modo persuasivo a fim de influenciar as atitudes e o comportamento de seu ouvinte.

Quando o tempo é crucial – ou o relacionamento com seu público não envolve muita confiança – recorra a seus poderes persuasivos (quando falo de baixos níveis de confiança, não estou me referindo a emoções negativas nem a desonestidade).

Estabelecer uma confiança profunda exige tempo, e nem sempre você dispõe de todo o tempo de que precisa; veja o Capítulo 5).

## ***Compreendendo os padrões de motivação***

As duas maiores motivações na vida giram em torno do desejo de ganhar e do medo de perder alguma coisa.

- ✓ **A pessoa motivada pelo desejo de ganhar** quer mais daquilo que valoriza na vida – tais como respeito, riqueza, saúde e felicidade. Como persuasor, você precisa descobrir o que ela quer e mostrar-lhe como pode obter mais daquilo que valoriza ao aceitar sua oferta.
- ✓ **Quem está motivado pelo medo de perder** quer se segurar ao que já tem – como saúde, estabilidade financeira, um relacionamento ou uma realização. Você pode persuadi-lo a considerar sua proposição como uma forma de evitar que a perda aconteça.



Ambos os padrões de motivação estão frequentemente em jogo em uma situação e para uma mesma pessoa. Por exemplo, quando estava preocupada com a possibilidade de meu filho e eu perdemos um voo de conexão, eu queria ganhar falando em uma conferência de prestígio e aumentando meu círculo de influência. Também temia a perda, ao causar um embaraço aos organizadores se chegasse atrasada ou nem ao menos chegasse. Ao apelar para meus desejos de ganhar algo e evitar uma perda, Max não teve problema em me convencer a fazer o que sugeri.



O medo da perda, frequentemente, é mais forte que o desejo de ganhar, razão pela qual as pessoas geralmente temem as mudanças, além do fato delas representarem risco e incerteza. O medo de uma perda em potencial pode ser ameaçador. Quando você sabe o que as pessoas têm medo de perder, pode posicionar sua sugestão de forma a proteger o que elas valorizam. Demonstrar como sua proposta previne qualquer perda para elas persuade-as a agir de uma maneira que o ajude a alcançar seus objetivos.

## ***Persuadindo eticamente***

Seja sensato no uso da persuasão pois, caso contrário, alguém poderá acusá-lo de vender geladeiras para esquimós ou pentes para carecas. Embora esses grupos possam comprar de você uma vez, poucas são as chances de voltarem a fazê-lo novamente, depois de terem percebido que você lhes vendeu algo de que não precisavam.



Para evitar ser visto como um manipulador, adote comportamentos éticos. Dedico uma grande seção no Capítulo 5 à relação entre comportamento ético e persuasão.

Aplicar técnicas de persuasão com integridade e com sincera intenção de procurar um resultado positivo para os outros é uma ferramenta poderosa para mudança. Quando você arranja tempo para conhecer a pessoa que está persuadindo, quando investe seu tempo e interesse construindo uma relação e se acha digno de confiança e crédito, técnicas de persuasão tais como *enquadramento* – a forma como você vê uma pessoa, lugar ou experiência e o significado que você dá a isso –, reprodução e acompanhamento, e tempo são ferramentas adequadas para serem usadas (vá até o Índice para saber mais sobre essas técnicas, já que me refiro a elas ao longo do livro).

## ***Aplicando o impacto da influência***

Enquanto a maioria das pessoas anseia por ser influente – seja com amigos e família, seja com colegas e clientes – elas têm dificuldade em definir o que querem dizer com *influência* ou *influyente*. Sabem que é uma coisa boa e que tem reputação de ser positiva e poderosa. Não ignoram que não se trata de títulos que soam imponentes, altos salários nem de conseguir o que se quer quando se quer usando as palavras certas na hora certa. Não é algo que lhe é dado de bandeja nem que você possa comprar online; ao contrário, influência é um bem adquirido. A essência da influência está na *confiança* e no *tempo*. Para tornar-se



influyente você tem que:

- ✓ **Ser paciente.** Influência é construída com o tempo, seja você pai, amigo ou o presidente de uma multinacional.
- ✓ **Criar confiança.** Seja confiável, responsável, consistente e honesto ao lidar com pessoas.
- ✓ **Escutar as pessoas.** Interesse-se por suas vidas pessoais e profissionais para demonstrar que você se importa com elas.
- ✓ **Louvar os esforços das pessoas.** Quando você reconhece as realizações de outras pessoas, elas se sentem seguras perto de você e acreditam que você está preocupado com o melhor para elas, de forma que farão o que você solicitar e quando o fizer.

Se você me perguntar o que está no centro da influência, serei obrigada a dizer que é confiança. Minha mãe, uma mulher influente por seus próprios méritos, implantou em mim e em minha irmã a convicção de que a confiança é a base onde tudo o mais se sustenta. Confiança está no âmago da influência e, embora ela possa ser conquistada, desenvolver uma relação verdadeiramente confiável e tornar-se influente exige tempo e paciência.

Não conheço nenhuma fórmula mágica ou grande segredo para se estabelecer relacionamentos confiáveis, mas o que sei é que se conquista confiança:

- ✓ Sendo honesto, leal e respeitoso.
- ✓ Conhecendo as pessoas, sendo curioso a seu respeito e procurando apoiá-las.
- ✓ Escutando as pessoas e trabalhando naquilo que dizem de maneiras que sejam benéficas para todos (veja o Capítulo 7 para saber mais sobre o poder da audição).
- ✓ Reconhecendo as realizações das pessoas e fazendo com que se sintam bem consigo mesmas.

Quanto mais confiança você estabelecer, mais influência conquistará. Comprovadas técnicas de persuasão não são necessárias quando você trabalha pelo bem de alguém que confia em você. O fato de confiarem em você demonstra que já estabeleceu uma relação influente com elas e que agirão para você.



Influência é um privilégio adquirido. Assim como depositar dinheiro no banco, você obtém a confiança das pessoas que quer influenciar antes de começar a recorrer a elas; sem confiança, não há influência.

Influência consiste de uma combinação poderosa de confiança e credibilidade que resistiu ao tempo. Agindo consistentemente de uma maneira leal a seus valores, você cria confiança. Provando consistentemente que sabe do que está falando, você constrói credibilidade. Os passos para tornar-se influente são simples e éticos:

- ✓ Seja fiel a seus valores
- ✓ Aja de maneira consistente
- ✓ Seja constante naquilo que diz e faz

Os melhores líderes contam com sua habilidade de influenciar os outros como uma forma de gerar resultados positivos. Depois de dedicar seu tempo construindo uma relação de confiança com outra pessoa, você pode dar um rápido telefonema e começar a conseguir imediatamente o que precisa ou quer. Você já investiu no estabelecimento de confiança e credibilidade.

## ***Combinando persuasão e influência***

A fim de se tornar bem-sucedido – seja em sua carreira, em casa com a família e amigos, com pessoas que lhe prestam serviços ou com qualquer um cujas decisões e atitudes queira modelar –, você precisa de fortes habilidades para persuadir e influenciar, geralmente usando ambas ao mesmo tempo. Por exemplo, depois de ter construído uma reputação positiva ao longo do tempo,

baseado em sua consistência, confiança, honestidade e integridade, você pode, em seguida, incluir um princípio específico de persuasão – tal como reciprocidade, escassez, afinidade e validação social – para fazer com que alguém vá do ponto A ao ponto B. Em outras palavras, você influencia as decisões de alguém por meio de sua personalidade, e o convence a fazer o que você quer por meio de suas técnicas de persuasão. Você pode ler mais sobre essas técnicas no Capítulo 10.

Você pode seguramente presumir que os grandes persuasores e influenciadores possuem um alto coeficiente de inteligência emocional, que pode ser simplesmente definida como uma habilidade de mostrar o que há de melhor em si mesmo e nos outros. Você pode ler mais sobre essa forma de inteligência no quadro explicativo contido nesta seção e denominado Inteligência emocional!



A combinação apropriada de persuasão e influência assemelha-se à mistura de experiência, ferramentas e habilidades necessárias à construção de uma casa. Influência é a fundação que você estabelece por meio de relacionamentos sólidos que você alimenta e cultiva ao longo do tempo. Uma fundação sólida é o resultado de suas intenções e atitudes que criam confiança, estabelecem credibilidade e acrescentam valores a seus relacionamentos. Persuasão é uma ferramenta específica que você usa para alcançar o melhor resultado. Persuasão também é uma habilidade que inclui talento e técnica (que você aplica com carisma) num esforço para conseguir com que as coisas sejam feitas de imediato.

Quando você persuade ou influencia as pessoas a mudarem suas atitudes ou alterarem seus comportamentos, você as está tornando aptas a fazerem suas próprias escolhas, em vez de forçá-las a seguir aquelas feitas por você. Nem todas as pessoas vão querer mudar, ainda que seja para adotar em atitudes ou ações que sejam de seus interesses. Além disso, a maioria das pessoas torce o nariz para a ideia de alguém forçando sua opinião sobre elas. Se você se esforçar para fazer com que alguém mude seu

comportamento – fazer com que seu filho limpe o quarto, um vizinho apare as árvores do jardim ou um colega termine seus projetos dentro do prazo –, as seguintes estratégias podem ajudá-lo a superar a resistência da pessoa em questão, encorajá-la a considerar as sugestões apresentadas por você e trazer uma solução que lhe seja própria:

- ✓ **Apele para suas convicções e valores.** Mais do que resistir a mudanças, as pessoas resistem a serem mudadas. Se alguém pensa que sua ideia ameaça seus valores centrais, pode ficar na defensiva e não lhe dar ouvidos. Se você acredita que o que uma pessoa está fazendo não é o melhor para ela, chame sua atenção para o modo como o comportamento está em desacordo com suas convicções e valores.
- ✓ **Mostre as consequências do seu comportamento.** As pessoas só mudam seu comportamento quando acreditam que o risco de permanecer paradas é maior que o risco de mudarem de rumo. Mostre-lhe o que ele pode perder se continuar a fazer o que começou.
- ✓ **Faça perguntas relevantes.** É mais fácil que as pessoas aceitem e acreditem em uma ideia se acharem que foram elas mesmas que a descobriram do que aceitar uma ideia imposta por você. Pergunte a outra pessoa se ela sabe qual seria o melhor modo de agir ou se acha que sua sugestão pode funcionar.
- ✓ **Esteja preparado para resistência.** Nem todo mundo vai achar que seu modo de pensar é o melhor. Se alguém discordar de você, escute o que ele tem a dizer e tente ver a situação do ponto de vista dele. Desse modo, você pode descobrir as suas objeções e criar modos de lidar com elas.
- ✓ **Entender o que o motiva.** A emoção é o maior motivador humano, quer seja positiva – amor, reconhecimento, ambição – ou negativa – culpa, medo, ansiedade. A maneira mais eficaz de fazer com que as

pessoas mudem é apelar para seus motivadores em vez de para seus desejos e convicções pessoais.

- ✓ **Liberte-se da ligação emocional com suas ideias.** O que funciona para você não tem, necessariamente, o mesmo resultado para os outros. Mantenha sua mente aberta para contra-argumentos e feedbacks para suas sugestões. Uma pessoa pode muito bem chegar a uma solução própria ao debater aquela apresentada por você.

Persuasão, assim como influência, é uma ciência e uma arte que se baseia na abordagem específica que você faz e na emoção. Você deve avaliar delicadamente o quanto você persuade alguém com base em vários princípios, tais como o da reciprocidade (“Eu coço suas costas e você coça as minhas”) ou o da escassez (“Só faltam três lugares!”), ou qualquer uma das forças motivadoras que abordo no Capítulo 10. Além da abordagem de persuasão que você escolhe, você deve ter em mente que qualquer decisão que a pessoa tomar é baseada em uma resposta emocional. Você pode descobrir, no Capítulo 3, como emoção e persuasão se conectam.

## Inteligência emocional

O assunto da *inteligência emocional* (ou IE) continua a levantar questões a respeito de seus fundamentos, métodos e fidedignidade. Em termos simples, *IE* é sua habilidade de reconhecer, avaliar e gerenciar suas próprias emoções, bem como as de outras pessoas. Apesar de usufruir de popularidade no momento, a IE está por aí há algum tempo:

- ✓ Em meados dos anos 1880, Charles Darwin explorou a expressão emocional na sobrevivência e adaptação.
- ✓ No início dos anos 20, o psicólogo americano EL Thorndike cunhou o termo *inteligência social* para descrever o modo como as pessoas compreendem e lidam com as outras.
- ✓ Em seu clássico livro “*Estruturas da Mente – A Teoria das Inteligências Múltiplas*”, primeiramente publicado em 1983 nos Estados Unidos, Howard Gardner, professor da Universidade de Harvard, postula que a existência de diversos tipos de inteligência, incluindo *inteligência interpessoal*, que ele define como a capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos de outras pessoas, assim como a *inteligência intrapessoal*, que é a capacidade de compreender a si mesmo, incluindo seus medos,

sentimentos e motivações.

- ✓ Em seu livro “Inteligência Emocional: Por que ela pode ser mais importante que o QI”, Daniel Goleman afirma que a inteligência emocional abrange quatro componentes: autoconsciência, autocontrole, consciência social e habilidade de gerenciar relacionamentos.

Embora numerosos nomes e descrições sejam atribuídos ao conceito de inteligência emocional, há uma crença compartilhada de que as definições tradicionais de inteligência não são mais adequadas para a compreensão e explicação de resultados de desempenhos. Para uma visão geral de IE, consulte o livro *Emotional Intelligence For Dummies*, de Steven J. Stein (Wiley).

## ***Entendendo os Resultados Desejados***

Saber o que você realmente quer lhe dá algo para almejar. Como meu afilhado Joshua me disse um dia: “É bem mais fácil apanhar sua presa quando você sabe no que está mirando”.

Colocando de forma simples: influenciadores e persuasores bem-sucedidos sabem o que estão almejando. Sabem o que querem e como alcançar os resultados desejados. Desejam investir naquilo que querem e são pacientes em sua busca. Consideram os benefícios do que querem, o impacto que suas propostas tem nos outros e o que é necessário para fazer com que as pessoas as comprem.

Os parágrafos seguintes exploram o processo de fixar objetivos que o satisfaçam e motivem os outros – tudo num esforço para produzir coisas maravilhosas juntos.

### ***Esclarecendo o que você quer***

Faça um favor para seus amigos e família, chefe e colegas e descubra o que você quer. Igualmente importante, faça um favor para você mesmo e descubra isso para si próprio. Quando você sabe do que precisa e o que quer, é mais fácil convencer os outros a aceitarem suas ideias.

Saber o que você quer pode não ser sempre fácil de descobrir.



Felizmente, existem várias ferramentas que podem ajudá-lo a esclarecer seus objetivos e então alcançá-los, incluindo um que acho particularmente útil: criar objetivos SMART. Leia mais a respeito da criação de objetivos que sejam Específicos (Specific), Mensuráveis (Measurable), Alcançáveis (Achievable), Realistas (Realistic) e com Prazos (Time-bound) no Capítulo 12.



Se você tiver dificuldades para esclarecer o que você quer alcançar, talvez queira trabalhar na elaboração de objetivos SMART com um orientador ou alguém que você respeite e que possa escutá-lo e fazer perguntas instigantes.

## ***Respeitando as outras pessoas***

Como disse minha filha recentemente ao me apresentar em um evento: “Qualquer um que conheça minha mãe sabe de sua rigorosa adesão à Regra de Três. Como é característico dela, esta noite ela está compartilhando com vocês seus três Rs. Quando você trata os outros com respeito e estabelece uma relação, você pode produzir resultados extraordinários”.

As pessoas estão mais dispostas a escutar suas sugestões se você demonstrar seu interesse por elas e respeitá-las. Quando as pessoas sentem que você se importa com elas, estão preparadas a se empenharem mais por você. Não é necessário que você goste da outra pessoa nem precisa ser parecido com ela. Você só tem que respeitá-la pela pessoa que ela é se quiser alcançar resultados positivos. Grandes sucessos acontecem quando as pessoas trabalham juntas em relacionamentos respeitosos em que todo mundo aceita as diferenças como uma parte do ser humano.

Tratar as pessoas com respeito significa entender suas necessidades e preocupações e agir de forma a valorizá-las. Você deve aceitá-las como são, sem julgá-las. Como fui ensinada na Escola Dominical: “Não julgueis para não serdes julgados” (Mateus 7:1). Para saber mais sobre como tratar as pessoas com respeito e como construir *rapport*, passe para o Capítulo 2.

## ***Trabalhando em conjunto para atingir seus objetivos***

Trabalhar em conjunto para alcançar objetivos é muito mais fácil que lutar para fazer tudo sozinho. Uma pessoa simplesmente não consegue imaginar, planejar e executar uma grande proposta sem a contribuição de outras. O diretor financeiro de uma empresa não consegue entregar seus relatórios financeiros de fim de ano sem trabalhar em conjunto com o auditor, contador e administradores da companhia. Um vendedor não consegue vender sem um produto ou serviço. Tampouco um atleta de nível internacional consegue atingir excelência sem sua equipe de apoio. Prove para mim que as pessoas não precisam do apoio das outras para atingir seus objetivos e eu mesma lhe enviarei uma cópia autografada deste livro!

Trabalhar em conjunto para alcançar um resultado que satisfaça os valores, necessidades e preocupações das pessoas requer contribuições de diversas fontes. Cada um que é afetado pelas decisões precisa sentir que foi parte dos processos pelos quais elas foram tomadas. Se uma escolha é imposta a indivíduos que não têm a oportunidade de dar uma opinião, eles estarão menos dispostos a se comprometerem e a seguirem até o fim do que se tivessem dado alguma contribuição.

Conseguir contribuições de todos cuja vida é afetada por uma proposta nem sempre é possível. Nesses casos, os indivíduos devem confiar nos outros – tais como agentes, advogados ou assistentes – para falarem em seu nome e para se certificarem de que todas as questões que os afetem sejam consideradas. Por exemplo, defensores de pessoas com transtornos de aprendizagem ou problemas mentais podem representar seus clientes para:

- ✓ Expressar suas opiniões e desejos
- ✓ Assegurar seus direitos
- ✓ Representar seus interesses



- ✓ Ter acesso a informações e serviços
- ✓ Explorar opções e escolhas

## ***Adotando os Atributos de um Persuasor e Influenciador Eficaz***

Persuasores e influenciadores eficazes sabem o que querem e não têm medo de ir atrás de seu desejo. São pessoas empreendedoras e orientadas para a ação que fazem as coisas acontecerem. Embora tenham uma visão muito clara do que querem (veja a seção anterior), eles também são pacientes e compreendem que Roma não foi feita em um dia.

Os parágrafos a seguir revelam seis dos principais atributos que estimulo em meus clientes que desejam se tornar melhores persuasores e influenciadores. Além disso, estimulo meus filhos a adotarem esses atributos, uma vez que persuasão e influência são tão importantes no dia a dia quanto no escritório.

## ***Assentando as Bases para Persuasão e Influência***

Persuasão e influência não ocorrem naturalmente. O processo exige pensamento, ação e prática. Persuasores e negociadores muito bons planejam suas abordagens levando em consideração a personalidade, necessidades e preocupações da pessoa que estão persuadindo. Veja *Negociação Para Leigos*, de Michael C. Donaldson (Alta Books) para saber mais sobre esse tipo específico de persuasão. Além do mais, características, traços e mentalidades específicos são exigidos se você quer se tornar um persuasor e influenciador de primeira qualidade. Compartilho com você, nesta seção, aquelas qualidades que creio serem necessárias caso queira ser o melhor persuasor, influenciador ou negociador que

puder.

## ***Mostrando que você é digno de confiança***

Faça o que você disse que faria e comporte-se de maneira consistente. Quando as pessoas sabem o que podem esperar de você, elas confiam que corresponderá às – ou mesmo ultrapasse – suas expectativas com base no que você fez anteriormente. Seu círculo de influência se amplia e seus poderes de persuasão aumentam.

Quando as pessoas veem que você vive de acordo com seus valores, elas se sentem seguras perto de você. Sabem que você está sendo fiel a si mesmo e o que podem esperar de você.

Você pode demonstrar sua confiabilidade na maneira com que trata as pessoas, na forma com que aborda seu trabalho e no modo de conduzir sua vida, particularmente na forma com que você:

- ✓ Age de acordo com seus valores
- ✓ Trata as pessoas com respeito
- ✓ Age com honestidade
- ✓ Demonstra integridade
- ✓ Cumpre promessas
- ✓ Visa o bem comum

Quando você mostra que os outros podem contar com você para fazer o que for preciso para resolver as coisas, demonstra que tem palavra.



Ao longo deste livro você lê sobre como a confiabilidade é importante para o processo de persuasão e influência das pessoas. Talvez ela seja a mais importante dentre todas as características porque forma a base onde os outros atributos se assentam.

## ***Demonstrando confiança***

Pessoas que se sentem confortáveis e estão conectadas consigo mesmas atraem você em direção a elas como um ímã. Você simplesmente quer ficar perto de alguém que demonstra ter pensamento claro, atitude aberta, perspectiva equilibrada e disposição para defender aquilo em que acredita. Ao estar conectado consigo mesmo – em seu âmago, em seu coração e em sua mente – você irradia uma base sólida na qual os outros podem confiar. O ideal não é nem apologético nem agressivo; você simplesmente irradia confiança em sua habilidade de lidar com o que vier pelo caminho. Você pode ir com a maré e, no entanto, quando for chegada a hora, tomar decisões cruciais. Sob pressão, você manifesta força e resolução. Se você não tiver as respostas, sabe onde encontrá-las. Leia mais sobre como demonstrar esse tipo de confiança no Capítulo 6.

## ***Agindo eticamente***

O filme *Wall Street* (1987), com Michael Douglas no papel de Gordon Gekko, tornou-se famoso por apresentar ao mundo a frase: “Ganância é bom”. Essas palavras tornaram-se um grito retumbante em todo o mundo dos negócios, enquanto organizações e governos pareciam descartar a ética conforme as recompensas financeiras aumentavam. Foi preciso um desastre financeiro sem precedentes para que fosse revelado o que acontece quando o comportamento se desvia para o lado errado da ética.

Enquanto procurava pela definição final para a palavra ética, eu sempre me deparava com a palavra *honestidade*. Outras palavras e frases tais como *responsável*, *justo* e *uma preocupação sincera pelo bem dos outros* também surgiram. Se você é honesto em sua conduta com as pessoas, se você se comporta de uma maneira responsável e demonstra um desejo verdadeiro de trabalhar pelo bem de outros, estou pronta a dizer que você está agindo de forma ética.

Quando eu era criança, meus pais me ensinaram a ser honesta, responsável e a buscar o bem-estar de todos. Bastante eficaz e

básico, a meu ver – mas agora esses princípios estão sendo ensinados na universidade e por meio de cursos online. Para mais informação sobre comportamento ético, vá para o Capítulo 5.

## ***Tendo uma atitude mental positiva e equilibrada***

Pessoas persuasivas e influentes não desperdiçam seu tempo com pensamentos negativos ou desejando o mal para os outros. Buscam harmonia e querem ver todos saírem vitoriosos. Não guardam remorso nem falam negativamente dos outros e são fiéis às suas convicções. Entram no processo persuasivo com intenções positivas, sabendo que buscar um resultado em que todos ganham é a melhor forma de demonstrar confiabilidade. Os melhores persuasores e influenciadores buscam o melhor para todos.

Pense um pouco na teoria de que por trás de cada ação há uma intenção positiva. Esse conceito vem da programação neurolinguística sobre a qual você pode ler mais em *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton (Alta Books). Se uma ação em particular parece ríspida para a circunstância, olhe por trás do comportamento para descobrir as possíveis razões que a originaram. Emoções, tais como ciúme, medo e ansiedade frequentemente estão no centro de comportamentos mesquinhos e desagradáveis, em vez das pessoas simplesmente serem más por prazer.

## ***Sendo orientado por objetivos e por ações***

Persuasores e influenciadores perseguem seus objetivos e não deixam que nada os atrapalhe, não são pessoas que ficam sentadas esperando que a sorte caia do céu.

Metas e objetivos são ferramentas para ajudá-lo a desenvolver seu lado persuasor e influenciador. Quando perguntado sobre perseguir seus objetivos, o ator americano Richard Chamberlain

disse: “Se você quer muito alguma coisa e está disposto a fazer o que for preciso para alcançá-la, então nada, ninguém pode impedi-lo”. Acrescento a isso que o que quer que você faça, tenha certeza de que é ético e que se ajusta confortavelmente aos seus valores (veja o Capítulo 2).



Se você estiver se sentindo apático sempre que seguir em direção às suas metas, verifique se é realmente uma meta com a qual está comprometido. A menos que queira muito o que está buscando, você não ficará muito empolgado em fazer o que for necessário para chegar lá. Veja o Capítulo 12 para saber mais sobre estabelecimento de metas.

## ***Focando em resultados de ganhos recíprocos***

Os garotos-propaganda da persuasão e influência são generosos e gostam de ver cada indivíduo sair vencedor. Almejar resultados que funcionem para o bem-estar de cada um atrai as pessoas para você. Se aqueles que você quer persuadir entenderem que suas recomendações contêm algo bom para eles, estarão muito mais dispostos a aceitar suas sugestões.

### **Sua lista de tarefas de persuasão e influência**

A seguir está uma lista de comportamentos a serem adotados por você e que o ajudarão a se tornar uma pessoa de influência e persuasão. Em vez de dar conta de todos de uma só vez, escolha um ou dois para começar, concentrando-se neles por cerca de uma semana, até que você os tenha absorvido em seu comportamento. Você também pode escrever um lembrete eventual para si mesmo, angariar o apoio de um amigo ou até mesmo grudar sua lista no espelho do banheiro para que possa olhar para ela toda manhã e à noite enquanto escova os dentes.

- ✔ **Chegue na hora.** Embora algumas pessoas usem o jogo da espera como uma estratégia de poder, digo que, a menos que você seja a noiva (que tem permissão para deixar as pessoas esperando por alguns minutos), chegue na hora, preparado e a postos.
- ✔ **Vista-se de acordo.** Assim como os atores no trabalho, incorpore o personagem.

Determine qual traje é apropriado para a imagem que você quer representar e vista-se adequadamente. Veja o Capítulo 10 para mais ideias de como vestir-se e arrumar-se sem estourar seu orçamento de vestuário.

- ✓ **Trate os outros com respeito.** Quando você mostra que dá valor aos outros, a opinião deles a seu respeito se eleva, aumentando seu nível de influência e sua capacidade de persuadir.
- ✓ **Manifeste um interesse genuíno pelas pessoas e projetos.** As pessoas gostam de se sentir especiais, valorizadas e estimadas. Se você mostrar que se interessa por elas, isso fará com que se sintam bem a seu respeito. Quando as pessoas se sentem bem a seu respeito, elas estão preparadas para fazer em o que você pedir.
- ✓ **Procure reduzir o fardo do outro.** Se você pode ajudar alguém, ajude. A pessoa se lembrará de você com um pensamento positivo durante muito tempo após a ação. Minha sobrinha Jenny diz: "As pessoas podem não se lembrar do que você disse ou fez, mas sempre se lembram do sentimento que você provocou nelas".
- ✓ **Seja generoso em suas palavras e ações.** Fale bem das pessoas e aja com gentileza. Agir com negatividade mancha sua reputação. As pessoas imaginam que se você está falando alguma coisa ruim sobre alguém agora, nada impede que você fale negativamente sobre elas no futuro. Evite julgar e fofocar. Quando você menos esperar, a negatividade volta para pegá-lo.
- ✓ **Pense sobre suas palavras e ações.** Estabeleça quais comportamentos podem levá-lo até suas metas e quais os mais prováveis de afastá-lo delas.
- ✓ **Preveja o ponto final.** Inclua o máximo de detalhes práticos que você puder a fim de dar-lhe energia e mantê-lo seguindo em frente. Quando o andamento estiver difícil ou você se deparar com contratempos e resistências, ter uma visão clara do que você deseja alcançar o ajudará a manter-se no rumo.
- ✓ **Certifique-se de que seus argumentos e ponto de vista vão ao encontro das necessidades da outra pessoa.** As pessoas estão dispostas a cooperarem com você na medida em que se sentem responsáveis pelas ações que praticam e não porque você as manipulou, coagiu ou intimidou.

Almeje resultados reciprocamente positivos. O sucesso atrai as pessoas como um ímã. Para alcançar resultados de ganhos recíprocos, é preciso pôr de lado planos pessoais e buscar o sucesso para todos. Você deve escutar ativamente (veja o Capítulo 7) o que os outros dizem para que possa compreender suas questões e buscar pontos em comum.



Quando alguém está trabalhando em proveito próprio, tende a falar mais e a ouvir menos. Quando você quiser mudar as convicções e comportamentos de alguém, preste atenção em seu equilíbrio pessoal entre fala e escuta durante as conversas que mantiverem.

# ***Buscando Inspiração em Outras Pessoas***

Siga seus modelos de conduta. Se você não tem nenhum, encontre algum.



Mantenha seus olhos e ouvidos atentos e busque exemplos de conduta onde quer que você possa encontrá-los. Preste atenção nas pessoas a sua volta. Perceba como elas tratam umas as outras e adote como suas as atitudes delas, desde que elas se ajustem confortavelmente a seus valores. Não importa de onde vêm seus modelos de conduta. O que importa é *como* se comportam.

Quando você buscar por modelos de conduta, seja específico naquilo que precisa e quer. Questione-se a respeito dos benefícios que está buscando para que tenha clareza sobre as áreas em si mesmo que gostaria de melhorar. Quando você se permite reconhecer que pode se beneficiar das experiências e habilidades de outros, dá a si mesmo a oportunidade de melhorar seu nível de influência ao buscar o melhor dos melhores.

Observe as pessoas sempre que puder. O que percebe? Como elas estão se comportando? Como é a voz delas? Qual o efeito que suas vozes causam em você? Qual a aparência delas? Descreva os gestos delas e como você os interpreta. Como você descreveria as atitudes delas com base no que observou? Há alguma coisa nelas que o atrai? Ao responder essas questões, você dá a si mesmo modelos de comportamentos verbais e não verbais que pode imitar – ou não – dependendo do que quer revelar de si para os outros.

Procure pessoas que você respeite e admire e traga-as para seu mundo. Preste atenção no modo como elas se comportam e imite esses comportamentos. Você pode ter diversos modelos de conduta na vida – e eles nem precisam saber que são seus modelos. Por exemplo, quando eu trabalhava em Nova York, morava na rua de uma loja de conveniência 24 horas. Maria, a

mulher esforçada que era dona da loja, sempre me cumprimentava com um sorriso em seu rosto e um animado “Olá, senhorita!” a qualquer hora do dia ou da noite. Sua atitude amigável e comportamento hospitaleiro fizeram com que eu me sentisse bem-vinda e valorizada. Ela ainda funciona como um modelo de conduta para mim para o tipo de atitude que viso a incorporar tanto em minha vida social quanto na profissional. É bom ver uma pessoa como um exemplo de conduta por um determinado traço ou conjunto de traços. Nem todo mundo necessariamente reúne todos os traços que você admira, e algumas pessoas podem até mesmo ter certos traços que você acha repreensível.



Quando estiver considerando seus modelos de conduta, busque pessoas que estejam fora de seu círculo de influência imediato. Se você admira o comportamento de alguém e quer ganhar aprendendo com a outra pessoa, pergunte. Diga a ela quem você é, o que quer e suas razões para querer que ela seja seu exemplo de conduta. Certifique-se de dizer-lhe o que está disposto a dar-lhe em troca. Embora seja sempre proveitoso comunicar-se com alguém cara a cara – observar as reações do outro lhe diz mais do que as palavras ditas por ele –, mandar e-mail e telefonar são alternativas aceitáveis. Apenas tenha certeza de que ele saiba que não precisará fazer nada de diferente ou adicional, e tudo o que você quer é observá-lo e talvez fazer-lhe algumas perguntas pelo caminho.

A boa notícia sobre tornar-se um persuasor e influenciador de primeira qualidade é que você pode desenvolver suas habilidades desde que esteja disposto a se abrir para o processo e colocar em prática as atitudes e comportamentos necessários.



Sempre comece seu caminho em direção a qualquer objetivo – incluindo o trabalho com modelos de conduta – escutando. Prestar atenção ao modo como a pessoa fala, incluindo as características de sua voz – entonação, ritmo, intensidade e volume –, bem como as palavras que ela escolhe, indica seus pensamentos, convicções e sentimentos. Além disso, escute o que ela não fala – pois isso lhe dá uma informação adicional da qual



ela não fala, por isso me dá uma mensagem adicional da qual você pode se beneficiar. Como minha filha me lembra: “Você tem dois ouvidos, dois olhos e uma boca. Use-os nessa ordem para aprender com os outros”.

Persuasores e influenciadores bem-sucedidos são ótimos ouvintes. Deixam que os outros contem suas histórias sem interrompê-los nem julgá-los e dão-lhes todo o tempo de que precisam para falar. Entendem o que os outros falam e também o que não dizem. Respondem com interesse e atenção. Pule para o Capítulo 7 para saber mais.

# **Capítulo 2**

## **Buscando Afinidades com Seu Público**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Conhecendo a si mesmo
  - ▶ Entendendo os outros
  - ▶ Desenvolvendo relacionamentos
- 

**C**om que frequência você procura refletir sobre o que importa para você e o que o motiva e impulsiona para alcançar seus objetivos? Do mesmo modo, com que assiduidade você se esforça para refletir sobre o que importa para os outros, incluindo seus clientes e colegas, bem como seu companheiro e sua família e amigos? O que motiva e impulsiona cada pessoa que você encontra a lutar por seus objetivos? Se você tiver alguma semelhança com a maioria das pessoas que conheço do trabalho e da vida fora do escritório, a resposta para todas essas perguntas é: “Não o suficiente”.

Estar envolvido nas tarefas e obrigações do dia a dia pode facilmente levá-lo a esquecer de parar para pensar em si mesmo. Ademais, você precisa ver as pessoas ao seu redor como indivíduos – não somente como meios para atingir um objetivo. Se quer persuadir pessoas, precisa saber o que é importante para você, para elas e como pode unir as duas coisas.

Um antigo provérbio chinês diz que se você não se conhece nem ao seu inimigo, você sempre perde a batalha. Ele ainda diz que caso você conheça a si mesmo e a seu inimigo, você sempre ganha. Embora a palavra “inimigo” possa ser muito severa no contexto de conhecer o público que você quer persuadir ou

influenciar, o princípio continua valendo. Quanto mais você conhece a si mesmo e as pessoas que quer persuadir, melhores são suas chances de convencê-las de que o seu é o melhor jeito.

Neste capítulo, eu o levo pelo processo de autorreflexão, compreensão dos outros e construção de relacionamentos – tudo com o objetivo de ajudá-lo a melhor alcançar resultados mutuamente satisfatórios.

## ***Refletindo Sobre Si Mesmo***

Compreender e conhecer a si mesmo significa várias coisas para diversas pessoas. Autoconhecimento envolve saber:

- ✓ O que você quer da sua vida
- ✓ Quais são seus pontos fracos e fortes
- ✓ O que o motiva e o que o tranquiliza
- ✓ O que você gostaria de mudar em você ou em sua vida
- ✓ O que você já alcançou até o momento
- ✓ Como você prefere se relacionar com os outros
- ✓ Quais são seus valores e convicções mais importantes
- ✓ Como você se vê

Os melhores líderes têm um elevado grau de autoconhecimento. Eles se dão ao trabalho de se autoconhecer, bem como de conhecer o que é importante para si, o que os motiva e o que os detém. A 11 de Setembro e nos dias seguintes, Rudolph Giuliani, o antigo prefeito da cidade de New York, lidou com exigências inimagináveis, tais como encorajar os trabalhadores no local do desastre e consolar os familiares e amigos das vítimas. Além disso, ele lutava numa batalha pessoal contra um câncer de próstata. Em seu livro, *O Líder*, Giuliani diz que, apesar de compartilhar da tristeza daqueles que buscavam esperança nele, não podia deixar que suas emoções prevalecessem sobre seu dever de servir às

pessoas que o elegeram. Oprah Winfrey é autoconsciente o bastante para reconhecer que, ao revelar sua história pessoal, se arrisca a chamar atenção, influenciar os outros e fazer com que grandes coisas aconteçam, seja a construção de uma escola para meninas na África do Sul ou a criação de um dos programas de televisão mais duradouros. Ela também sabia que, depois de 25 anos apresentando seu programa, já era hora de parar para focar em novos empreendimentos. Tanto Winfrey quanto Giuliani sabem o valor do autoconhecimento quando se trata de fazer as escolhas certas na hora certa.



Os livros *Minha Jornada Americana*, do General Colin Powell, e *Leadership Lessons from West Point*, de Jim Collins e Major Doug Crandall, estão repletos de relatos perspicazes e inspiradores que ressaltam a importância do autoconhecimento. Para uma história divertida, profunda e esclarecedora de autoconhecimento, leia o livro de Elizabeth Gilbert, “Comer, Rezar, Amar” ou assista ao filme.

Os parágrafos a seguir abordam um conjunto de ferramentas e técnicas que podem ajudá-lo a enxergar mais profundamente dentro de si mesmo – e, ao longo desse processo, talvez descobrir novas e poderosas verdades.

## ***Olhando-se no espelho***

Muito do que conhece de seu pensamento, reações e comportamentos vem do seu inconsciente. Embora você possa perceber que está com um humor bom, mau ou mais ou menos, a não ser que você seja entendido em autoconhecimento, é muito pouco provável que você saiba a fonte de sua atitude e sentimentos – e, ainda mais importante, o que fazer a respeito deles.

Ao tirar um tempo e fazer um esforço para conhecer a si mesmo, você está apto a observar e refletir sobre como seus pensamentos, palavras e reações têm impacto em você e nos outros. Quando compreende o efeito de seu comportamento, você é capaz de

tomar alguma atitude a esse respeito, incluindo fazer mais ou menos alguma coisa ou escolhas alternativas.



Quanto mais você compreender o que é verdadeiro para você – seus valores, atitudes e pontos de vista – mais capaz você será de compreender o impacto de seus pensamentos, palavras e comportamentos nos outros. A verdade pode ser complicada de se definir. Ao mesmo tempo em que há verdades objetivas – o sol nasce no Leste e morre no Oeste; você necessita de alimentação para sobreviver – há verdades subjetivas que resultam de suas convicções pessoais e experiências. O que é verdade para você pode não ser verdade para sua vizinha. Tudo bem, desde que você e ela respeitem o direito de cada um de ter suas verdades pessoais e as levem em consideração quando estiverem negociando os limites de suas propriedades, poluição sonora ou o melhor dia para fazer o piquenique da vizinhança.

Ouçá sua voz interior para entrar em contato consigo mesmo. O que você fala (e não fala) durante seus diálogos internos o ajuda a compreender o que seu corpo, mente e alma estão experimentando e comunicando. Quando você combina autorreflexão com a escuta de si mesmo – dando-se tempo para descobrir quem é você e o que o motiva – seu autoconhecimento aumenta, tornando-o apto a tomar decisões mais sensatas do que se você estivesse apenas especulando. Investir tempo na autorreflexão, reconhecendo seus valores centrais – aquelas coisas que são mais importantes para você –, o ajuda a esclarecer o que você quer ser, fazer e ter em sua vida e também o modo como você quer se sentir e comportar. A autorreflexão permite que você identifique suas características e monitore suas interações com os outros. Autorreflexão não é fácil e você pode descobrir coisas a seu respeito das quais não goste. Persevere. Quanto mais tempo gastar buscando a fundo enquanto reflete sobre quem você é, mais você se compreenderá. Quanto mais você se compreender, mais poderá direcionar e controlar suas atitudes e criar relacionamentos positivos e produtivos.

Há muitos instrumentos e ferramentas que podem auxiliá-lo a

descobrir mais sobre si mesmo. A internet está repleta de testes, ferramentas e dicas para guiá-lo em sua jornada de autodescoberta. Entre eles estão:

- ✓ Questionários para ajudá-lo a descobrir seu tipo de personalidade e mentalidade atual
- ✓ Testes de aptidão e habilidade desenvolvidos para avaliar seu raciocínio lógico ou performance de pensamento



## O fator medo

Desenvolver autoconhecimento pode ser assustador; você nunca sabe o que pode descobrir. Experimente lidar com a incerteza dessa forma: você pode ter feito diversas coisas que te amedrontam em sua vida até agora – sair para um encontro às escuras, fazer uma apresentação formal, pedir um aumento salarial a seu chefe, fazer uma entrevista para um emprego que você realmente quer, saltar de bungee-jumping. Com essas e outras iniciativas de alto risco, a parte mais assustadora é pensar sobre elas. Depois que você está empenhado na ação, você tem pouco tempo para o medo.

Não importa quanto seja assustador, se quiser fazer mudanças em sua vida ou na vida de outros, você precisa saber quem você é e o que você defende antes de tomar alguma iniciativa. Quanto mais você se entender, mais apto estará para viver seus valores e atingir seus objetivos. Além disso, quando descobre quem você é, isso o torna capaz de dar mais de si para os outros, favorecendo seus relacionamentos ao mesmo tempo em que contribui para sua autoestima e confiança. Quanto mais você sabe a seu respeito, mais é capaz de encontrar pontos em comum com os outros.

- ✓ Avaliações de feedback para ajudar os funcionários a reconhecerem seus pontos fracos e fortes e se tornarem mais eficazes

Embora você possa utilizar esses testes e avaliações sozinho, você se beneficia mais quando trabalha com um administrador, orientador ou consultor qualificado que entenda as implicações e possa explicar os resultados de uma maneira positiva e produtiva. Quem quer que interprete a informação está lá para ajudá-lo a reconhecer seus comportamentos e como os outros podem vê-lo. Você deve confiar na pessoa que escolheu para trabalhar em razão da natureza pessoal dos resultados, portanto entreviste vários profissionais antes de tomar sua decisão final. Se você optar por trabalhar com um profissional para aprender mais sobre si mesmo, prepare-se para remunerá-lo por sua experiência profissional.

É comum, no local de trabalho, que os departamentos de recursos humanos, aprendizado e desenvolvimento apliquem testes e

façam pesquisas e levantamentos para avaliar habilidades e efetividade. Se você quiser descobrir mais a respeito de si mesmo e não lhe tiver sido oferecida uma avaliação, peça por uma.



Para ajudá-lo a obter maior compreensão sobre quem você é, escreva dez finais sinceros para a frase “Eu sou...”, completando o espaço com uma frase que resuma sua visão atual de si mesmo e mostre como seu comportamento sustenta essa visão. Se quiser, você pode substituir a palavra “sou” por “sinto”. Por exemplo, você pode dizer: “Eu sou positivo e extrovertido e demonstro isso pela maneira com que assumo desafios e mostro interesse por outras pessoas” ou “Eu me sinto ansioso sobre o que acontecerá em minha vida e demonstro isso hesitando em começar projetos e relutando em me envolver com os outros”. Mesmo não sendo necessário, você pode querer compartilhar suas respostas com um amigo de confiança ou um colega que vai ouvi-lo, sem julgar nem contestar, o que você disser. Embora você possa se sentir confortável fazendo esse exercício com seu companheiro, pode ser melhor escolher alguém que seja mais neutro, a fim de evitar possíveis conflitos ou discussões sobre o que você revelar.

## ***Defendendo o autoconhecimento***

Toda essa conversa sobre gastar tempo consigo mesmo pode soar egoísta, mas não é. Se você não cuidar de si mesmo nem souber quem você é, ninguém mais vai se importar também.

As pessoas que carecem de autoconhecimento e também de compreender as razões pelas quais pensam, sentem e se comportam da forma como o fazem estão condenadas a uma vida no estilo *Feitiço do Tempo*. Elas cometem os mesmos erros repetidas vezes, originando resultados idênticos.

Quando você domina seu autoconhecimento – e se livra, durante o processo, de um circuito aparentemente interminável de frustrações – você também:

- **Intensifica seu processo de tomada de decisão.** Não mais confinado a um raciocínio subjetivo – pelo qual



you perceive questions based strictly on your convictions, ideals and personal opinions –, you can step back and look at the situations from an objective point of view. The advantage of considering people, events and questions objectively is that your decisions are not influenced by your opinions, emotions or personal prejudices. You make your decisions based on facts and not on conjectures. When you detach yourself personally from the questions and think about them from the point of view of another person, you gain a more comprehensive perspective that leads to more just decisions. Just decisions tend to be established in ethical attitudes, about which you can read in Chapter 5.

- ✔ **Consegue melhores resultados dentro de seus relacionamentos.** Other people – including your friends, family, colleagues and work team – appreciate your disposition to share your true self, which intensifies your interactions. Knowing who you are liberates your energy so that you become more open to understanding others.
- ✔ **Comunicar-se de forma mais eficaz.** Going straight to the essence of the subject discussed, you are able to share information with frankness, honesty and integrity (see Chapter 5 for more about integrity and persuasion). You also become more open to understanding the concerns of your listeners, which allows you to adapt your message better to their needs. You can discover more about how to adapt your message in Chapter 12.
- ✔ **Aumente suas perspectivas de progressão na carreira.** Demonstrating self-knowledge requires maturity and a disposition to go deep to reach important things. Besides discovering what makes you good at what you do, you can also discover what hinders you from achieving your goals. By identifying negative convictions that lead to a destructive behavior,

— você pode mudar sua abordagem para uma que lhe traga prosperidade, paz e felicidade tanto em sua vida profissional como em sua vida com os amigos, família e conhecidos. Quanto mais você sabe sobre si mesmo, maior é a probabilidade de que sua vida prospere tanto em casa quanto no trabalho.

Em vez de pensar nesse processo de autodescoberta como egocentrismo, aproveite ativamente a oportunidade de ir mais fundo em se autoconhecer de verdade. O pior que pode acontecer é você se tornar um líder mais eficaz e, como resultado disso, aumentar seu sucesso profissional. Para aqueles que não têm um trabalho remunerado fora de casa, o autoconhecimento pode levar à satisfação pessoal e a relacionamentos produtivos em suas interações diárias com outras pessoas.

## ***Olhando pela Janela de Johari***

Em 1955, os psicólogos americanos Joseph Luft e Harry Ingham desenvolveram um modelo simples e útil para demonstrar e aumentar o autoconhecimento e compreensão mútua entre indivíduos e grupos. Eles deram a seu modelo o nome de Johari, uma mistura de seus nomes.

Ele continua relevante e valioso para o desenvolvimento pessoal e de grupos, bem como para melhorar a comunicação e desenvolver relações, em decorrência de sua ênfase no comportamento, empatia e cooperação. Para mais informações a respeito do poder da empatia ao influenciar pessoas, veja o Capítulo 3.

Se você pensar numa grade com quatro quadrados, como uma janela com quatro vidraças, você consegue visualizar o conceito da Janela de Johari. O eixo horizontal representa a pessoa, incluindo o que ela sabe e o que não sabe sobre si mesma. O eixo vertical representa os outros e o que eles sabem e não sabem sobre a pessoa.

Ao longo dos anos, usuários da Janela de Johari adaptaram sua

terminologia, particularmente ao descrever as quatro regiões. Você pode se deparar com diferentes nomes para os quatro quadrantes mostrados na Figura 2-1, mas o significado de cada região é similar ao que descrevo nos parágrafos seguintes.



O processo de autorrevelação e procura por feedback pode estar cheio de armadilhas. Fique atento a seus limites e suscetibilidades. A extensão e profundidade a que você deseja penetrar na compreensão de si mesmo devem sempre ser de sua escolha e não impostas a você por alguém cujas intenções podem ser boas, mas cuja habilidade seja deficiente, ou por alguém que, no fundo, não está levando em conta o melhor para você, uma vez que você pode descobrir traços, sentimentos e características com os quais não consegue lidar sozinho. Se você achar que é demais para sua cabeça, busque a orientação de um consultor de sua confiança, um colega ou um profissional que tenha experiência em fornecer feedback. Se quiser se retirar de uma situação ou conversação de forma delicada, diga algo como: “Obrigado por seu interesse e preocupação. Eu gostaria de um tempo para refletir sobre as coisas que você sugeriu”.

	Conhecido pelo eu	Desconhecido pelo eu
Conhecido pelos outros	<b>ÁREA ABERTA</b> Comportamento, atitude, sentimentos, habilidades de conhecimento etc.	<b>ÁREA CEGA</b> Ignorância sobre si mesmo, questões nas quais a pessoa está enganada etc.
Desconhecido pelos outros	<b>ÁREA SECRETA</b> Informações, sentimentos, medos, interesses ocultos, segredos etc.	<b>ÁREA DESCONHECIDA</b> Sentimentos, comportamentos, aptidões etc.

---

**Figura 2-1:** A Janela de Johari ajuda a desenvolver o autoconhecimento.

---

## ***Quadrant e 1: Área aberta***

Neste espaço, você encontra informações a seu respeito que são conhecidas tanto por você quanto pelos outros. Os exemplos podem incluir a cor de seus olhos, seu nível de conhecimento e seus sentimentos e emoções.

Quanto mais aberto você conseguir ser com os outros a respeito de quem você é, mais eficazes e produtivos você e as pessoas com quem você trabalha, se diverte e vive podem se tornar. Quando o seu Quadrante 1 está transbordando de informações e a comunicação e cooperação estão boas, é menos provável que você vivencie distração, desconfiança, conflitos ou desentendimentos.

Se você conhece bem alguém, essa área provavelmente é muito maior e bem desenvolvida. Se você não a conhece direito, o espaço possivelmente é menor e preenchido com menos detalhes. Não seja tão duro consigo mesmo sobre o tamanho de um Quadrante 1; se for pequeno, é provável que vocês não tenham tido tempo para se conhecerem bem.



Para aumentar seu Quadrante 1, você precisa:

- ✓ Explorar sua área cega (veja o próximo parágrafo), que expande o quadrante horizontalmente. Solicite feedback e escute-o interativamente. Veja o Capítulo 7 para saber mais sobre escuta interativa, e o Capítulo 5 para saber mais sobre feedback.
- ✓ Divulgue informações sobre si mesmo, o que expande verticalmente essa área. Responda a perguntas feitas pelos outros e ofereça informações relevantes sobre você.

## ***Quadrante 2: Área cega***

Este espaço abrange informação que é do conhecimento dos outros mas que você ignora.

Por exemplo, você pode ter hábitos irritantes – como interromper,

julgar ou criticar – que você não percebe. Pode estar cego para o fato de que sempre força seus interesses pessoais sem considerar o modo como suas palavras e ações afetam as outras pessoas e seus sentimentos.

Você pode diminuir o tamanho dessa área e aumentar o de sua área aberta solicitando feedback dos outros e aceitando o que eles disserem. Você quer diminuir o tamanho de sua área cega o máximo que puder porque esse não é um lugar eficaz nem produtivo para ficar.

Quando você está em sua área cega, você é ignorante sobre si mesmo e está, provavelmente, enganado a respeito de determinadas questões. Outras pessoas podem, propositadamente, reter informações sobre você, seja porque elas não querem magoar seus sentimentos ou por quererem sabotar sua carreira. Mantendo-o no escuro – restringindo o acesso a dados e decisões ou transmitindo informações incompletas, imprecisas ou exageradas – alguém pode contribuir para sua falta de conhecimento sobre o que está acontecendo com você, sua carreira ou seus relacionamentos. Esteja você cego no trabalho ou nos relacionamentos pessoais, estar alheio ao que se passa é um lugar difícil para se criar relacionamentos produtivos.



Phillipa era feliz em seu casamento e achava que ele era estável. Ela e seu marido, Stewart, estão em boa situação financeira, compartilham interesses comuns, têm quatro filhos saudáveis, duas casas e uma vida social ativa. Quando uma das amigas de Phillipa insinuou que Stewart estava tendo um caso de muitos anos com uma conhecida mútua, ela ficou arrasada. Furiosa com sua amiga por ter destruído sua imagem da realidade ao plantar a dúvida em sua mente, ela confrontou Stewart e a outra mulher. Ambos admitiram o caso, dizendo que era só físico, que não tinham intenção de terminar seus casamentos e que achavam que o que ela não sabia não poderia magoá-la. O casamento de Phillipa está em pedaços, a amizade com a pessoa que lhe contou sobre o caso está tensa e a crença de Phillipa na santidade do casamento foi seriamente testada.

### ***Quadrante 3: Área secreta***

Nesta área, você sabe coisas sobre si mesmo mas as mantém escondidas dos outros. As informações que você guarda aqui podem incluir medos, sentimentos, segundas intenções, segredos, suscetibilidades – qualquer coisa que você saiba a seu respeito e que você escolhe não revelar.



Manter certas informações pessoais e privadas escondidas é natural e até mesmo aconselhável, desde que elas não tenham relação com a saúde, segurança e produtividade de outras pessoas. Entretanto, se a informação que você está mantendo em segredo pode beneficiar outros e intensificar relacionamentos, acho que você deve divulgá-la e revelá-la – em quantidade e na maneira adequadas, é claro. Muitas informações têm pouca serventia para qualquer um e sua divulgação pode ser interpretada como uma descarga de informações oportunistas com pouca ou nenhuma vantagem para o ouvinte.

Quanto menos você esconder sobre si mesmo, mais chances tem de encontrar afinidades com os outros, desenvolver o *rapport* (veja a seção “Construindo *Rapport*” adiante neste capítulo) e criar compreensão, cooperação e confiança. Além disso, conforme você se mostra para os outros, você reduz o potencial de desentendimentos, comunicação insatisfatória e conflitos que enfraquecem a possibilidade de construção do *rapport* e de identificação de pontos em comum.

A quantidade de informações sobre si mesmo que você escolhe compartilhar deve sempre estar a seu critério. Modere sua exposição e revele somente aquilo que você se sente bem em compartilhar. Além disso, considere as características da outra pessoa e com quanto ela consegue lidar no momento. Por exemplo, se você contar a alguém algo realmente pessoal sobre você – tais como detalhes de uma indiscrição recente – e isso acontecer em um relacionamento de pouco tempo, você pode assustar a pessoa para sempre.

Embora você possa se sentir confortável revelando informação

pessoal sobre si mesmo, outras pessoas podem se achar menos entusiasmadas ou aptas. Quando se trata de descobrir coisas sobre os outros, não force ninguém a se expor até que ela esteja pronta para isso. Você pode parecer intrometido e não simplesmente interessado.

## ***Quadrante 4: Área desconhecida***

Neste quadrante, ninguém sabe nada a seu respeito – nem os outros, nem você mesmo. As questões guardadas aqui tomam diversas formas, incluindo:

- ✓ Habilidades subestimadas ou não experimentadas como resultado da falta de oportunidade ou confiança
- ✓ Habilidades naturais ou aptidões não realizadas
- ✓ Medos ou aversões desconhecidos
- ✓ Doenças desconhecidas
- ✓ Sentimentos reprimidos ou inconscientes

Essas informações podem estar profundamente guardadas em você ou bem na superfície, influenciando suas ações e comportamento. Pessoas que não têm experiência ou que se esforçam para acreditar em si mesmas tendem a possuir Quadrantes 4 bem grandes.

Se seu Quadrante 4 é maior do que gostaria, você pode reduzi-lo através de um esforço consciente. Faça uma jornada de autodescoberta, solicitando o feedback de outras pessoas, testando novos comportamentos ou trabalhando com um orientador ou consultor. Se você decidir buscar o apoio dos outros, certifique-se de que são de confiança e experientes na prestação de apoio. Tenha certeza de que a pessoa é sensível e discreta, porque você pode revelar questões que o deixarão se sentindo vulnerável. O que quer que faça, não se repreenda se algo previamente desconhecido e imprevisível aparecer de repente. Conhecer-se é uma jornada e, como tal, algumas partes são

divertidas e tranquilas, enquanto que outras são mais desafiadoras. É a forma pela qual você conduz a jornada que mostra quem você realmente é.

## ***Identificando seus valores***

Falando de maneira simples, você valoriza o que lhe é importante. Os *valores* guiam seu comportamento e podem paralisá-lo em seu caminho. Seus valores afetam suas escolhas independentemente de você estar ou não consciente de seus padrões. Da escolha de seus amigos aos trabalhos que tem e às compras que faz, seus valores guiam suas decisões.

Seus valores o motivam a se comportar de uma maneira e, ao mesmo tempo, o proíbem de se comportar de outra. Por exemplo: se enquanto estiver trabalhando até mais tarde, você achar uma pasta na recepção com o nome de seu chefe e contendo os dizeres “particular e confidencial”, você pode ficar altamente tentado a folhear a pasta. Porém, se você dá valor à honestidade, confiabilidade e integridade, esses princípios provavelmente o impedirão de dar uma rápida olhada ou de fazer um longo exame na pasta, não importando se o conteúdo é muito tentador ou não.



Não importa o papel que você esteja desempenhando em sua vida profissional – chefe, cliente, colega ou subordinado – ou em sua vida pessoal – companheiro, pai, amigo ou freguês – seus valores centrais permanecem os mesmos. Alguns valores mudam em diferentes contextos, mas seus *valores centrais* ficam com você haja o que houver. Por exemplo: quando você consegue seu primeiro emprego, você pode dar valor ao dinheiro e ao status. Uma vez que constitua uma família, você pode valorizar um equilíbrio trabalho-vida mais do que o saldo de sua conta bancária.

Os valores determinam suas prioridades e servem como uma medida para determinar se sua vida está indo bem. Quando as escolhas que você faz combinam com seus valores, a vida geralmente está bem agradável. Porém, se suas escolhas não se



alinham com seus valores, as coisas vão mal. Influências externas, tais como seu nível cultural, família e experiências de vida, estabelecem esses princípios fundamentais que são essenciais em diferentes etapas de sua vida, determinando o que importa para você.

Alguns exemplos de valores centrais incluem:

- ✓ Assistência aos outros
- ✓ Autocontrole
- ✓ Confiabilidade
- ✓ Tolerância
- ✓ Ordem
- ✓ Curiosidade
- ✓ Responsabilidade
- ✓ Ser o melhor
- ✓ Felicidade
- ✓ Amor

Além dos valores centrais, você tem os *valores secundários*, que lhe são importantes em algum contexto mas não em outros. Por exemplo: você pode dar valor a se sentir amado em sua vida fora do trabalho, pois enquanto trabalha, você valoriza as realizações; na verdade, pode ser que você nem considere o amor no contexto do trabalho. Então, você encontra alguém com quem compartilhar sua vida e provavelmente constituir uma família. Embora um de seus valores centrais seja o amor e você esteja trabalhando 70 horas por semana, você pode achar que as realizações na carreira ocupam o segundo lugar em relação à família, à medida que o estresse e os conflitos surgem.

Quando define seus valores, você descobre o que realmente lhe é importante e, ao compreender seus valores e prioridades, pode determinar como viver melhor.

Quando você vive de acordo com seus valores, você se sente em paz, fica confiante, útil e no controle. Quando você compromete seus valores, se sente desconfortável e inseguro – como se estivesse vivendo uma mentira. Saber o que é importante para você e viver de acordo com esses valores faz com que viver consigo mesmo seja mais fácil e proporciona uma plataforma para uma compreensão mais profunda de quem você é.



Entender quem você é e o que o motiva pode dar uma direção à sua vida. Use as seguintes atividades para descobrir seus valores centrais:

### 1. Leia toda a lista de valores que aparece na Tabela 2-1.

Essa é apenas minha lista parcial de valores. Você pode ter outros que não estão na tabela, portanto, sinta-se à vontade para incluir, nos espaços em branco, quaisquer palavras que julgue adequadas.

Tabela 2-1		Meus Valores Atuais			
Abnegação	Confiança	Espontaneidade	Inspiração	Potência	Sagacidade
Abundância	Congruência	Estabilidade	Integridade	Pragmatismo	Satisfação
Acessibilidade	Conhecimento	Estímulo	Inteligência	Praticidade	Segurança
Afinidade	Conquista	Estrutura	Intuição	Prazer	Sensibilidade
Ajuda	Consistência	Excelência	Inventividade	Precisão	Silêncio
Alegria	Constância	Exorbitância	Investimento	Presença	Simpatia
Amizade	Controle	Experiência	Jovialidade	Privacidade	Simplicidade
Amor	Convicção	Exuberância	Justiça	Proatividade	Sinceridade
Apoio	Cooperação	Fama	Lealdade	Probidade	Solidão
Aprendizado	Coragem	Fazer a diferença	Liberdade	Profissionalismo	Sucesso
Arrojo	Cortesia	Fé	Liderança	Profundidade	Surpresa
Astúcia	Credibilidade	Felicidade	Lógica	Prontidão	Talento
Atração	Crescimento	Ferocidade	Malícia	Prosperidade	Temperança
Austeridade	Criatividade	Fidelidade	Maturidade	Prudência	Trabalho em equipe
Autoconfiança	Curiosidade	Filantropia	Meio ambiente	Quietude	Tradição
Autocontrole	Decisão	Firmeza	Meticulosidade	Razão	Tranquilidade
Autonomia	Descoberta	Flexibilidade	Modéstia	Razoabilidade	Unidade
Autoridade	Desenvoltura	Força	Motivação	Realidade	Utilidade
Auxílio	Determinação	Fortuna	Obediência	Receptividade	Valor
Bem-estar	Dignidade	Franqueza	Ordem	Reconhecimento	Variedade

Benéfício	Dignidade	Fortaleza	Ordem	Reconhecimento	Variedade
Bravura	Diligência	Ganho recíproco	Organização	Recreação	Velocidade
Brilhantismo	Dinamismo	Generosidade	Orientação	Refinamento	Verdade
Cautela	Discernimento	Graça	Originalidade	Reflexão	Visão
Cavalheirismo	Discrição	Gratidão	Otimismo	Relaxamento	Vitalidade
Certeza	Diversão	Habilidade	Ousadia	Religião	Vitória
Clareza	Doçura	Harmonia	Paixão	Resiliência	Voluntariedade
Clemência	Domínio	Honestidade	Paz	Resolução	
Comedimento	Economia	Humildade	Perceptividade	Respeito	
Compaixão	Empatia	Identificação	Perfeccionismo	Responsabilidade	
Competitividade	Energia	Imaginação	Perícia	Reverência	
Compreensão	Entusiasmo	Impacto	Perspicácia	Rigor	
Compromisso	Equilíbrio	Imparcialidade	Persuasão	Riqueza	
Concordância	Escuta	Independência	Poder	Sabedoria	
Conexão	Esperança	Independência financeira	Pontualidade	Sacrifício	

**2. Identifique quais os valores que, neste momento, são os mais importantes para você em sua vida.**

Escolha os valores que se destacam e que sejam absolutamente essenciais para quem você é. Circule esses valores ou realce-os com uma caneta marcadora.

Nessa altura, escolha quantas palavras quiser. Você está em busca de valores que sejam importantes para você aqui e agora e que sirvam como um ponto em comum para compreender a si mesmo.

**3. Reveja seus valores selecionados e agrupe aqueles que sejam parecidos.**

Por exemplo: você pode agrupar entusiasmo e exuberância como um conceito mais amplo.

**4. Indique com um A os valores que são absolutamente fundamentais para sua vida e com um B aqueles que você acha bom ter.**

**5. Dê um olhada nos valores da categoria A e escolha seus cinco valores mais importantes – aqueles sem os quais você não consegue viver.**



Se você está tendo dificuldades para descobrir quais os cinco valores principais, finja que você está em um barco salva-vidas que começou a fazer água e está enchendo rapidamente. Por conta do peso de seus valores, você só pode levar cinco deles com você, a menos que queira afundar!



Chegar aos seus cinco valores mais importantes pode exigir tempo e esforço. Não se preocupe se você se sentir em conflito ao

considerar a importancia relativa de dois valores. Agora, voce esta chegando mais fundo em seu coração e em sua mente.

**6. Reafirme seus valores.** Tenha certeza de que seus valores se ajustam à sua vida e à sua visão para si mesmo. Faça as seguintes perguntas a você para ajudá-lo a confirmar suas escolhas:

- Estes valores fazem com que eu me sinta bem comigo mesmo?
- Estou orgulhoso de meus cinco valores principais?
- Sinto-me confortável e orgulhoso de contar meus valores para as pessoas que respeito e admiro?
- Estes valores representam questões e causas que eu apoiaria, mesmo que minhas escolhas não fossem populares e me deixassem como minoria?

**7. Escreva os cinco valores que selecionou em uma folha de papel separada e liste as razões de tê-los escolhido.**

Por exemplo: diversão é um de meus valores, tanto dentro como fora do trabalho. Tudo o que faço precisa ter um elemento de diversão ou não tenho muita razão para investir minha energia naquilo. Fazer a diferença é outro valor meu, porque me sinto privilegiada em minha vida e quero retribuir aos outros.

**8. Compartilhe seus resultados.** Quer você escolha escrever seus valores em um pedaço de papel e pregá-lo na geladeira, espelho do banheiro ou mesa de trabalho, quer escolha carregá-lo com você em sua carteira ou compartilhá-lo com alguém de sua confiança, torne-os públicos. Pense a respeito de seus valores e em seguida divida-os com alguém em quem confia.

Pessoalmente, achei esse tipo de atividade útil para se fazer individualmente e, depois, compartilhar com um parceiro/cônjuge ou com um bom amigo. Discutir seus resultados e ouvir outra pessoa pode solidificar suas escolhas bem como abrir seus olhos para as razões do comportamento e opiniões da outra pessoa.

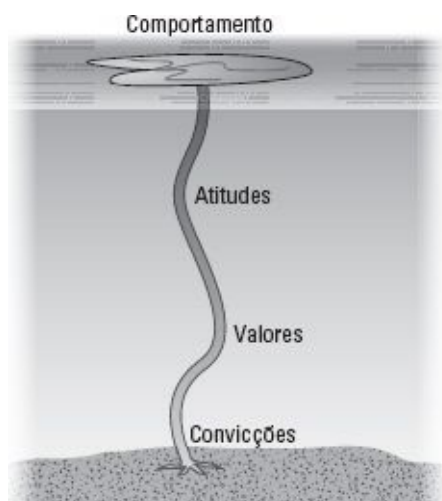
## ***Prestando atenção em suas convicções***

Convicções são a base de tudo o que você faz e fala. Elas têm impacto em seus valores e atitudes e se refletem em seu comportamento.

Convicções não são verdadeiras no sentido de você poder prová-



las cientificamente. Entretanto, elas são o que você acredita ser verdade. Ainda mais importante, as crenças direcionam seu comportamento, como mostra a Figura 2-2. Algumas convicções são fortalecedoras enquanto que outras limitam suas possibilidades.



---

**Figura 2-2:** As convicções são a base do comportamento de uma pessoa.

---



Quando os valores e convicções das pessoas são diametralmente opostos aos seus, você pode lutar para se conectar. Para persuadir os outros, você não precisa compartilhar de suas convicções. Porém, você precisa reconhecer que suas convicções são o núcleo do que elas são e que elas têm o direito de acreditar naquilo que acreditam – assim como você.

## ***Identificando suas atitudes***

Se você fosse se resumir em poucas palavras, quais você escolheria? Otimista? Pessimista? Receptivo? Fechado como uma tartaruga? Ter consciência de suas atitudes, humores e pontos de vista ajuda bastante na compreensão de si mesmo e na busca de afinidades com outras pessoas.



Se tanto você quanto a pessoa que você quer conhecer forem otimistas receptivos, vai ser relativamente fácil – e talvez até mesmo enriquecedor – encontrar afinidades. O mesmo vale se

vocês dois forem pessimistas e preocupados. Embora o pessimismo possa ser um lugar melancólico para se ficar, saber que vocês compartilham atitudes comuns pode ainda assim ser reconfortante.

Ralph Waldo Emerson disse: “Para mentes diferentes, o mesmo mundo é um inferno e um paraíso”. Quando você está tentando encontrar afinidades com pessoas cujas atitudes são diferentes das suas, continue escutando e mostre que está interessado em compreender as razões delas. Você não tem que concordar nem mesmo gostar daquelas atitudes para compreendê-las. Quanto mais você mostrar às outras pessoas que você dá valor ao direito delas terem suas próprias atitudes, mais elas se abrirão com você, dando-lhe informações que o ajudarão quando chegar a hora de persuadi-las a ver as coisas do seu ponto de vista. Quem sabe você até consiga mudar as atitudes delas, dependendo do valor que dá ao que escuta, absorve e devolve o que ouviu! A questão não é sobre quem está certo e quem está errado, o ponto é descobrir como as atitudes das pessoas fazem sentido para elas. Você não precisa compartilhar atitudes semelhantes em tudo para estabelecer uma conexão.



Fred é de um partido de direita e Gil, de um partido de esquerda. Em termos de preferências e convicções políticas, suas atitudes não poderiam ser mais diferentes. Durante suas discussões sobre os pontos fortes e fracos das políticas fiscais e sociais, encontraram pontos em comum em suas atitudes em relação à família e ao direito de tomar decisões informadas. Embora suas atitudes em relação a muitas questões sejam diferentes, eles conseguiram, por meio de um esforço consciencioso, chegar a um entendimento sobre o qual foi possível construir uma amizade.

Suas atitudes são baseadas em uma combinação de convicções, valores e experiências de vida. Elas são seu modo instituído de reagir às pessoas e situações. Em outras palavras, suas atitudes guiam seu comportamento.

Apesar de os valores e convicções estarem muito entrelaçados –



ambos dividem a ideia de escolha individual e são usados para guiar suas ações e comportamentos, bem como para basear suas atitudes –, você pode distinguir diferenças entre os dois conceitos. *Convicções* são crenças pessoais que as pessoas têm como verdadeiras sem nenhuma prova real ou evidência, tal como todas as pessoas sendo (ou não) criadas de forma igual. Convicções são suposições que as pessoas fazem sobre o mundo e que surgem do que veem, ouvem, vivenciam e pensam. *Valores* são conceitos que as pessoas consideram puros e íntegros; eles são padrões aos quais as pessoas recorrem para definir o que é moral, correto e desejável, além de servirem como diretrizes amplas para o comportamento.



Seu corpo e mente – incluindo sua linguagem corporal e escolha de palavras – têm um enorme impacto em sua atitude. Veja por si mesmo:

- ✓ Fique de pé e deixe seus quadris afundados. Deixe sua cabeça caída e seu peito para dentro. Diga a si mesmo: “A vida é tão dura. Sou um pai inútil. Nunca vou conseguir terminar esse projeto. Não sou bom em nada”. Como se sente? É provável que sua atitude esteja indo para o fundo do poço.
- ✓ Fique de pé e jogue seus ombros bem para trás. Abra seu peito e mantenha-se altivo, como se estivesse cheio de gás hélio. Mantenha sua cabeça com o queixo paralelo ao chão, sentindo-se como se flutuasse em um lago claro e calmo. Conecte-se ao chão sob seus pés – como se tivesse uma raiz mestra presa profundamente ao chão, tornando-o forte mas resiliente. Diga a si mesmo: “A vida está cheia de desafios esperando para que eu os encontre. Sou calmo, capaz e confiante. Posso ter êxito em qualquer coisa que surgir no meu caminho”. Agora cheque sua atitude. Sente-se melhor?

Moral da história? O que quer que você diga a si mesmo que é verdade para você, é verdade para você. Como Henry Ford disse: “Quer você acredite que pode ou acredite que não pode, você

está certo”.



Você reflete sua verdade pessoal na maneira com que coloca seu corpo, na forma como respira e no modo como fala.

## ***Escolhendo suas atitudes***



Você sempre pode escolher as atitudes que vai tomar – na verdade, não consigo pensar em nenhuma ocasião em que não tenha essa possibilidade.

Embora fique envergonhada de admitir isso, houve épocas em que eu, a eterna otimista boba, disse que alguém ou alguma coisa *fizera* com que me sentisse zangada, chateada, desvalorizada, insignificante ou tola. Sei que outras pessoas ou coisas não fazem com que me sinta de determinada maneira, mas, ainda assim, caio nessa armadilha quando estou cansada, com pouca confiança ou me sentindo fora do controle. É sempre escolha minha reagir como o faço e o mesmo vale para você. Ninguém faz com que você tome uma atitude específica; a escolha é sua.

Ninguém está lhe dizendo que atitude deve tomar e, se as pessoas o fazem, não têm esse direito. Se você se sente furioso com algo que aconteceu, é escolha sua. Caso se sinta bem com algo que alguém disse ou fez, isso também foi escolhido por você.

Como você pode escolher que atitudes tomar, acho que se sentirá melhor se reagir de forma construtiva e não negativa. Desse jeito, você pode pensar e agir positivamente – e viver uma vida longa e saudável.

Para neutralizar atitudes negativas e desenvolver mais as positivas:

- ✓ **Mantenha-se cercado de pessoas e mensagens que transmitam atitudes positivas.** Você fica mais à vontade quando está num estado de espírito positivo.



Quando fico estressada no trabalho, olho para meu quadro de cortiça que está cheio de citações motivacionais que



colecionei e que me estimulam. Uma de minhas favoritas é a de Dale Carnegie, que diz que você nunca vê um cavalo infeliz nem um passarinho melancólico, porque eles não estão tentando impressionar outros cavalos e passarinhos. Outra veio de minha falecida mãe, que costumava dizer: “Sei que se me faz rir, posso viver com isso”.

- ✓ **Foque no presente.** Você não pode mudar o que aconteceu no passado, nem pode viver sua vida no futuro. Tudo o que você realmente pode influenciar é aquilo que está acontecendo agora. Observe seus pensamentos, sentimentos e tudo ao seu redor aqui, agora, neste presente momento. Liberte-se de qualquer julgamento sobre o que você estiver sentindo, pensando ou percebendo. Fique apenas consciente do que está acontecendo. Para saber mais sobre os benefícios de viver no presente, leia *Mindfulness For Dummies*, de Shamash Alidina (Wiley) e *Terapia Cognitivo-Comportamental Para Leigos*, de Rhena Branch e Rob Wilson (Alta Books).
- ✓ **Antecipe um futuro positivo.** Estabeleça objetivos para aquilo que você realmente quer e direcione suas energias nessa direção. Como Buda disse: “Nós nos transformamos naquilo que pensamos”. Crie imagens positivas para si mesmo repletas de sensações motivacionais, tais como sons, cheiros, sentimentos e cores. Alimente sua mente com mensagens positivas e boas histórias para ajudá-lo a concretizar seu objetivo, deixando que todos os seus sentidos participem da construção do futuro que você quer para si. Deixe a visão de seu futuro ser a mais clara e específica que puder e, então, tome as atitudes necessárias para que seu futuro se torne realidade.
- ✓ **Foque na solução.** Gastar tempo lamuriando-se por conta de um problema bloqueia sua energia. Pare de repetir o que deu errado e comece a pensar e falar sobre soluções ideais. Enquanto problemas são negativos, soluções são positivas. Por exemplo: se você está enfrentando uma tarefa que não

sabe fazer, em vez de focar em todos os erros que pode cometer, divida-a em passos manejáveis e aja. Quando começa a pensar e planejar em termos de soluções, você se torna positivo e construtivo.

- ✓ **Busque o bom e liberte-se do mau.** Você pode começar pegando um pedaço de papel e dividindo-o em duas colunas. Por alguns dias, anote, numa das colunas, todos os pensamentos negativos que vierem à sua mente e, na outra, reescreva cada pensamento de uma maneira positiva. Por exemplo: “Nunca vou conseguir terminar esse projeto até o fim da semana” pode virar “Vou terminar a maior parte do projeto até o fim da semana”. As tarefas se tornam muito mais fáceis quando você as aborda com uma atitude positiva.
- ✓ **Procure lições valiosas.** Ganhe subsídios e aprenda com experiências que você possa aplicar no futuro. Enquanto lições valiosas, elas não são engraçadas nem fáceis, a curto prazo, porém, se você olhá-las no futuro, assumirão outro significado face aos solavancos e confusões que encontrar ao longo de seu caminho. Quaisquer que sejam as lições que tomar, integre-as a suas metas e planos para o futuro.
- ✓ **Pense como as pessoas bem sucedidas.** Pessoas bem sucedidas sabem que uma atitude mental positiva é a porta de entrada para o sucesso. Se você se cercar de positividade, viver no presente, planejar o futuro, focar em soluções, concentrar-se no que é bom, e aplicar lições valiosas, receberá as recompensas que chegam com uma atitude mental positiva.



Se buscar uma atitude mental positiva parece, atualmente, um passo muito grande a ser dado, pense apenas em neutralizar suas atitudes negativas. Fazer isso é um objetivo tão bom quanto procurar ouro. Ao livrar-se da implacável negatividade tóxica de sua vida, você pode achar que merece mesmo a felicidade e sentimentos agradáveis.

## ***Reconhecendo seus motivadores***

Seu despertador toca. Você abre os olhos. Precisa começar seu dia. Todavia, o que, especificamente, faz com que você acorde e se levante da cama a cada manhã?

Motivação se relaciona com um processo interno que impulsiona as pessoas a agirem. O Dicionário Webster's define motivação como “o aspecto psicológico que estimula um organismo a agir” e “a razão para a ação”. Robert Dilts, um dos mais criativos orientadores e autores no mundo da programação neurolinguística, cita as necessidades e desejos como motivadores internos; e incentivos, recompensas e reforços como motivadores externos. Sigmund Freud postula que motivação é o “princípio do prazer”, no qual as pessoas buscam prazer e evitam o sofrimento, enquanto Aristóteles propõe que motivação é, em parte, o resultado de um “apetite” que leva a pessoa a perseguir um resultado desejado. Falando de modo mais simples, considero motivação como um “chamado à ação” que leva a pessoa a se mover de um ponto A para um ponto B.

Algumas pessoas querem sair de onde estão; outras querem ir a outro lugar. Há, ainda, aquelas que estão felizes em não arrear o pé de onde estão. Dependendo do que o motiva a agir, você está sendo empurrado, puxado ou simplesmente parado no meio.



Descobrir o que o motiva a fazer alguma coisa é uma ajuda para entender a si mesmo. Quando se está aberto para entender a si mesmo, está mais disposto a entender os outros. Reconhecer seus motivadores ajuda a descobrir o que o leva a seus objetivos, o que pode incluir buscar pontos comuns com outras pessoas ou influenciar suas convicções e comportamentos. Veja os Capítulos 1 e 12 para saber mais sobre objetivos.

Como disse anteriormente, existem vários conceitos e teorias sobre motivação. Alguns dizem que as pessoas são motivadas por seu interesse ou pelo prazer da tarefa propriamente dita, e que esses motivadores existem dentro de você – tal como ser motivado

por um sentimento de realização. Outros dizem que motivação vem de fatores externos tais como recompensas tangíveis ou ameaça de punição. Há, também, outras teorias que dizem que as pessoas são repelidas de se comportarem de determinada maneira enquanto outras são atraídas ou puxadas na direção de seus objetivos.

Digo que as pessoas são motivadas por diferentes razões e em diversos pontos de suas vidas, dependendo do que precisam no momento. Quando você se esforça para se conscientizar de suas necessidades, desejos e preocupações – e das dos outros – você pode escolher o melhor motivador para o serviço. Se você quiser obter um insight mais profundo sobre teorias motivacionais, pode começar lendo *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton e *Terapia Cognitivo-Comportamental Para Leigos*, de Rhenia Branch e Rob Wilson (Alta Books).



Para saber o que o motiva, comece por explorar as teorias motivacionais. Apesar de existirem incontáveis sites dedicados ao tema da motivação, gosto, particularmente, de [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com) (conteúdo em inglês), onde você pode explorar, em um só lugar, as teorias de numerosos psicólogos sociais altamente respeitados, incluindo Abraham Maslow, cuja Hierarquia das Necessidades apresento mais adiante, neste capítulo. Procure na internet por citações inspiradoras e motivacionais. Por fim, dedique algum tempo refletindo sobre o que você gosta e sobre as coisas em que você é bom. Já me referi, neste capítulo, ao valor da autorreflexão e como você pode se beneficiar ao conhecer quem você é. Como disse Mark Twain: “Daqui a vinte anos você estará mais decepcionado com o que deixou de fazer do que com aquilo que fez. Portanto, jogue fora as amarras. Navegue para longe do porto seguro. Deixe que o vento sopra suas velas. Explore. Sonhe. Descubra”.

## ***Compreendendo as Outras Pessoas***

Saber o que soa familiar para as outras pessoas, o que as faz felizes e o que as faz levantar da cama de manhã é inestimável quando você quer influenciar suas perspectivas e comportamentos. Prezar seus valores, reconhecer suas atitudes e familiarizar-se com seus medos, loucuras e fantasias o ajuda a movê-las de A para B.

## **Conecte-se com pessoas, não com problemas**

Da próxima vez em que enfrentar um problema com alguém do trabalho ou em qualquer outro lugar em sua vida, pare; afaste-se mentalmente e avalie as coisas. Pense sobre o que precisa acontecer para corrigir a situação. Se possível, encontre-se com a outra pessoa envolvida na situação a sós. Discuta o que está havendo. Indique onde você está vendo o problema e pergunte se a outra pessoa também o vê. Peça à outra pessoa para ajudá-lo a fazer um plano de ação para colocar as coisas de volta ao eixo. Seu encontro não precisa levar horas; apenas alguns minutos de escuta interativa (veja o Capítulo 7) podem fazer maravilhas. Reconheça o ponto de vista da outra pessoa e evite emitir juízo de valor ao colocar o foco no comportamento e não nas opiniões. Enfatize os fatos e o que você observou no comportamento da outra pessoa em vez de se basear nas opiniões e interpretações que você – ou outros – tem do que o comportamento da outra pessoa significou. Use “mensagens eu” para minimizar o conflito. Por exemplo, você pode dizer: “Eu me sinto desapontado quando...” em vez de “Você me desapontou quando...”. Use “frases de ligação” como “Obrigado por se dar ao trabalho de se encontrar comigo” ou “Eu gostaria de falar com você sobre...” antes de pular para as questões principais. Foque nas metas futuras e em como alcançá-las. As melhores metas futuras são aquelas que todas as partes interessadas querem e estão dispostas a se comprometer a alcançar.

Envolvendo-se com a outra pessoa, vocês dois podem lidar com o problema diretamente. Vocês podem evitar muitas emoções negativas porque, juntos, estão desenvolvendo um plano.

Você é educado e experiente o bastante para saber que todas as pessoas veem o mundo de modo diferente e com base em seus próprios valores, convicções e eventos passados. Mesmo que você possa compartilhar atitudes e experiências parecidas, seu ponto de vista único (veja a seção anterior) significa que sua interpretação de eventos e impressões de pessoas vai diferir das de outras pessoas. De fato, perspectivas pessoais são como impressões digitais: não há duas iguais.

Ainda assim, apesar de saber que duas pessoas nunca são iguais e que têm direito às suas próprias opiniões, não se surpreenda se você ocasionalmente esquecer e se comunicar por meio da sua própria perspectiva, deixando o ouvinte se perguntando sobre do que você está falando. Se a pessoa com quem estiver conversando lançar um olhar de perplexidade para você, pare e pergunte se o que você fala faz sentido para ela. Preste atenção especial à linguagem corporal dessa pessoa, que lhe diz mais do que as palavras que ela fala. Você pode ler sobre linguagem corporal no Capítulo 13.

Quando você sabe como alguém enxerga suas experiências de vida, você é mais capaz de encontrar pontos em comum com essa pessoa do que se perder seu tempo especulando, julgando ou conjecturando. É claro, compreender outra pessoa e sua perspectiva leva tempo. Porém, no fim, os resultados que você pode obter valem o esforço.

Quando você está tentando compreender alguém, abra sua mente e remova todos os preconceitos, tendências e julgamentos. Escute interativamente o que a outra pessoa diz, com a intenção de entendê-la independentemente do papel que você desempenha na relação (veja o Capítulo 7). Entendendo outras pessoas, você tem a chave para encontrar afinidades. Quando há pontos em comum, você está em posição de persuadi-las a aceitar seu ponto de vista.

Ouvir cuidadosamente e fazer perguntas que mostrem que você está genuinamente interessado em aprender sobre a outra pessoa produzem bons resultados. Quanto mais hábil você é de estabelecer *rapport* e construir um relacionamento, maior é sua capacidade de persuadir e influenciar a pessoa. Algumas maneiras de estabelecer e trabalhar uma relação, você encontra na seção “Construindo *Rapport*”, mais adiante neste capítulo. Se você quer saber ainda mais sobre a construção de *rapport* e de relacionamentos, leia *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton. Você também pode adquirir, desses autores, o livro *Neurolinguistic Programming Workbook For*

*Dummies*, que apresenta vários exercícios para ajudá-lo a melhorar suas habilidades de construção de *rapport*.

## ***Identificando valores***

Se você quer identificar os valores de alguém, pare, olhe e escute – e, então, tome a atitude adequada.



Use as palavras e frases listadas na Tabela 2-1 para ajudá-lo a identificar os valores da outra pessoa bem como os seus próprios. Identifique os itens contidos na tabela que se conectem com o modo como a outra pessoa fala e se comporta, e use-os para criar uma base para identificar o que é importante para ela.

## Observando

Você pode observar o comportamento de alguém para identificar seus valores. Por exemplo:

- ✓ Se ela faz o que diz que fará, se chega na hora nas reuniões, se usa palavras como “compromisso”, “promessa” e “confiável”, você pode inferir que integridade e confiabilidade são dois dos seus valores.
- ✓ Se ela usa frases como “indo no embalo” e “seguindo seus sentimentos”, veste-se de maneira casual e possui uma coleção de objetos divertidos em seu escritório, você pode ter certeza em prever que valoriza diversão e criatividade.

Antes de fazer julgamentos ou avaliações, preste sempre atenção no que você observa. Confirme sua interpretação, fazendo algumas perguntas sem juízo de valor e coletando mais alguma evidência para corroborar com ela, ou você pode se ver fazendo suposições incorretas e se envolvendo em situações embaraçosas.



Preste atenção no que as pessoas falam, bem como nas escolhas de palavras e na maneira com que usam suas vozes (veja o Capítulo 14 para saber mais sobre o impacto do tom de voz e da escolha das palavras). Olhar cuidadosamente e escutar atentamente, sem julgar, ajuda a identificar o que é importante para elas.



## ***Fazendo perguntas de qualidade***

Sempre que possível, faça às pessoas perguntas sobre elas mesmas, o seu trabalho e o que lhes importa. Entendo que essa recomendação parece simples mas, por alguma razão, muitas pessoas não tiram proveito dessa técnica honesta. Quando você está conversando com alguém, escute realmente o que a outra pessoa está dizendo. Aprofunde-se em um assunto com uma declaração do tipo: “Isso é muito interessante. Conte-me mais a respeito”. Ou mostre que você estava prestando atenção e está interessado no que ela está dizendo, respondendo assim: “Então, será que eu entendi que você quis dizer que...?”. Essa técnica de indagação demonstra que você se importa com a pessoa e com o que ela está dizendo. Para saber mais sobre técnicas eficazes de escuta, vá ao Capítulo 7.

Para sair do rotineiro “Como vai você?” e ir para o mais significativo “Quem é você?” é preciso que se pratique a arte do questionamento eficaz. *Questões abertas* – perguntas que começam com o que, como, quem, onde e quando – são muito mais eficazes que as perguntas básicas sim/não para extrair informações detalhadas e levá-lo a uma conversa mais profunda.



Comece o processo de indagação fazendo uma pergunta a si mesmo: se você pudesse sacudir uma varinha mágica e descobrir tudo o que você quer saber sobre essa outra pessoa, o que você gostaria de saber? Sua resposta pode levá-lo à elaboração de perguntas eficazes e específicas para fazer à outra pessoa.

## ***Identificando atitudes***

Atitudes são tão contagiosas quanto bocejar, rir e chorar. Antes que alguém abra a boca, você pode antecipar qual será sua atitude só pela forma com que ela posiciona seu corpo. Está afundada na cadeira, com o queixo caído por sobre o peito e com um olhar vazio em seus olhos? Se estiver assim, é provável que algo esteja indo mal. Se, por outro lado, está pulando na cadeira,

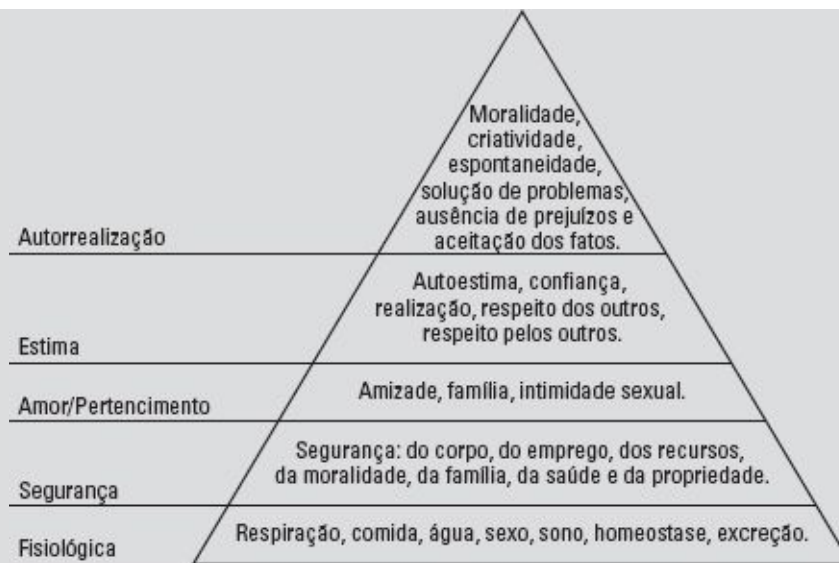
com os olhos brilhando e um largo sorriso em seu rosto, pode ter certeza de que algo realmente bom está acontecendo.

Observando a linguagem corporal, reparando nas palavras que as pessoas usam e escutando o tom de suas vozes, você consegue distinguir uma tonelada de coisas sobre os sentimentos, humores e emoções da outra pessoa – os quais tomam parte na formação de suas atitudes. Para informação detalhada sobre o poder da linguagem corporal na compreensão das atitudes das pessoas, vá ao Capítulo 13 ou ao meu livro *Body Language For Dummies* (Wiley).

## **Escalando a Pirâmide de Maslow**

Em seu trabalho de 1943 “*Uma Teoria da Motivação Humana*”, Abraham Maslow apresentou sua teoria da motivação como uma hierarquia, com as necessidades mais fundamentais – fisiológicas e segurança – posicionadas na base da pirâmide, e as necessidades de nível mais alto, incluindo a autoestima e autorrealização (o que pode ser traduzido de modo geral como “alcançar seu potencial máximo”), em camadas cada vez mais altas. Apesar de diversos teóricos e pesquisadores terem argumentado convincentemente contra a proposição de Maslow – alguns deles tendo recentemente colocado “cuidados parentais” em um nível mais alto que a autorrealização, causando todo tipo de frenesi psicológico, sobretudo em adultos solteiros – o modelo continua a ser uma das teorias mais válidas, relevantes e largamente citadas no campo da motivação humana.

Maslow afirma que, antes de satisfazer uma necessidade mais elevada, você precisa atender àquelas que estão mais abaixo. A premissa em que ele se baseia é a de que você não vai se preocupar em ser amado e em pertencer a um grupo de amigos até que você tenha resolvido suas necessidades básicas de saúde e segurança, inclusive de onde vem sua próxima refeição e colocar um teto sobre sua cabeça. Somente depois que você tiver satisfeito o básico é que você vai considerar subir na pirâmide, para um nível onde você é capaz de satisfazer necessidades tais como amor, pertencimento e autoestima.



Maslow se refere aos quatro níveis inferiores da pirâmide como *necessidades de deficiência*. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas básicas, incluindo comida, água e sono. Satisfeitas tais necessidades, você passa para as de segurança, incluindo saúde, propriedade e meios de se sustentar (e à sua família caso você tenha uma). Depois de ter cuidado daquele nível de necessidade, você sobe a pirâmide conforme busca um sentimento de aceitação e pertencimento, seja por grupos sociais maiores – tais como clubes, organizações profissionais ou grupos religiosos – e/ou conexões sociais menores, tais como amigos próximos e família. A mais alta das quatro “necessidades de deficiência” é a estima, onde você atende sua necessidade de ser respeitado, aceito e valorizado. Se alguma dessas necessidades básicas não é atendida, você se sente nervoso e ansioso e não vai sentir nenhum desejo de subir a pirâmide até que elas sejam satisfeitas. Por exemplo: em tempos de guerra, fome e outras calamidades, que fazem com que suas necessidades de níveis mais baixos sejam abolidas, você para de se preocupar com sua autoestima e se direciona à parte mais baixa da pirâmide, onde você busca segurança. O modelo é mais sutil e sofisticado do que parece à primeira vista, e você deve evitar ser rígido demais ao interpretar e aplicar essa teoria. Embora as pessoas geralmente subam e desçam na hierarquia dependendo do que está acontecendo em suas vidas, o conjunto de motivadores da maioria das pessoas (veja as seções “Reconhecendo seus motivadores” e “Reconhecendo os motivadores dos outros”) consistem de elementos de todos os níveis.



O que acontece às pessoas lhe diz um pouco sobre elas. Como ela reagem ao que as acontece lhe diz muito mais – particularmente sobre as atitudes delas. Uma vez que você tenha identificado a atitude de alguém, reflita o que observou por meio de reflexos e acompanhamento do comportamento. Uma vez que você tenha estabelecido um entendimento pelo modo com que move seu corpo e fala em sincronia com a pessoa, mantenha a sintonia com ela, compassando-a. Depois que ela se sentir confortável com a

maneira com que você está interagindo, você a conduz para onde quer que ela vá. Para saber mais sobre reflexos, acompanhamento, compassamento e condução, vá aos Capítulos 13 e 14.

## ***Reconhecendo os motivadores dos outros***

Quando você reconhece o que motiva outras pessoas a agirem como o fazem, você está bem encaminhado para encontrar pontos em comum com elas. Conforme anteriormente observado na seção “Reconhecendo seus motivadores”, deste capítulo, diversas coisas motivam as pessoas; entre elas, reconhecimento, realização, medo de represálias, orgulho, a habilidade de aprender, liberdade de desempenharem um trabalho desafiador, segurança, poder, autorrealização, sentido, importância e autoestima.

Quando você está buscando pontos em comum com outras pessoas, preste atenção ao que as estimula. Atente para o modo como elas falam e se movem. Se seus olhos estiverem brilhando e bem abertos, seus corpos inclinados para frente, e se elas estiverem falando mais rápido, em tons mais altos que o normal, você pode ter certeza de que elas estão falando sobre algo que as deixa ligadas. Encoraje-as a falar sobre suas aspirações, sobre o que gostam ou não, sobre a família, amigos e interesses. Quanto mais você descobrir sobre aquilo que as incentiva a agir, melhor posicionado estará para influenciar suas decisões e a persuadi-las a concordar com aquelas sugeridas por você.



Para ajudá-lo a descobrir o que leva as pessoas a entrarem em ação, faça perguntas sobre seus objetivos e aspirações. Algumas perguntas estimulantes para descobrir sobre as pessoas de um jeito amigável podem ser: “Se sua vida fosse um romance, qual seria o título e como ele terminaria?”, “Que ator você gostaria que interpretasse a história da sua vida?”, “Se você pudesse viver sua vida novamente, o que faria de diferente?”, “Se você pudesse ser qualquer coisa que quisesse, o que você seria?”. Além de fazer outras perguntas sobre elas, esteja preparado para responder

perguntas sobre você mesmo para criar o *rapport*. Você pode descobrir mais sobre como criar *rapport* mais adiante neste capítulo.

## ***Construindo Rapport***

*Rapport* não é nada além de fazer uma conexão de mão dupla entre pessoas. É a base para qualquer relacionamento. Quando se trata de criar *rapport*, tamanho não é documento. Você pode desenvolver *rapport* individual ou com um grupo de milhares de pessoas. Grandes líderes entendem o valor do *rapport* ao persuadir pessoas a adotarem suas sugestões e ao direcionar seus comportamentos.

- ✓ A palavra propriamente dita vem do verbo francês *rapporter*, que significa “reportar ou trazer de volta”.
- ✓ Sem *rapport*, você tem poucas chances de obter uma comunicação bem sucedida – e sem uma comunicação bem sucedida, não tem chance de persuadir a outra pessoa.
- ✓ Nos termos da programação neurolinguística, o *rapport* em sua forma mais elevada é um estado de afinidade com você mesmo, bem como entre você e outra pessoa. Quando você está em um estado de *rapport*, é capaz de criar sentimentos de confiança e compreensão.
- ✓ Quando você está em *rapport* com outra pessoa, ambas as partes compartilham um sentido de confiança, harmonia e compreensão. Você está na mesma sintonia mental e emocional, unindo-se à outra pessoa onde ela está, em vez de forçá-la a ir onde você quer que ela vá.
- ✓ Quando você demonstra que aceita o ponto de vista da outra pessoa, de onde ela vem e como se comunica, o caminho está livre para que você a influencie.

É claro, você quer levar as outras pessoas a um lugar diferente

daquele onde elas estão, caso elas não estejam no lugar onde você quer. Porém, em vez de empurrá-las e pressioná-las à submissão, você pode ir construindo seu *rappor*t para, gentilmente, compassar e, em seguida, conduzi-las para sua nova fronteira, conforme discuto na seção posterior “Compassamento e condução”.



Siga esses princípios para estabelecer o *rappor*t:

- ✓ **Busque a conexão.** Familiarize-se com a outra pessoa. Tenha um interesse genuíno por ela. Descubra quem ela é e de onde vem. Tenha conhecimento do que ela gosta de fazer no trabalho e nas horas livres. Quanto mais você souber sobre alguém – incluindo formação, atitudes e valores – mais pontos terá para descobrir onde pode se conectar.
- ✓ **Refleta o que você observa.** Perceba como ela respira e iguale seu padrão ao dela. Repare nas palavras-chave e frases preferidas que ela usa durante a conversa e, sutilmente, inclua-as na sua fala. Preste atenção ao modo como ela gosta de lidar com a informação. Ela é uma pessoa que gosta de detalhes ou fala sobre um quadro geral? Quando você falar, reproduza os padrões que ela usa como se fossem seus. Adote uma postura parecida com a dela no que se refere aos seus gestos, expressões e postura.
- ✓ **Dê a ela o benefício da dúvida.** Acredite que qualquer coisa que ela pretenda transmitir é para o bem, mesmo que suas palavras e ações nem sempre sustentem essa crença. Ao tratá-la como se fosse bem-intencionada, é mais provável que você estabeleça o *rappor*t do que se não o fizesse.
- ✓ **Trate os recursos da outra pessoa com respeito.** Tempo, energia, pessoas queridas e dinheiro são importantes para as pessoas.

- **Siga o fluxo.** O *rapport* é um processo, não um estado. Você pode entrar e sair do *rapport* diversas vezes durante o curso de uma conversa ou de uma reunião. De fato, você pode querer interromper o *rapport* em certas horas, como quando você tem alguma tarefa para fazer, precisa falar com outra pessoa ou simplesmente quer terminar a conversa. Todavia, assim como ligar e desligar a luz, você pode reconectar-se sempre que quiser ou precisar.

Pode haver vezes em que você queira quebrar o *rapport*, como quando precisar encerrar a conversa. Quando isso acontecer, em vez de igualar o seu comportamento ao da outra pessoa, crie uma dissonância ao reverter sutilmente os comportamentos não verbais que levaram à criação do *rapport*. Você pode fazer isso interrompendo o contato visual, desviando lentamente seu corpo da outra pessoa, mexendo seu corpo. Se você ainda tiver dificuldade em cortar o *rapport*, diga à outra pessoa que sente muito, mas que você precisa encerrar a conversa. Isso com certeza vai funcionar!



Quando você está construindo *rapport* com alguém, está criando semelhanças entre você e a outra pessoa. Um mantra simples que você pode recitar para si mesmo enquanto desenvolve e utiliza suas habilidades de *rapport* é: “Criar semelhanças, diminuir diferenças”.

## ***Espelhamento e acompanhamento***

Quando duas pessoas estão em *rapport*, uma com a outra, é como se estivessem dançando, movendo-se como uma só. Você nem precisa escutar o que estão dizendo para saber que estão em uníssono, com suas energias fluindo elegantemente de uma para a outra e vice-versa. Quando as pessoas estão neste estado de *rapport*, elas estão espelhando e acompanhando o comportamento e atitude uma da outra.

Quando você espelha e acompanha alguém, se torna altamente sintonizado nos pensamentos, sentimentos e na maneira como a

outra pessoa vivencia o mundo. Você pode se sentir como se estivesse ouvindo com cada fibra de seu corpo. Quando você está em *rapport* com outra pessoa, o espelhamento simples acontece naturalmente. Se você sentir que está se esforçando para estabelecer o *rapport*, você pode espelhar e acompanhar alguém deliberadamente até que o *rapport* se torne natural. O Capítulo 14 lhe informa de tudo que você precisa para começar a acompanhar os tons de voz, padrões respiratórios, níveis de energia e posturas e movimentos corporais.



Escolha alguém com quem você queira estabelecer *rapport*. Conforme vocês dois conversam, repare em como os padrões respiratórios e de fala da outra pessoa refletem um no outro. Por exemplo: se ela está falando rápido, é provável que a velocidade da respiração esteja rápida também. Depois de um ou dois minutos, observando, comece a sutilmente acompanhar o jeito com que a outra pessoa fala e respira (você não deve parecer que está arremedando a outra pessoa de forma desrespeitosa).



Treine espelhar os comportamentos de pessoas que você vê enquanto assiste televisão. Você não só estará praticando na privacidade do seu lar como a outra pessoa nunca vai saber o que você está tentando fazer! Talk shows são ideais para esse exercício.



Quando se trata de estabelecer *rapport*, você deve acompanhar o modo com que alguém fala, bem como as palavras que ela diz. Para saber mais sobre como falar de uma maneira com que seu ouvinte se relacione, vá para o Capítulo 10.

## ***Compassamento e condução***

Quando você está buscando pontos em comum com outras pessoas e construindo relacionamentos, entre no ritmo delas, compassando-as antes com o objetivo de, no fim, persuadi-las a aceitarem seu ponto de vista.

*Compassamento* é quando você escuta atentamente outra pessoa com a intenção de entender o que está acontecendo com ela.



Você realmente escuta e reconhece alguém por quem aquela pessoa é e por onde ela está neste momento.



Pense no compassamento como se estivesse correndo ao lado de um trem no qual gostaria de estar. Se você estiver parado e tentar pular direto dentro do trem, é muito provável que você seja golpeado pelos vagões em movimento e nunca tenha a chance de pegá-lo. Outra opção é correr ao lado do trem em movimento até que estejam se movimentando na mesma velocidade e, então, pular nele (por favor, não tente executar esse exemplo, porque as consequências podem ser desastrosas!).

Quando você está compassando, está demonstrando paciência, flexibilidade e respeito. Está captando e acompanhando o vocabulário e comportamentos de outras pessoas (veja a seção anterior “Espelhamento e acompanhamento”), ao mesmo tempo em que escuta interativamente os valores, humores e atitudes que estão por trás dos dados e detalhes que elas estão lhe contando.

Mudar de compassar para conduzir (ou liderar) é um processo gradual que exige paciência. Embora compassar seja ótimo para estabelecer o *rapport*, se tudo que você fez foi compassar alguém, vocês dois devem estar respirando no mesmo ritmo, acompanhando os padrões de fala um do outro e se movendo em harmonia, mas, porém, não acontecerá nada muito diferente disso. Se você quer mudar o ponto de vista de alguém – se quer conduzi-la a novos modos de ver as coisas ou de se comportar – deve alterar lentamente o que está fazendo para conseguir que a outra pessoa o acompanhe.

Você pode pensar em compassamento e condução como a arte marcial chamada aikido. Quando uma pessoa o ataca, em vez de devolver o ataque com uma força na mesma proporção, você incorpora a energia que o atacante usou para você e move-se em sincronia com essa energia. Então, você pode tomar a liderança. Embora o conceito de ataque possa ser absurdo para a construção do *rapport*, a imagem de seguir o fluxo de energia e revertê-la para conduzir à liderança é uma explicação elegante de compassamento e condução.

São Francisco de Assis falou sobre procurar compreender antes de ser compreendido. Quando você quer persuadir alguém para que entenda seu ponto de vista, procure primeiro entender como ela enxerga o mundo antes de levá-la para o seu. Em outras palavras, compasse e, então, conduza.

Assisti, recentemente, a uma conferência onde experienciei um exemplo claro de compassamento e condução. A organizadora do programa subiu ao palco e disse: “São 8 horas da manhã de uma terça-feira. Vocês todos estão aqui porque aceitaram o convite para vir, e podem estar se perguntando o que vai acontecer nos próximos dois dias. Estamos todos aqui pela mesma razão: conectarmo-nos com nossos colegas, aprender sobre nossas metas para o próximo ano, e comemorar nosso sucesso. Sei que vocês querem alcançar – e até ultrapassar – seus objetivos, e sei que vocês estão interessados em descobrir como faremos isso”. Se você olhar para o que a organizadora falou, pode ver como ela compassou o grupo indo ao encontro da realidade deles: era terça-feira, 8 horas da manhã, e todos estavam lá pelas mesmas razões. Tendo compassado o grupo, ela então começou a conduzir as pessoas, indicando onde queria que fossem: “vocês podem estar se perguntando o que vai acontecer...” e “sei que vocês querem...”. Ao compassar antes, ela estabeleceu *rapport* que, então, possibilitou que conduzisse seus ouvintes a um novo ponto de vista.



Quando você está *conduzindo*, você vai de compassar a outra pessoa a guiá-la para enxergar um novo ponto de vista.

Ninguém quer ser conduzido para um novo modo de pensar até que tenha sido compassado – ouvido e reconhecido. Se você quer ser um persuasor persuasivo e um influenciador influente, compasse a realidade da outra pessoa – como ela geralmente vê o mundo – antes de conduzi-la a seu ponto de vista.



Se você quer experimentar compassar e conduzir, comece com uma amiga ou uma colega de confiança. Comece fazendo afirmações verdadeiras e verificáveis sobre onde você está no

momento. Por exemplo, você pode dizer: “Então, aqui estamos. É segunda-feira de manhã, são 8 horas, o começo de uma nova semana. Os passarinhos estão cantando, o sol está brilhando e a chaleira fervendo”. Continue até que tenha feito pelo menos dez afirmações. Ela pode fazer sons confirmando, tais como: “Um hum”, ou “Sim, é mesmo”. Repare na linguagem corporal da outra pessoa e faça com que a sua reflita a dela. Aproxime-se dos padrões de fala e de respiração dela. Bem como da linguagem corporal. Quando você estiver pronto para conduzir, mude levemente a posição de seu corpo e faça uma alteração sutil em seus padrões de voz e respiração. Diga algo como: “Eu sei que você quer alterar o modo com que trabalhamos juntos e está se perguntando como fazer isso”. Fazendo essa ligeira alteração em seu padrão, tendo primeiramente estabelecido o *rapport* por meio do compassamento, sua amiga deverá estar pronta para lhe seguir. Se você perceber resistência, volte a compassá-la, refletindo o que você observa no comportamento e nas palavras dela. Você pode dizer algo como: “Acho que ouvi uma pequena hesitação em sua voz. Estou correto?”. Caso ela concorde, deixe que tome a liderança na conversa, acompanhando e compassando com ela, até que o *rapport* tenha sido restabelecido e, então, tente conduzi-la de novo.

# **Capítulo 3**

## **Estabelecendo uma Conexão Emocional**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Ativando sua cabeça e seu coração
  - ▶ Deixando que os outros falem e se expressem
  - ▶ Demonstrando que você se importa
  - ▶ Perseguindo resultados de ganhos recíprocos
- 

**A**nos de pesquisa científica revelam que a emoção, mais do que a razão, estimula o comportamento do consumidor. Da mesma forma, emoções o guiam em direção ao estabelecimento de conexões com pessoas e coisas. Seus sentimentos o levam a executar suas decisões e, então, seu intelecto surge para justificar seu comportamento. Como noto, frequentemente, pessoas compram na emoção e justificam com fatos.

Lógica pura, persistência tenaz e entusiasmo pessoal não são persuasores garantidos. Ainda que adotar uma abordagem hierárquica autoritária – onde poder e privilégio são conferidos àqueles que ocupam posições superiores – possa funcionar nas forças armadas ou em organizações burocráticas, você pode ter mais sucesso em um ambiente comercial – bem como em qualquer ambiente onde você precise persuadir outras pessoas – se estabelecer uma conexão emocional com aquelas que você quer conquistar, demonstrando que se importa com elas como indivíduos e não apenas como meios para um fim.



Estabelecer uma conexão emocional exige familiarizar-se com os indivíduos que você quer influenciar. Ao saber o que os anima, o que os ofende e o que os estimula a agir, você estará mais apto a persuadi-los a fazer o que você quer de que se não se der ao

persuadirnos a fazer o que você quer do que se não se der ao trabalho de se conectar.

Mostro, neste capítulo, maneiras de fazer conexões emocionais com as pessoas que você quer persuadir e influenciar. Além disso, você descobre como equilibrar eficientemente as necessidades da cabeça e do coração. Tratando as pessoas como adultos responsáveis e respeitando seus sentimentos, você ganha sua confiança, bem como seu comprometimento com você.

## ***Demonstrando Seu Comprometimento Emocional***

Apesar de você poder se esquivar da palavrinha que começa com E, sem comprometimento emocional, você nunca se conecta com seus colegas, clientes e eleitores – sem falar de sua família, amigos e outras pessoas importantes. Não importa a que ramo, profissão, grupo religioso ou partido político você pertença, quando revela seu comprometimento emocional, os outros estão mais dispostos a acompanhá-lo do que se você não o tivesse revelado. Se você não está disposto a se arriscar, não pode esperar que mais ninguém se arrisque também.

Você cria conexões emocionais e demonstra seu comprometimento emocional quando

- ✓ Empenha-se com seu coração, mente e alma
- ✓ Investe suas emoções em um relacionamento
- ✓ Divide seus sentimentos com outra pessoa ao mesmo tempo em que busca compreender seus sentimentos



Revelar emoção demais é tão inoportuno quanto mostrá-la de menos. Por um lado, você está engolindo a pessoa com um excesso assoberbante de sentimentos – por outro, você a priva de qualquer sensação. Quando você tem a mistura ideal entre emoção e intelecto, você se sente sábio, evoluído, equilibrado e

no controle.

As seções seguintes exploram maneiras de entrar em contato com as emoções dos outros de forma eficaz, ao mesmo tempo em que tira o máximo proveito das suas próprias.

## ***Transmitindo empatia***

Quando você está estabelecendo uma conexão emocional, você precisa demonstrar um pouco de *empatia*. Quando você demonstra empatia, você reconhece e compartilha os sentimentos que outros estão vivenciando e prevê suas reações. Você se guia pelas emoções exibidas, se compromete com seu coração e se envolve nos relacionamentos. Para saber mais sobre como construir relacionamentos, veja o Capítulo 2. Para mais informação sobre empatia como uma ferramenta para a escuta ativa, pule para o Capítulo 7.

Quando você se compromete em um nível empático, é capaz de captar as emoções por trás das palavras que alguém diz, bem como os sentimentos que alguém mostra por meio do comportamento não verbal. O Capítulo 13 fala mais sobre linguagem corporal durante a transmissão e interpretação de sentimentos, enquanto o Capítulo 14 investiga o poder de sua voz para além das palavras que diz.

Depois de saber como os outros estão se sentindo e poder responder de forma a fazer com que se sintam valorizados e compreendidos (ver seção “Comprometendo-se com os sentimentos alheios”), você tem uma chance, quando chegar a hora, de persuadi-los a adotar seu ponto de vista.



O termo *empatia* deriva da palavra grega *empathia*, que designa afeição física e paixão. No fim do século XIX, os filósofos alemães Theodor Lipps, Hermann Lotze e Robert Vischer o adaptaram, criando a palavra alemã *Einfühlung*, que significa “sentir com” e que, por fim, foi traduzida para a língua inglesa em 1909, pelo psicólogo britânico Edward B. Titchener.



A palavra “solidariedade” é muitas vezes erroneamente substituída pela palavra “empatia”. Embora ambos os termos descrevam atos de sentir, a empatia é sentir *com* a pessoa, e solidariedade é sentir *pela* pessoa. Quando você sente empatia, você pode se colocar no lugar de outra pessoa, obter uma percepção do que ela está experimentando e tentar entender suas reações. Quando você se sente solidário, você pode se sentir assim pela outra pessoa, mas não necessariamente se relaciona com o que ela está vivenciando.



Mostrar empatia demais – ou com várias pessoas, muitas vezes e intensamente – pode desgastá-lo. Se você tem pouco tempo para ouvir alguém, diga-lhe antecipadamente. Seu tempo é valioso e você não tem que gastá-lo se não quiser. Não tente consertar os problemas de alguém. Esteja lá para ouvir e fazer perguntas e deixe a outra pessoa chegar às próprias soluções (veja o Capítulo 7 para obter dicas sobre ouvir).

## ***Comprometendo-se com os sentimentos alheios***

Inteligência emocional é a crença de uma pessoa em sua habilidade de reconhecer, calcular e controlar suas emoções e as dos outros. Se você duvida que as emoções tenham impacto sobre suas escolhas, olhe para pessoas, objetos e experiências em sua vida. Você escolhe com quem fazer negócios e/ou amizade, quais contratos assinar e até mesmo como decorar sua casa e escritório baseado, em grande parte, no modo como se *sente* em relação às pessoas, assuntos e lugares com que está interagindo. Por exemplo: o escritório do meu marido está cheio de imagens e miniaturas de barcos a vela não só porque são atraentes, mas porque o lembram dos desafios e bons momentos que ele compartilhou com seu pai quando navegavam no frio e ventoso Mar Báltico.

Comprometa-se com alguém em um nível emocional e poderá sentir os níveis de *rapport* aumentarem (veja o Capítulo 13). Ao ter

consideração pelas pessoas e compreendê-las, você confirma que elas têm senso de individualidade e faz com que sintam que têm algo de valor a oferecer. Você também aumenta significativamente a probabilidade delas entrarem para o seu time de campeões e de fazerem o que puderem por você. Informações mais detalhadas sobre inteligência emocional e seu impacto na persuasão estão no livro (em inglês) *Emotional Intelligence For Dummies*, de Steven J. Stein (Wiley).



## O poder das conexões emocionais

Quando Liz, Chefe do Setor de Aprendizado e Desenvolvimento de uma empresa global de telecomunicações, conheceu Ana, instrutora de executivos que estava começando no negócio, elas imediatamente gostaram uma da outra. Liz logo contratou Ana para orientar um executivo que estava tendo dificuldades com oratória e apresentações. Ana rapidamente ajudou o executivo a melhorar suas habilidades, impressionando Liz durante o processo. Liz levou Ana para almoçar e ofereceu-lhe dois insights. “Em primeiro lugar, você tem que ser publicada”, ela começou. “Não importa se será um livro popular ou um periódico acadêmico, você tem que ser publicada para que as pessoas com quem trabalha possam usá-la como referência. Em segundo lugar, você precisa cobrar mais. Se não aumentar seus preços substancialmente, os grandes não vão levá-la a sério”. Ana ficou surpresa com a generosidade e gentileza de Liz. Quando perguntou porque Liz estava sendo tão prestativa, esta respondeu: “Porque gosto de você e quero vê-la prosperar”. Desde então, a carreira de Ana disparou. Ela trabalha como orientadora na empresa de Liz, é citada na imprensa especializada e tem vários artigos publicados. Seu primeiro livro é um best-seller e, atualmente, está escrevendo o segundo. Ana sempre dá crédito a Liz por seu apoio e nunca deixa de prestar um serviço constante e extraordinário à empresa com base em seu relacionamento.

Para inspiração sobre como se conectar com alguém em um nível emocional, pense nos advogados que atuam nos tribunais. Esses observadores perspicazes do comportamento e da psicologia humanos sabem que, para conquistar os júris, têm que se envolver tanto com seus próprios sentimentos quanto com aqueles de seus ouvintes. Eles têm que demonstrar convicção intelectual e emocional naquilo que estão advogando por meio de suas palavras e suas ações. E devem fazê-lo sem parecer impostores



nem manipuladores. Quando esses advogados se portam como farsantes ou embusteiros, perdem a credibilidade.

Sua credibilidade é igualmente importante quando você está procurando fazer uma conexão emocional. Se alguém duvidar de sua honestidade e credibilidade, você pode dar adeus às suas chances de convencê-lo a aceitar seu ponto de vista. Para saber mais sobre a importância da credibilidade quando busca influenciar os outros, consulte o Capítulo 5.

Para estabelecer uma conexão emocional você precisa ter uma noção clara e correta de como as pessoas se sentem. Sua proposta deve fazer sentido para elas e apelar para seus interesses. Além disso, você pode ter que ajustar seu tom ou abordagem para encontrar um ponto em comum para a criação de *rapport*. Para informações detalhadas sobre o papel que o *rapport* tem no processo de criação de uma conexão emocional, veja o Capítulo 2.



Embora conectar-se com suas próprias emoções e com aquelas dos outros possa parecer uma tarefa difícil, você pode usar as seguintes técnicas para se conectar emocionalmente com seus ouvintes:

- ✓ **Olhe as pessoas nos olhos quando estiver falando com elas ou quando estiverem falando com você.** Os olhos são o espelho da alma e refletem as emoções e sentimentos de seu dono. Você pode dizer se as pessoas estão interessadas em se conectar com você pelo modo com que captam – ou não – seu olhar. Entretanto, evite encarar, porque isso pode fazer com que você pareça um ser assustador e levar a outra pessoa a se sentir desconfortável! Se alguém se recusar a fazer contato visual com você, ofereça-lhe algo para o qual vocês dois possam olhar juntos, como, por exemplo, uma figura, um gráfico ou um objeto que seja relevante para o que você está falando. Se, ainda assim, ela se recusar a olhar para você, apenas continue falando e faça-lhe perguntas para segurá-la na conversa. Para saber mais sobre contato

visual, veja o Capítulo 13 ou dê uma olhada no “*Programação Neurolinguística Para Leigos*”, de Romilla Ready e Kate Burton (Alta Books).

- ✓ **Combine suas posturas e movimentos com sua mensagem.** Quando você quiser se conectar emocionalmente com outra pessoa, pergunte-se: o que o modo como fico em pé, me sento e me movo diz sobre mim e minhas emoções. Andar curvado e com os ombros caídos não convence as pessoas de que você está interessado nelas (nem, na verdade, em qualquer coisa mais). Sente-se ereto e demonstre sua vigilância, concentrando toda sua atenção na outra pessoa – e veja como sua capacidade de se conectar melhora.
- ✓ **Torne seus gestos e expressões faciais claros e adequados à sua mensagem.** Evite fazer movimentos em excesso e olhares intensos, pois isso pode distrair a pessoa e diluir sua mensagem. Por outro lado, poucos gestos e expressões deixam o público se perguntando o quanto você se importa com o que está falando. Se estiver incerto sobre seus gestos e expressões, pratique na frente do espelho de seu banheiro para ver como você fica. Além disso, observe os gestos e expressões das outras pessoas e adicione-os ao seu conjunto de ferramentas.
- ✓ **Use termos que possam ser entendidos por seus ouvintes.** Evite jargões e expressões que possam causar confusão. Apesar de saber sobre o que está falando, você não pode contar com a compreensão de seus ouvintes, a menos que se comunique usando palavras e frases que eles compreendam. Veja o Capítulo 8 para mais dicas sobre como prender a atenção das pessoas.
- ✓ **Preste atenção à sua aparência.** Quais mensagens você potencialmente transmite por meio do estilo de suas roupas, cabelos, dentes e unhas, bem como do estado em que se encontram? Qual seu cheiro? As pessoas captam significados por meio de todos os seus sentidos ativos e

fazem julgamentos sobre as pessoas com base em sua aparência, som, cheiro e até mesmo tato e gosto.

- ✓ **Use variações na voz.** Usar a mesma entonação ou falar na mesma velocidade é maçante e monótono. Colocar determinação e intensidade na sua voz convence seu ouvinte de que você está emocionalmente ligado a si mesmo, à sua mensagem e a seu ouvinte.
- ✓ **Adicione humor.** Uma das formas mais rápidas para se estabelecer conexão emocional é através do riso. Contanto que seu humor seja adequado ao público, use-o para estabelecer conexões rapidamente.
- ✓ **Peça feedback.** Conseguir com que seus ouvintes participem do diálogo faz com que sintam que eles e suas opiniões são valorizados. Quando você faz alguém se sentir valorizado, essa pessoa vai querer se conectar com você. Declarações como: “Eu gostaria que me dissessem se estou me dirigindo bem a vocês...” ou “Eu gostaria de um feedback sobre como eu estou...” mostram que você recebe com agrado a contribuição dos ouvintes e faz com que se sintam apreciados.
- ✓ **Aproveite o processo.** Conectar-se com outras pessoas em um nível emocional leva você a uma área onde o compartilhamento de sentimentos é um lugar divertido e produtivo de se estar.

Consulte o Capítulo 13 para conselhos práticos sobre como praticar e implementar com sucesso seu estilo de apresentação com as recomendações anteriores.

## ***Equilibrando cabeça e coração***

Muito sentimento e nenhum intelecto podem tornar uma pessoa cansativa – o mesmo pode acontecer com o contrário. Enquanto o encoraja a estabelecer conexões emocionais com outras pessoas como parte do processo de influência e persuasão, também o aconselha a acrescentar um pouco de lógica,



racionalidade e objetividade à mistura.

Embora todas as pessoas tenham sentimentos primordiais para si mesmas, ondas de emoção podem destruir suas chances de formar relacionamentos com os outros tanto quanto o intelecto maçante e árido pode enfraquecer o desejo de se conectar. A chave é atingir um equilíbrio saudável entre expressar o que se passa tanto em seu coração quanto em sua cabeça.

Se suas experiências forem semelhantes às minhas, você já esteve em situações em que as emoções da outra pessoa transbordaram como um caldeirão gigante de sentimentos que, como resultado, o deixaram tonto. Embora a outra pessoa tenha compartilhado uma grande quantidade de emoções, você não conseguiu se conectar com nenhuma delas.

Por outro lado, você pode ter se visto em situações em que a outra pessoa estava tão desligada de suas emoções que você se perguntou se existia algum sentimento dentro da roupa à sua frente. Por mais que você tenha tentado trazer à tona algum sinal de personalidade ou de sentimento, você desistiu da possibilidade de conexão.

No Capítulo 13, você pode descobrir formas de estabelecer *rapport* com outras pessoas. Indo ao encontro de alguém onde ele estiver, quer as emoções dele estejam intensas ou fracas, você pode envolver-se com ele, estabelecer sua confiança e, então, levá-lo para um lugar que melhor se ajuste ao seu estilo.

## Ethos, pathos e logos

O filósofo grego Aristóteles viveu e trabalhou em Atenas e suas cercanias por volta de 300 anos antes do nascimento de Cristo. Aluno de Platão e professor de Alexandre, o Grande, Aristóteles influenciou a Filosofia, a Teologia e a maioria das outras "ias".

Ele resumiu notavelmente o trabalho de um persuasor como sendo o de mover as pessoas de onde elas estão para onde você quer que estejam. A fim de mudar ouvintes resistentes ou desinteressados, você deve levá-los a compreender seus pontos de vista e acreditar no que

you are speaking. Aristotle said that it doesn't matter if you are funny, provocative or articulate, as long as your audience likes you. As for your approach, do what works best, depending on the situation. Besides, you can combine methods like, for example, adding a little humor to a serious, logical and fact-based argument. What should be remembered is that your goal is to persuade people to your point of view and that the task may require different methods.

Aristotle also suggested moving people to where you want them to be. This involves the three modes of persuasion: ethos, pathos and logos:

- ✓ **Ethos. You must be trustworthy.** You won't be followed if you don't believe in yourself.
- ✓ **Pathos. You must have a heart.** If you lack empathy (see the previous section "Transmitting empathy"), you won't have a chance of connecting on an emotional level.
- ✓ **Logos. You must tell a good story with a logical appeal, a story that involves and seduces your audience.** Combine anecdotes, quotations and metaphors with emotion and credibility to create your powerful persuasive points.

## *Respeitando os Sentimentos das Outras Pessoas*

Sentiments and emotions are linked to values, attitudes and convictions, and these have an impact on the choices that people make. Discussing or judging the feelings of others is always counterproductive, especially if you want to persuade a person to see your point of view, accept your proposals or agree with your suggestions. In Chapter 2, you can discover how to identify the values and attitudes of other people.

Respect is fundamental for establishing an emotional connection. Paraphrasing the great African-American baseball player Jackie Robinson: "It doesn't matter if you like me or not, as long as you respect me as a human being".

If you think that the feelings of someone are silly, stupid or intolerable, think again. The feelings of people come from the experiences they have lived through, not from yours. Based on your skills and knowledge, it is possible that you have

dificuldades para entender como os outros podem se sentir de determinada maneira. Todavia, você também deve imaginar que eles possam ter dificuldade para entender como *você* pode nutrir suas atitudes e opiniões.



Aceite que as pessoas têm o direito de se sentir como quiserem – mesmo que tenham sentimentos diferentes dos seus. É claro que é muito mais fácil falar para aceitar o direito das pessoas terem seus próprios sentimentos do que fazê-lo. Em um mundo onde a repreensão é abundante e a crítica é onipresente, as pessoas costumam se dividir em grupos opostos, entre aquelas que estão certas e as que estão erradas. Embora seja difícil enxergar além das suas percepções do que é verdade, você deve trabalhar para perceber e aceitar que cada um tem sua própria verdade.

## ***Expressando-se sem julgamentos***

Se você quiser estabelecer uma conexão emocional com outras pessoas, comece incentivando-as a expressarem seus sentimentos. Conceda-lhes o direito de dizer como se sentem sem julgá-las durante o processo.



Se você julgar os sentimentos dos outros, é provável que você os afaste e acabe com qualquer possibilidade de estabelecer uma conexão emocional. Dizer a alguém que está errado por sentir-se do jeito como se sente, que não deveria se sentir de uma determinada maneira ou que seus sentimentos são estúpidos são sinais de críticas à pessoa e aos sentimentos dela. Mesmo que você realmente não ache que está menosprezando alguém, ouça o que essa pessoa lhe disser e aceite seu ponto de vista. Se ela estiver se sentindo criticada, você precisa mudar a maneira com que está falando e se comportando se quiser melhorar a situação.

Respeitar os sentimentos de alguém significa tratar os outros com consideração e dar-lhes o direito de se expressar sem interrupção. Significa deixar o seu julgamento de fora.

Quando você respeita os sentimentos de alguém, faz com que a outra pessoa se sinta valorizada. Você abre as portas para um

relacionamento repleto de confiança e boa vontade. No Capítulo 7, forneço técnicas para fazer com que as pessoas se sintam valorizadas e como reagir aos sentimentos que manifestarem.

## ***Permitindo que as outras pessoas expliquem suas razões***

Livre o mundo dos valentões da conversação e ele será um lugar melhor. Você já viu acontecer inúmeras vezes e pode ter passado pessoalmente pela experiência: quando você está prestes a dizer o que queria, seu rival chega se intrometendo na conversa, usurpando seu lugar no diálogo e o banindo para o canto.

## Uma angustiante falta de respeito

No livro *Emma*, de Jane Austen, a personagem Mr. Woodhouse, pai de Emma, se esforça para aceitar que outras pessoas possam se sentir de forma diferente da sua. Por conta dessa sua atitude, a família e os amigos frequentemente têm que se curvar diante de seus desejos, muitas vezes com grande prejuízo para si mesmos.

O sofrimento causado pela falta de respeito pelos sentimentos das outras pessoas é um tema que atravessa todo o romance. Como Austen realça, mostrar respeito pelos sentimentos dos outros é demonstrar atenção, e embora a etiqueta social exija uma consideração cortês, há uma diferença importante entre consideração cortês e a cortesia sincera. A primeira é uma necessidade social para manter as aparências e não um sinal de respeito garantido. Cortesia sincera, por outro lado, demonstra gentileza e empatia genuínas.

Ao contrário de Mr. Woodhouse, o confidente de Emma, Mr. Knightley, é consistente em suas demonstrações de consideração e respeito. Capaz de enxergar as coisas pela perspectiva da outra pessoa, ele adapta seu comportamento de acordo com o que observa, tratando as pessoas com respeito. Ao longo do livro, Austen demonstra as repercussões negativas da falta de respeito aos sentimentos alheios, o que a heroína, Emma, ao final do livro, passa a compreender.

Apesar de suas boas intenções e desejo de entender o ponto de vista de alguém, você pode se deixar levar por seus próprios pensamentos e ideias. Você também pode ficar tão animado com o que ouve que você interrompe a outra pessoa sem querer. A essa altura, você já não está descobrindo nada. Você não consegue descobrir nada quando está falando e, para estabelecer uma conexão emocional, você tem que conhecer a outra pessoa a fundo.

Além disso, quando você interrompe alguém, essa pessoa vai pensar duas vezes antes de compartilhar seus pensamentos com você novamente. Interromper e não deixar as outras pessoas colocarem suas razões inibe a comunicação e reduz suas chances de estabelecer uma relação produtiva.



Evite cair na armadilha da interrupção seguindo essas simples estratégias:



- ✓ **Permaneça em silêncio.** Você não consegue interromper se não estiver falando. É possível que você tenha que fazer um esforço consciente para se abster de falar enquanto a outra pessoa conversa. Entretanto, fazer o esforço e permitir que os outros concluam seus pensamentos rende benefícios no final.
- ✓ **Fechе sua boca.** Quando você abre a boca enquanto alguém está falando, sinaliza que tem algo a dizer e indica que parou de ouvir. Se você tiver dificuldade para manter a boca fechada, imagine que uma gota de cola caiu em seus lábios. Quando sua boca está fechada, você não pode interromper.
- ✓ **Abra a sua mente.** Se você está formando opiniões enquanto a outra pessoa fala, você não está ouvindo. Liberte-se de seu instinto de chegar com um “Sim, mas” e simplesmente deixe-os acabar de falar. Guarde seus comentários até que você tenha absorvido tudo que a pessoa está falando.
- ✓ **Tome notas.** Uma das razões pelas quais as pessoas interrompem é porque pensam mais rápido do que os outros falam. Ideias brotam naturalmente em sua cabeça enquanto alguém está discursando. Para combater o impulso de interpor seus pensamentos enquanto alguém estiver falando, faça notas breves de seus pensamentos de modo que, quando chegar a sua hora de falar, você ainda tenha os pontos que quer mencionar.
- ✓ **Altere seu objetivo.** Uma conversa é constituída por fala e audição. Faça com que ouvir seja sua meta para a conversação, no lugar de falar, e veja como seu desejo de interromper desaparece.
- ✓ **Concentre-se na outra pessoa.** Se você participar da conversa com a ideia de causar boa impressão ou de colocar seu ponto de vista primeiro, pode desistir de

estabelecer uma conexão emocional. Procure entender a outra pessoa primeiro e veja aumentar o desejo dela de se conectar com você. Quando você se concentra em alguém mais do que em si mesmo, interrompe menos.

- ✓ **Não justifique suas interrupções.** Você pode querer se intrometer durante uma conversa para mostrar seu apoio à outra pessoa, talvez fornecendo informações cruciais, enfatizando o ponto de vista dessa pessoa ou demonstrando seu entusiasmo. Não faça isso. O comportamento mais útil que você pode adotar é deixar a outra pessoa falar.
- ✓ **Mostre sinais de entendimento.** Acenos de cabeça e sons não verbais (como “mmm, aham”) permitem que o dono da palavra saiba que você está prestando atenção sem interromper seu fluxo. Você pode obter mais sugestões sobre como mostrar esses sinais no Capítulo 7.



Embora eu seja fortemente a favor de deixar os outros terem a palavra e apresentarem seus pontos de vista, você precisa ser estratégico sobre como fazê-lo também. Se você tem coisas a dizer, tenha certeza de dizê-las. Falar algo do tipo: “Ouvi o que você disse e gostaria de comentar”, “Eu gostaria de desenvolver suas ideias” ou “O que você está dizendo se relaciona muito bem com minha ideia sobre...” reconhece os interesses da outra pessoa e permite-lhe abordar os seus também.

## ***Segurando suas emoções***

Se você contiver suas emoções, dará aos outros espaço para expressar seus próprios sentimentos sem serem julgados, interrompidos ou ignorados – tudo isso o ajudará a construir *rapport* e confiança.

Não estou sugerindo que você desligue seus sentimentos ou se prive de sua conexão emocional. Na verdade, pesquisas demonstram que desligar ou retirar as emoções é, muitas vezes,

desastroso para relacionamentos e causa tensão e perturbação. Em vez disso, sugiro que você coloque seus sentimentos em banho-maria enquanto as outras pessoas estão falando e permita que elas expressem suas próprias emoções, de forma que se sintam ouvidas e reconhecidas. Quando chegar sua vez de falar, certifique-se de que os outros saibam como você se sente sobre o assunto, para que você não se torne um mártir de suas próprias emoções. Para mais informações sobre o impacto positivo de ouvir os outros, veja o Capítulo 7.



Esteja alguém extasiado, irritado ou apenas esgotado, uma reação adequada é envolver-se com o humor da pessoa. Não tente alterá-lo nem transformá-lo em seu próprio humor. Simplesmente, permita que os outros tenham a oportunidade de expressar seus sentimentos e mantenha os seus próprios neutralizados. Você demonstra respeito e consideração ao permitir que os outros expressem seus sentimentos, sem atrapalhá-los. Qualquer outra reação é egoísta e claramente insensível.



Cláudio, chefe de João, convidou-o a comparecer a seu escritório para expressar sua preocupação com as últimas iniciativas de vendas, visto que João estava tendo dificuldades em fazer com que sua equipe se empenhasse. Toda vez que João começava a mencionar sua inquietação a respeito do programa, Cláudio o interrompia, dizendo coisas como: “Eu sei como você se sente.”, “Quando isso aconteceu comigo...”, “Não é tão ruim quanto você pensa.” e “Você tem de fazer esse trabalho independentemente de como se sente sobre a decisão.”. Em nenhum momento Cláudio pediu para ouvir mais sobre os sentimentos de João ou reconheceu que entendia porque o rapaz estava se sentindo do modo como se sentia. João percebeu que suas emoções estavam em segundo lugar para Cláudio e que este não havia prestado atenção a nada do que ele falara. João saiu do escritório com uma atitude defensiva e se sentindo desrespeitado e descompromissado.



As pessoas comunicam suas emoções principalmente através da voz e linguagem corporal. Quando você deixa suas emoções dominarem você, seja no trabalho, em público ou durante uma

discussão em família, pode perder a calma e se comportar de maneiras que prejudiquem mais do que o ajudem. A fim de evitar que isso aconteça, quando suas emoções estão prestes a irromper, concentre-se em falar com sua entonação de voz regular e forneça argumentos racionais. Nunca diga nada insultante ou sarcástico. Respire profundamente com seu abdômen e, se você ficar tentado a explodir com um jorro de imprecisões, conte até dez em silêncio (para saber mais sobre técnicas de respiração, veja o Capítulo 14.).

## ***Mostrando Que Você se Importa***

Se você quiser persuadir alguém a aceitar ou adotar sua posição, precisará mostrar que se preocupa com a outra pessoa. Se não fizer isso, não estará oferecendo nenhum incentivo para que os outros o sigam. Quando você se importa com as pessoas, seus comportamentos e pensamentos, têm como intenção o melhor para elas. Ao considerar a posição que elas assumem, você demonstra sua consciência e preocupação por elas e por suas questões. Mostrar que você se importa é uma forma de estabelecer *rapport* e o *rapport* é o caminho para o coração de uma pessoa.

Para se importar com alguém, você deve saber:

- ✓ Quais são seus interesses, questões e preocupações?
- ✓ O que o motiva, o inspira e o mantém acordado à noite?
- ✓ Quais são seus objetivos e ambições?
- ✓ Qual o seu maior triunfo e o seu maior arrependimento?
- ✓ Qual o seu ponto mais forte e o seu ponto mais fraco?

Sem ultrapassar nenhum limite, descubra o máximo que você puder sobre a pessoa cujo comprometimento está buscando. Quanto mais você entender o que motiva alguém, mais apto estará para se envolver. Embora não queira dar a impressão de ser um assediador, você quer saber o que é importante para alguém.



Quando Roberta estava procurando voluntários para darem apoio à igreja local, ela perguntou aos paroquianos como eles se sentiam em relação ao estado atual da igreja, que mudanças gostariam de ver, que tradições queriam manter, o que deixariam como legado e outras questões que lhe deram alguns insights sobre as convicções e comprometimento dos paroquianos. Ao conhecer a congregação local, ela foi capaz de abordar aqueles que acreditava serem os melhores voluntários para melhorar a imagem da igreja na comunidade.



Quando as pessoas sentem que são importantes para você, ficam mais abertas do que se sentissem que a presença, pensamentos e contribuições delas não tivessem importância. Para saber mais sobre como reconhecer e identificar o que motiva e o que importa para os indivíduos, veja o Capítulo 9.

## ***Esclarecendo as questões***

Em qualquer relacionamento, o que é importante para uma pessoa pode não ser para outra e, inevitavelmente, surgem questões. Uma dinâmica semelhante ocorre em grupos – uma pessoa ou subgrupo pode se sentir de um jeito, enquanto o resto se sente de outro. Quanto mais cedo você esclarecer essas diferenças, melhor. Se você deixar as questões se agravarem, logo elas se tornam rançosas, envenenando as conexões emocionais que você almejava estabelecer.



### **Tamanho único**

Se você não conhece bem os outros ou não teve tempo de descobrir mais a respeito deles, ainda assim você pode mostrar que se importa. Considero os seguintes princípios universais aplicáveis a todos os gêneros, raças e credos:

- ✓ Trate as pessoas como indivíduos e respeite sua dignidade.
- ✓ Trate todo mundo igualmente, gentilmente e atenciosamente.
- ✓ Aja como um advogado pelos direitos de um indivíduo.

- ✓ Respeite o direito das pessoas à confidencialidade.
- ✓ Mantenha as pessoas informadas.
- ✓ Ouça e responda às preocupações e preferências das pessoas.
- ✓ Reconheça e respeite as contribuições das pessoas.
- ✓ Encoraje as pessoas a darem o seu melhor.
- ✓ Comunique-se de maneira respeitosa e útil.



Sinais verbais e não verbais são indícios de possíveis questões. A entonação da voz das pessoas, a velocidade da fala e as expressões em seus rostos revelam sentimentos e emoções que estão sob a superfície. Ver e ouvir em busca de sinais reveladores lhe dão uma vantagem inicial para a compreensão e elucidação de questões não resolvidas. Por exemplo:

- ✓ Uma voz baixa e lenta indica que não há muita energia fazendo o motor da pessoa funcionar.
- ✓ Olhos baixos e uma expressão carrancuda lhe dizem que alguém provavelmente não está muito satisfeito.
- ✓ Mãos que acenam no ar e uma voz em uma altura capaz de quebrar vidro significam que alguém está bastante empolgado com alguma coisa.



Quando as pessoas falam, elas lhe fornecem informações, incluindo o que estão pensando e como estão se sentindo. Ao prestar atenção no tom de voz de uma pessoa, ao ritmo do discurso e à linguagem corporal, você tem dados valiosos que pode usar para esclarecer as questões. Vá até os Capítulos 13 e 14 para mais informações sobre como recolher esses dados.

Se você realmente quer esclarecer as questões, tem que entendê-las primeiro. Conhecer quais são as questões exige tempo, cuidado e interesse genuíno. Considere essas abordagens para desenvolver o que está na mente das pessoas:

- ✓ Limpe sua mente de todas as distrações e dê atenção total

à outra pessoa.

- ✓ Faça um esforço para se encontrar cara a cara com as pessoas que você quer persuadir. Se isso não for possível, devido à natureza dos negócios internacionais, programe teleconferências ou chamadas via Skype para serem feitas regularmente. Certifique-se de levar em consideração os fusos horários e faça com que as agendas de todos sejam respeitadas. Se alguém sempre deve atender uma chamada às 4 horas da manhã, ele não vai ficar feliz nem emocionalmente envolvido.
- ✓ Pergunte aos outros sobre suas opiniões, preocupações e perspectivas e escute as respostas às suas perguntas.
- ✓ Compartilhe seus pontos de vista com eles e esclareça os pontos positivos de sua posição.

Se sua mente divagar por outros assuntos ou se você reagir com julgamentos morais e começar a planejar como vai responder, pare e volte a se concentrar no locutor. Se você perdeu o rumo da conversação, não precisa pedir desculpas nem se explicar. Basta perguntar à pessoa se ela pode repetir o que disse, mostrando que você quer entender suas preocupações e problemas.



Durante este processo, tire tempo para resumir ou parafrasear o que alguém diz e confirme-se você entendeu corretamente. Isso o ajuda a verificar se compreendeu as questões pendentes. Para entender as ideias de alguém, você tem que ouvir os sentimentos por trás das palavras faladas, bem como a mensagem em si. Consulte o Capítulo 7 para obter dicas sobre a escuta eficaz.

Demonstrar seu interesse em outras pessoas faz com que elas se sintam dignas de valor e apreciadas. Se elas perceberem que seus problemas são importantes para você, estarão muito mais propensas a se envolverem e criarem *rapport* com você.

## ***Lutando pelo benefício mútuo***

Depois que ambos os lados tiverem compartilhado seus pontos de

vista, encoraje a discussão e o debate e, em seguida, busque soluções compartilhadas. Revisar suas ideias em conjunto com as necessidades e preocupações dos outros reflete seu desejo de alcançar soluções mutuamente benéficas. Nem por um momento você deve pensar que se fizer concessões ou revisar suas opiniões e ideias estará sendo fraco ou ficará em uma posição vencida durante uma discussão difícil. Ao contrário, você estará mostrando força quando reconhecer que a mudança de condições requer abordagens diferentes daquelas que você inicialmente tinha pensado que funcionariam. Conforme se preparar para se tornar um mestre persuasor, concentre-se em objetivos claros e comporte-se como se todos pudessem sair vencedores. Alguém que age por si mesmo é rapidamente visto como interesseiro, o que não cai muito bem quando você não é a pessoa interessada.

## **Conectando-se em um mundo vasto**

No mundo digital de hoje, equipes virtuais com seus membros espalhados por todo o globo são parte comum de negócios internacionais. Esclarecer as questões e construir rapport e conexões emocionais é difícil quando as pessoas vêm de diferentes culturas e fusos horários. Questões a respeito de confiança, conflitos, responsabilidades pelas tarefas, cultura e comunicação são comuns. Para construir e fomentar a confiança, os membros da equipe devem compreender as culturas com as quais estão lidando e como se comunicar clara e eficientemente. Os gerentes devem tomar medidas dinâmicas para chegar a uma unidade entre os membros da equipe e criar oportunidades onde existem diferenças. Combinar abordagens de comunicação, incluindo e-mail, telefonemas e visitas a diferentes sites ajuda a construir relacionamentos e a manter a conexão emocional dos membros da equipe entre si. Pesquisas mostram que, em equipes com um alto nível de confiança, o poder se desloca de um membro para o outro durante o ciclo de vida do projeto em que estão trabalhando, dependendo da fase e de suas exigências. O poder se origina do conhecimento, e o indivíduo mais poderoso do grupo é aquele que tem as informações mais relevantes em um dado momento. O poder coercitivo é raramente usado e a ênfase é colocada na colaboração. Quando gerentes dividem o poder com os membros da equipe, os níveis de confiança e as conexões emocionais aumentam porque todos se sentem como parceiros de mesmo valor colaborando para um objetivo comum.

Inclua uma linguagem positiva para incentivar a cooperação e a



interação, aumentando a probabilidade de que todos alcancem seus objetivos. Use expressões como “ganhos recíprocos, cooperação, benefício, ganho, encorajamento, confiança, trabalho de equipe, igualdade, flexível e entusiasmado”. Quanto mais positiva for a linguagem, mais chances você terá de chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória.



As pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios se acreditam que você realmente se preocupa com seus pontos de vista e está pronto para modificar sua posição em resposta às suas necessidades e preocupações. Mas esteja preparado para fazer concessões e, igualmente, ajustar seu ponto de vista, se necessário.

Os outros enxergam você como confiável e flexível quando você entra em um relacionamento com mente aberta e boa vontade para incorporar as sugestões que apresentam. Com o tempo, você pode se tornar conhecido como alguém que escuta e trabalha visando o benefício dos outros, o que, por sua vez, torna as outras pessoas mais confiantes e flexíveis em suas atitudes para com você.

Você não pode envolver pessoas nem ganhar seu comprometimento sem destacar as vantagens comuns de sua proposta (veja o quadro explicativo “A adesão do hambúrguer” a seguir para um argumento convincente). Às vezes, existem benefícios claros e você pode facilmente apontá-los. No entanto, quando os benefícios mútuos não são óbvios ou significativos, você tem que ajustar sua posição para fazer com que a proposta apele para suas necessidades e preocupações. Sempre entre na discussão sabendo o que a outra pessoa quer, e esteja sempre preparado para fazer concessões para alcançar um resultado mutuamente satisfatório.



## A adesão do hambúrguer

Mônica é uma executiva de contas para uma agência de publicidade. Seu cliente, uma cadeia de fast-food, estava apresentando uma nova campanha promocional na qual um hambúrguer, batatas fritas e refrigerante eram vendidos juntos, a um preço baixo.

Na sede da empresa, a proposta fazia sentido. Pesquisas mostravam que os clientes viam os produtos da cadeia como mais caros do que os da concorrência, e a companhia queria ajustar essa imagem. No entanto, por conta das fortes vendas dos franqueados, eles estavam preocupados com o impacto a curto prazo que essa decisão teria nas margens de lucro.

Em vez de apresentar a perspectiva da sede como um modo de convencer os franqueados, Mônica mostrou aos diversos donos dos restaurantes como a nova abordagem os beneficiava ao aumentar os lucros em cada uma de suas lojas. Para embasar sua declaração, ela recorreu a exemplos de onde a campanha já estava sendo conduzida com sucesso, citou estatísticas, exemplos e porcentagens de vendas aumentadas e opiniões melhoradas dos clientes.

Fechando sua apresentação, Mônica citou uma carta escrita pelo fundador da empresa. A carta apelou para as emoções dos ouvintes, uma vez que exaltava os valores da empresa e ressaltava a importância dos franqueados. Além disso, a carta enfatizava a posição da empresa como líder na indústria alimentícia de baixo custo. Os franqueados acreditavam nos valores centrais da empresa, e ouvi-los repetidamente confirmou em suas mentes a preocupação da empresa com o bem-estar deles e a grandeza de sua fórmula vencedora. Além de aplaudirem Mônica de pé, os franqueados votaram pelo apoio ao novo plano de preços.

Os melhores persuasores conectam-se com as pessoas de interesse ao conversar com elas, estudar as questões que são importantes para elas e ao ouvir seus problemas com uma mente aberta. Sem um entendimento sólido do seu público, você não tem chance de se envolver com ele e conquistar seu comprometimento.



Estude as questões que têm importância para as pessoas que você deseja persuadir. Teste suas ideias com seus confidentes e faça perguntas sobre as pessoas, como um meio de coletar dados essenciais. Fazer uma abordagem cuidadosa e curiosa o leva à melhor maneira de atrair seu ouvinte.

## **Capítulo 4**

# Construindo Argumentos Convincentes

---

## *Neste Capítulo*

- ▶ Entrando na mente de outra pessoa
  - ▶ Confirmando o seu pensamento
  - ▶ Tornando sua proposição atraente
- 

**Q**uando você quer persuadir os outros, a sua proposição deve fazer sentido para eles. Não importa quão convincente a sua proposta é para você, se ela não conseguir despertar a paixão de seu público – ou, pelo menos, um mínimo de interesse –, seus esforços para fazer com que os outros o sigam terão sido desperdiçados.

As pessoas só estão interessadas em como o seu pedido se aplica a elas. É triste, mas é verdade. Então, quando você quiser convencer os outros, é preciso entendê-los e, em seguida, posicionar sua proposta de uma forma que seja atraente para eles. Descubra a respeito de suas convicções, valores e motivadores (veja o Capítulo 2). Procure outras pessoas que os conheçam para descobrir as questões que estão enfrentando. Quanto mais você sabe sobre o desejo, necessidades e preocupações do seu público, mais apto você está para preparar e apresentar um argumento convincente.

Neste capítulo, mostro como ser coerente com as pessoas apelando a seus valores e mitigando suas dúvidas. Além disso, você encontra formas de apresentar de maneira vibrante sua proposta, proposição – na verdade, a sua história - com uma paixão que entusiasma seu ouvinte e arregimenta apoio.

## *Fazendo Sentido para as Outras Pessoas*

Embora você possa achar essa verdade difícil de tolerar, a persuasão exige tempo e esforço. Os melhores persuasores se dão ao trabalho de descobrir mais sobre as pessoas que querem influenciar – e de chegar a soluções compartilhadas e mutuamente satisfatórias (veja a seção “Esclarecendo vantagens e benefícios compartilhados” adiante, neste capítulo).

Os dias de liderança tipo “comando e controle”, em que a autoridade é mantida no topo da instituição e se espera que as pessoas façam o que lhes for mandado, sem questionar, estão muito longe. Exceto em tradicionais profissões hierárquicas, tais como direito e medicina, a comunicação instantânea e a globalização desgastaram a hierarquia habitual. Hoje em dia, na maioria dos locais de trabalho e organizações, pessoas e ideias circulam e as decisões são tomadas mais perto de onde seu impacto é diretamente sentido. Como um persuasor, você precisa manter seus olhos e ouvidos abertos para entender o que é necessário em campo, bem como o que é proposto na sede. O ambiente empresarial de hoje está repleto de trabalhadores de diversas origens, gerações, nacionalidades e educação – todos colaborando em equipes multifuncionais de semelhantes. Um resultado disso é que as pessoas já não perguntam o que devem fazer; elas querem saber quais as razões. É nessa situação que o processo de persuasão entra em jogo.

Os mesmos princípios se aplicam sempre que você precisa entender outras pessoas e apresentar suas sugestões de maneira que atraiam a ação delas. Em vez de impor suas ideias sobre os outros, sejam eles membros da família, indivíduos com quem você faz trabalho voluntário ou amigos com quem você socializa, esteja preparado para responder às suas perguntas bem como para ouvir e responder ao que dizem. Quando suas sugestões fazem sentido para eles, geralmente estão dispostos a seguir sua liderança.



Embora persuasão implique em deslocar as pessoas de onde estão para onde você quer que estejam, o processo é mais complexo do que simplesmente bajular ou exigir. Para ter uma chance de fazer com que as pessoas o sigam, você deve:

- ✓ Encontrar pontos em comum com as pessoas que deseja influenciar (veja o Capítulo 2)
- ✓ Conectar-se em um nível emocional (veja o Capítulo 3)
- ✓ Apresentar propostas que sejam plausíveis (veja o Capítulo 5)
- ✓ Fornecer evidências nítidas para sua proposta (que discutirei mais adiante na seção “Fornecendo provas”)

As seções seguintes exploram maneiras de descobrir o que motiva as pessoas – lidando com seus valores e fornecendo-lhes provas – a fim de convencê-las dos méritos de sua proposição.

## ***Apelando para seus valores***

Há mais de 2.300 anos atrás, o filósofo grego Aristóteles salientou que demonstrar um conjunto de valores comuns a pessoas que você deseja persuadir lhe garante mais pontos do que se basear seus argumentos somente na lógica. Partilhar valores semelhantes leva à confiança e compreensão – e com esses dois componentes no lugar certo, você tem maiores chances de persuadir alguém do que se os seus sistemas de valores fossem antagônicos.

Quando os outros acreditam que você se relaciona e se preocupa com o que lhes é importante, eles respondem mais positivamente às suas sugestões do que se pensam que você se importa apenas consigo mesmo. Esse princípio se confirma não importa com quem você esteja interagindo, seja com pessoas no trabalho, membros da família ou um grupo de voluntários.

## ***Prezando uma variedade de valores***

As pessoas possuem valores em diferentes categorias, e quanto mais valores você compartilhar com elas, mais provável será que elas confiem e se relacionem com você. As seguintes categorias de valores se sobrepõem e, embora não seja necessário categorizar os tipos de valores que você possui, reconhecê-los contribui para seu autoconhecimento, bem como para a consciência do que é importante para outras pessoas.

- ✓ **Valores pessoais** englobam suas convicções baseadas em suas experiências e particularidades e podem mudar ao longo do tempo. Organizadas em ordem de importância para você, eles incluem conceitos tais como lealdade, responsabilidade, honestidade e integridade.
- ✓ **Valores sociais** tratam dos direitos de toda a sociedade em que você vive. Eles podem incluir justiça, liberdade, autonomia, igualdade e patriotismo.
- ✓ **Valores políticos** se baseiam na melhor maneira de governar um grupo maior – seja um país ou uma organização. Temas como democracia, bem-estar e dever cívico entram nesta categoria. História, experiência, família, amigos e pessoas com cujas crenças você concorda ou admira podem influenciar seus valores políticos.
- ✓ **Valores econômicos** envolvem finanças e incluem convicções ligadas à tributação, propriedade privada e pública de bens e o conceito de oferta e demanda.
- ✓ **Valores religiosos** são de natureza espiritual e incluem o modo de tratar os outros, como você se comporta e as formas de oração e adoração.
- ✓ **Valores auxiliares** regulam a forma como você estabelece e alcança seus objetivos, garantindo que você atinja os



resultados desejados de maneiras socialmente aceitáveis. Tendo evoluído ao longo do tempo, os grupos e indivíduos se baseiam nos valores auxiliares para criar sociedades bem-sucedidas – valores auxiliares incluem coragem, sinceridade e civilidade.

- ✓ **Valores necessários** são aqueles que você busca, em vez do caminho que você percorre para chegar lá. Valores necessários podem incluir renovação, felicidade e prosperidade.



## ***Descobrimos valores***

Conhecer os outros leva tempo e, no mundo atual, de comunicação constante e instantânea, o tempo é um bem precioso e protegido. Embora o instinto possa lhe ajudar bastante a entender as pessoas, conseguir as informações de uma fonte segura é mais confiável do que uma hipótese casual.

Quando você quiser saber o que as pessoas valorizam, pergunte a elas. Parece bastante simples, mas, muitas vezes, as pessoas se sentem desconfortáveis de fazer perguntas pessoais. Embora você sempre possa fazer suposições, entenda que se fizer assim, você pode dar um palpite errado. É melhor perguntar e ter certeza do que agir com base em crenças errôneas. Você pode iniciar uma conversa focando indiretamente em valores, ao discutir ideias sobre o que é certo e errado, bom e mau, importante e não tão importante. Dessa forma, você pode descobrir o que a outra pessoa valoriza e, em seguida, abordar esses valores.



Você pode descobrir facilmente muito mais sobre os valores de outra pessoa, fazendo três perguntas simples:

- ✓ Pergunta 1: O que é importante para você?
- ✓ Pergunta 2: O que é importante para você a respeito disso? Você também pode perguntar: Como você sabe quando alcançou o que é importante para você?
- ✓ Pergunta 3: O que mais é importante para você?

Digamos que você queira saber o que é importante para uma cliente em potencial, quando ela está escolhendo um fornecedor. Talvez ela lhe dê uma resposta detalhada carregada de insights sobre o que realmente valoriza. Bom para você! No entanto, se a resposta à primeira pergunta for simples e direta – por exemplo, ela diz “serviço” ou “custo” ou “experiência comprovada” –, você pode descobrir mais, pedindo-lhe para elaborar. Você pode perguntar como ela sabe quando recebeu um excelente serviço ou o que lhe é importante no que diz respeito ao serviço. Sua

resposta a essa segunda pergunta o ajuda a compreender seus valores mais detalhadamente. E, se você quer obter mais informações, faça-lhe uma terceira pergunta – o que lhe é mais importante quando escolhe um fornecedor? Se você quiser ainda mais detalhes, pode retornar à Pergunta 2.

Depois de recolher as informações necessárias, você ainda precisa decidir como fazer o melhor uso delas. Por exemplo: se uma cliente lhe diz que um excelente serviço ou o valor de um bem é importante para ela, você pode fornecer testemunhos de clientes satisfeitos. Essa abordagem funciona igualmente bem em um ambiente fora do trabalho. Se alguém lhe diz que a honestidade está no alto de sua lista de valores, você pode compartilhar exemplos dos momentos em que demonstrou honestidade em sua vida. Ao corresponder aos maiores valores da outra pessoa e provar que você está à altura do trabalho, sua chance de persuadir a outra pessoa a seguir a sua liderança aumenta muito.

## ***Aderindo aos valores de grupo***

Organizações, tanto da iniciativa privada quanto do terceiro setor, frequentemente possuem sistemas de valores aos quais todos os membros do grupo aderem. A finalidade de ter valores de grupo é fornecer uma estrutura útil para identificar os princípios que podem servir como padrões para o comportamento do grupo e de tomada de decisão.

## Seguindo a moda

Com o fluxo constante de produtos inovadores, não é incomum ouvir falar de multidões de pessoas fazendo filas às 4 horas da manhã para comprar o mais recente iPad da Apple, ingressos para shows ou outros itens “tenho que ter” enquanto o resto do mundo espera e se admira. Esses pioneiros fornecem uma avaliação do produto e são a chave para influenciar as escolhas dos consumidores. Eles são decisivos para o lançamento de novos produtos e tendem a ter as seguintes características:

- ✓ **Espírito empreendedor:** Pioneiros são ousados: tanto querem como estão dispostos a experimentar coisas novas e diferentes.
- ✓ **Integração social:** Pioneiros têm um amplo círculo de contato com outras pessoas que estão interessadas nos mesmos itens e frequentemente interagem com esses contatos.
- ✓ **Cosmopolita:** Com um ponto de vista amplo, os pioneiros tendem a buscar o que está além de sua vizinhança e comunidade mais próxima.
- ✓ **Mobilidade social:** Pioneiros tendem a fazer com que suas observações cheguem às camadas mais altas da sociedade.
- ✓ **Privilégio:** Geralmente, os pioneiros estão em uma posição financeira onde podem se dar ao luxo de experimentar algo novo.

Se você e/ou sua organização criam produtos ou serviços verdadeiramente inovadores, atinja os pioneiros por meio das redes sociais, blog, aplicativos para celular, revistas digitais, YouTube ou quaisquer outros sites de conteúdo gerado pelo usuário. As formas tradicionais de mídia, como a imprensa e televisão, também são alvos viáveis, embora seus custos possam ser proibitivos. O Twitter, onde celebridades, especialistas e amigos se misturam, é um grande lugar para promover seus produtos e se envolver com seus seguidores, sem nenhum custo para você.

Os valores de grupo podem ser compostos por três categorias principais:

- ✓ **Valores centrais:** estes determinam a atitude e o caráter da organização e são normalmente encontrados no conjunto de valores ou no código de conduta dela.
- ✓ **Valores protegidos:** encontrados principalmente em setores que estão preocupados com saúde, meio ambiente e segurança, estes valores são protegidos por regras e normas.

✓ **Valores criados:** estes valores são aqueles que todas as partes interessadas esperam obter em troca de suas contribuições para a organização e são frequentemente encontrados nas seções sobre os objetivos.

Para que os valores de grupo sejam eficazes, cada indivíduo dentro do grupo deve adotar as convicções descritas na declaração de valores. No mundo corporativo, fazer com que as pessoas o façam é particularmente desafiador porque os valores e objetivos institucionais muitas vezes estão em conflito, especialmente quando as organizações enfrentam dificuldades financeiras.

Os céticos tendem a ver os valores de grupo como pouco mais que uma estratégia para “convocar as tropas”. Os melhores valores de grupo são baseados em uma filosofia fundamental do que é melhor para as pessoas, tanto dentro como fora da organização, e isso dá um sentido de finalidade para os indivíduos, além do ganho financeiro.

## Quanto mais, melhor

Em 1969, os pesquisadores sociais Stanley Milgran, Leonard Bickman e Lawrence Berkowitz desenvolveram um estudo simples para explorar o poder da prova social. Eles colocaram um indivíduo de pé na esquina de uma rua movimentada de Manhattan e lhe disseram para olhar para cima para um determinado ponto de um edifício alto, e manter seu foco lá. Os pesquisadores, em seguida, gravaram quantas pessoas pararam e olharam para cima ou deram uma olhadela fugaz enquanto passavam. Os pesquisadores repetiram o experimento diversas vezes, aumentando o número de pessoas que ficavam originalmente paradas na esquina olhando para cima.

Os resultados mostraram que quando apenas uma pessoa estava olhando fixamente para cima, somente 20 por cento dos passantes paravam próximos a ela ou davam uma olhada apressada para cima. Entretanto, quando cinco pessoas se juntavam e olhavam para o ponto, 80 por cento dos transeuntes se unia ao grupo ou olhava para cima, com interesse. Sendo assim, quanto mais pessoas participam da atividade, mais inclinadas a se unir as outras pessoas ficarão.

## ***Fornecendo provas***

Quando você fornece provas, cria um atalho para que as pessoas tomem decisões. Apesar de *prova* e *evidência* serem abordadas mais adiante neste capítulo, são muitas vezes usadas de forma intercambiável; a diferença é que *prova* remove qualquer dúvida de que algo seja verdadeiro, enquanto que *evidência* sugere que algo pode ser verdadeiro.

## ***Palavras e imagens como prova***

A tecnologia moderna mudou a forma com que as empresas fornecem provas a seus clientes:

- ✓ Testemunhos, levantamentos e pareceres de peritos estão facilmente disponíveis para reforçar afirmações e fornecer provas da popularidade, eficiência e fidedignidade de um produto.
- ✓ Sites de empresas se difundiram extensamente e oferecem aos clientes e consumidores depoimentos, comprovação e verificação de seus produtos e serviços – todas as formas de provas contemporâneas.
- ✓ Fazer contato em redes sociais por meio de sites como Twitter, Facebook, YouTube e LinkedIn permite que as empresas construam provas na forma de confiança, lealdade e respeito do cliente ao desenvolver relações pessoais com os usuários finais.

Veja o quadro explicativo “Escute o buchicho” para mudanças adicionais no fornecimento de provas para clientes e consumidores.



Pesquisas de mercado mostram que cerca de 14 por cento das pessoas estão dispostas a adotar novos produtos e tecnologias, mesmo quando acreditam que não possuem informações completas. Essas pessoas são chamadas de “pioneiros” dentro de determinadas áreas – por exemplo, tecnologia, produtos, moda, arte e política – e tendem a confiar em sua própria intuição e visão ao fazerem uma escolha. Os 86 por cento restantes exigem informações adicionais antes de comprarem um novo produto ou ideia.

## ***Pessoas e comportamentos como prova***

Quando têm muita pressa ou quando estão em uma situação ambígua, os grupos e indivíduos recorrem a outras pessoas para determinar como devem se comportar, especialmente quando essas pessoas são parecidas com eles. A hipótese é de que se todo mundo com quem você se relaciona concorda que um determinado modo de agir é o caminho certo a ser seguido, então ele deve ser realmente o melhor. Por exemplo: as reações coletivas de muitos indivíduos que obedeceram e repassaram, sem questionar, as ordens iniciais dos hábeis e corajosos socorristas salvaram inúmeras vidas conforme as pessoas escapavam das Torres Gêmeas, em seguida aos ataques terroristas de 11 de Setembro ao World Trade Center.



Os seres humanos são animais sociais e, como tal, gostam de pertencer a grupos. A *Prova Social* é um fato observável, que ocorre quando as pessoas em um grupo confiam na resposta do grupo a um evento para determinar como se comportar. Embora você possa encontrar eventuais dissidentes, as pesquisas mostram que, pelo fato de as pessoas valorizarem o sentimento de pertença, elas costumam achar uma ideia, produto ou tendência mais atraente quando as outras pessoas também acham. Se o grupo se comporta de uma determinada maneira, eles devem saber o que estão fazendo, certo? Para mais informações sobre a prova social, veja o quadro explicativo “Quanto mais, melhor”, anteriormente neste capítulo, e no Capítulo 10.

Mesmo que alguém não concorde originalmente com sua proposta, se a maioria das pessoas do grupo concordar, é mais provável que os divergentes mudem seu pensamento para concordar com o resto da multidão. Por exemplo: as ações e opiniões de outras pessoas servem como um tipo de prova de que determinadas maneiras de pensar e agir visam o melhor para todos.

Elaine trabalha como garçoneite em um bar popular da cidade. No início do seu turno, ela coloca alguns trocados em sua caixinha





meio do seu turno, ela coloca alguns trocados em sua caixinha de gorjeta para mostrar que os fregueses anteriores deixaram gratificações como forma de expressar seu apreço pelo serviço que ela presta. Ao colocar alguns reais em sua caixinha, ela espera que os clientes possam sentir que estão fazendo a coisa certa ao dar gorjeta, porque os outros também o fizeram.



As pessoas olham para o comportamento dos outros como uma forma de validar o seu próprio. Segundo pesquisas, de 90 a 95 por cento da população se engaja em comportamentos sociais que se adequam à norma. As pessoas esperam que a maioria sirva como prova de que a escolha que o grupo maior faz é a maneira correta de agir.



Além da prova social determinar algo como atraente ou tentador, ela também pode levar à determinação de que certas coisas são desagradáveis – ou mesmo erradas ou imorais.

## Escute o buchicho

Além de formas tradicionais de publicidade, o marketing boca a boca – ou *buzz* (*zumbido*, *buchicho*) *marketing*, porque a notícia se espalha rapidamente por meio de conversas online ou no mundo real – tornou-se uma maneira popular de fornecer provas a compradores em potencial.

As pessoas que espalham informações de buzz marketing não são celebridades (os porta-vozes que, tradicionalmente, fornecem provas do mérito dos produtos). Pelo contrário, essas “abelhas” tendem a ser pessoas que influenciam o que é legal, tais como DJs, organizadores de festas e estilistas de celebridades, bem como escritores e blogueiros que trabalham fora da mídia e de canais editoriais tradicionais. Esses indivíduos não são tão obstruídos pelas regras corporativas, portanto, podem compartilhar o que gostam e o que não gostam, e isso dá a aparência de que suas recomendações são mais autênticas do que aquelas pagas por publicidade. Então, seus leitores decidem se querem ou não seguir as escolhas dos lançadores de tendências. As empresas oferecem produtos às “abelhas”, tais como automóveis, smartphones ou acesso a clubes privados com o objetivo de provar que o produto é o favorito. Para que o buchicho funcione, você tem que acreditar que as pessoas que você está ouvindo são exigentes, ou que elas saibam do que estão falando. A Procter & Gamble foi uma das pioneiras da abordagem do buchicho, quando recrutou centenas de milhares de adolescentes que estavam “por dentro” para persuadir seus amigos a experimentarem seus produtos feitos sob medida para adolescentes. American Idol, Miller Lite, sorvetes Ben & Jerry, French’s Potato Sticks, xampus Herbal Essences Organic, o Hummer da General Motors e OverweightDate.com se beneficiaram da propaganda buchicho. Embora esse tipo de propaganda possa parecer o jeito legal de se trabalhar, cuidado. Apesar de ter sido avaliado como uma indústria de 150 milhões de dólares em 2005, segundo os mais recentes relatórios financeiros que pude encontrar – e foi somente nos Estados Unidos –, os aspectos negativos do buzz marketing podem colocá-lo em apuros por causa das práticas provocativas que podem até ser ilegais, de acordo com Jonah Bloom, editor-executivo da *Advertising Age*. Esteja ciente das seguintes questões importantes se você quiser incorporar o buzz marketing em seus esforços de persuasão:

- ✔ Os lançadores de tendência mudam rápida e frequentemente. Se você vai se envolver no buzz marketing, você tem que estar sempre atento ao panorama da mídia. Seja flexível e superreceptivo.
- ✔ Quais suas expectativas? Você está procurando pelo aval de alguém ou pretende apenas que usem seu produto?
- ✔ Divulgação. As pessoas precisam saber que o produto/serviço foi dado ao lançador de tendência de graça mas que todo mundo vai ter que comprá-lo? Eu digo que sim, mas minha família me diz que sou meia conservadora e antiquada! Prefiro pensar que tenho integridade. Para mais informações sobre como a integridade influencia a persuasão, dê uma olhada no Capítulo 5.

Anunciantes e marqueteiros compreendem o princípio de oferecer prova social para dar credibilidade a seus produtos. Quando um anunciante diz que seu produto é o de “crescimento mais rápido” ou o “mais vendido” da sua categoria no mercado, a empresa não está dizendo que o produto é melhor do que outros. A empresa está realmente dizendo que dezenas de outras pessoas pensam que ele é o melhor, e embasam seu pensamento com a compra do produto, o que já é prova suficiente.



Construa sua reputação de especialista em sua área tuitando, blogando e aparecendo no YouTube. Fale em eventos, publique artigos, conheça os produtores em suas estações de rádio locais e se ofereça para falar sobre o assunto e fazer contato com os jornalistas que escrevem sobre ele. Produtores e jornalistas estão sempre à procura de fontes especializadas. O fato dos outros acharem você interessante, divertido ou uma fonte de informação valiosa pode servir como prova de que você tem algo digno de valor para oferecer. Para mais dicas sobre como construir sua reputação, veja o Capítulo 5.

Algumas pessoas argumentam que Twitter, blogs e YouTube são inadequados para determinados setores e produtos, tais como seguro de saúde ou regulamentos de engenharia. Acredito que, conforme as mídias sociais se tornam cada vez mais uma parte da vida empresarial, você deve incorporá-las a sua estratégia de marketing e Relações Públicas, aproveitando-se das oportunidades que a mídia oferece. Se você quiser saber mais sobre os benefícios do uso bem sucedido das mídias sociais para promover a si mesmo, seus produtos ou seus serviços, pegue cópias de outros livros da série For Dummies – e Para Leigos, como o *Facebook Para Leigos* –, como “*YouTube For Dummies* de Doug Sahlin e Chris Botello (Wiley), *Twitter Marketing For Dummies* de Kyle Lacy (Wiley) e *Blogging For Dummies* de Susannah Gardner e Shane Birley (Wiley).

## ***Testando Suas Ideias com Pessoas de***

# Confiança

Além de descobrir o máximo possível sobre seu público (veja os Capítulos 2 e 3), você deve, antes de começar um debate, investigar e imaginar a situação dele sob todos os ângulos, incluindo suas necessidades, problemas e preocupações. Solicitar que as pessoas próximas lhe forneçam informações confiáveis e pontos de vista imparciais o ajuda a formular propostas que sejam atraentes para seu público-alvo e não apenas para seus próprios interesses.



Busque auxílio à medida que você desenvolve suas ideias. Procure pessoas em cujos discernimento, experiência e opiniões você confie, tanto no trabalho quanto fora dele. Quanto mais você coletar contribuições de confiança, mais convincentemente poderá apresentar seus argumentos. Um colega confiável, um confidente ou consultor pode levar a um poderoso choque de realidade antes de dar um passo importante. Particularmente, os insights dos outros podem ser úteis, especialmente para identificar a melhor forma de investir recursos limitados, encontrando furos em suas evidências básicas e fazendo brainstorming para escolhas alternativas.



Brainstorming (literalmente, tempestade de ideias) é uma técnica útil para estimular o pensamento de uma forma flexível e criativa quando você está à procura de ideias e soluções. Certifique-se de aplicar as seguintes regras quando você participa de uma sessão de brainstorming:

- ✓ **Gerar quantas ideias você puder.** Quanto mais ideias você gerar, mais chances terá de produzir uma solução eficaz.
- ✓ **Contenha as críticas.** Concentre-se em expandir e acrescentar ideias. Suspenda todo julgamento até o final do processo, quando você precisará decidir sobre a melhor solução.
- ✓ **Incentive ideias incomuns.** Olhe para a situação a partir

de uma nova perspectiva e se livre de todas as suposições que possa ter. As ideias criativas que você e os outros tiverem podem conduzir às melhores soluções.

- ✔ **Combinar e melhorar ideias.** Várias ideias fundidas em uma só podem produzir uma única e melhor.

Recorra à sua família, amigos, colegas e qualquer pessoa em quem você confie e que o apoie e queira vê-lo prosperar em sua vida. A quem quer que você recorra, certifique-se de que essas pessoas estejam do seu lado e não sejam fofoqueiras, desleais ou indiscretas.

## ***Avaliando as evidências***

Embora você possa acreditar que a informação que você apresenta é suficiente para influenciar alguém a aceitar seu ponto de vista, fundamentar suas ideias com evidências bem pesquisadas e selecionadas reforça seu argumento. Na verdade, se você forçar uma proposta sem comprovação e detalhes que a embasem, suas chances de produzir um argumento convincente serão escassas.

Forneça o máximo de evidências variadas quanto você puder, a fim de fazer com que seus argumentos sejam convincentes, incluindo:

- ✔ **Fatos e estatísticas:** informações mensuráveis, tais como dados quantitativos e provas numéricas, demonstram que, sempre ou na maioria das vezes, algo é verdade. Certifique-se de definir, logo no início de sua apresentação, os termos essenciais, técnicos ou aqueles que possam ser facilmente confundidos. Ainda que os fatos e as estatísticas sejam menos contestáveis do que outras formas de evidência, geralmente, é um desafio fazer com que eles sejam recentes, interessantes e atraentes. Com essa verdade em mente, sempre escolha com cuidado os fatos e estatísticas que apresentar. Busque apenas um ótimo número ou percentual para dar suporte à sua história de forma rápida e eficaz.



Cite suas fontes quando necessário, para dar suporte ao seu caso e foque nos fatos que não são comumente conhecidos.

- ✓ **Relatos e exemplos:** histórias pessoais de indivíduos que possam dar suporte à sua posição trazem uma qualidade emocional à sua evidência que apela para as convicções e valores de seus ouvintes. Os relatos devem ser críveis e com os quais seja possível se identificar – mesmo que se refiram a resultados excepcionais. Por exemplo: por melhor que seja seu produto ou serviço, provavelmente você não é Edson inventando a lâmpada, embora você possa ser o próximo Steve Jobs, Mark Zuckerberg ou Oprah Winfrey.



- ✓ **Opiniões de especialistas:** trazer um figurão para dar suporte à sua proposta dá credibilidade à sua posição.

Evite opiniões tendenciosas que possam ser rapidamente percebidas pelo público e acabem por arruinar sua causa.

- ✓ **Analogias:** quando você compara dois pontos semelhantes, você pode, então, demonstrar que, se algo é verdadeiro para A, também é verdadeiro para B. É claro que você deve estabelecer que A e B são semelhantes o suficiente para que essa tática funcione.



Quando você estiver avaliando sua evidência, saiba o que deseja alcançar, analise seu público e pesquise sobre seu tema.

Experimente sua evidência com seus confidentes para ver o que funciona ou não. Os públicos diferem e você quer manter cada um interessado – sem levantar preocupações injustificadas ou amplos debates sobre a natureza de sua evidência.

## ***Ponderando as perspectivas***

Quando você está montando um argumento convincente, certifique-se de considerar o impacto que sua proposta terá sobre as pessoas que você está persuadindo antes de fazer a apresentação efetiva. Converse com as pessoas e ouça suas

opiniões. Considere seus pontos de vista e os incorpore à sua proposta. Quanto mais as pessoas o percebem como uma pessoa que se preocupa com a posição delas, mais dispostas estarão para considerar a sua.

Perguntas-chave que você pode fazer incluem:

- ✓ Quais são as questões que você está enfrentando atualmente?
- ✓ Quais, na sua opinião, são os pontos fortes e fracos de ...?
- ✓ O que atualmente tem funcionado bem?
- ✓ Onde podem ser feitas melhorias?
- ✓ Como você gostaria que as coisas estivessem dentro de 6 meses a um ano a partir de agora?
- ✓ O que você precisa para que isso aconteça?
- ✓ O que pode atrapalhar para que isso aconteça?

Escrutine indivíduos-chave que estejam atentos aos acontecimentos e que conheçam o humor e as expectativas das pessoas que você deseja persuadir. Manter a mente aberta e incluir todas as perspectivas em sua proposta sugere que você está disposto e é capaz de considerar um assunto a partir de múltiplos pontos de vista. Alguém que demonstre abertura e vontade de fazer concessões tem melhores chances de apresentar um argumento convincente do que alguém que está preso em seu pensamento.



Divida seu público em três grupos: aqueles que estão inclinados a concordar com sua proposta, os que podem concordar com ela e as pessoas que, definitivamente, não vão concordar com ela. Encontre quantas razões você puder para cada posição para ampliar sua visão e lhe dar uma variedade de perspectivas a partir das quais trabalhar. Depois disso, você pode começar a elaborar suas respostas e contra-argumentos (veja a seção seguinte).

## ***Planejando e arrematando seus***

## *argumentos*

Quando você está montando sua proposta, deve saber exatamente o que quer de seu ouvinte. Ter os resultados desejados de forma clara em sua mente o permitirá apresentar seus argumentos de modo a servir para você e para os outros.



Se a proposta não satisfaz às necessidades das outras pessoas, não espere que elas se juntem à sua causa para satisfazê-lo. Se sua proposta faz todo o sentido do mundo para você, mas seu público não quer concordar, ainda assim eles podem fazê-lo porque têm que concordar – mas sem muita cortesia, boa vontade ou entusiasmo.

A fim de levar os outros a se unirem a você, considere de que forma seu pedido os beneficia. Pergunte a si mesmo como proceder para incentivá-los a fazer o que quer.

Por exemplo: se você está no comando da campanha de levantamento de fundos de sua comunidade, você pode se oferecer para fazer todas as reuniões em sua casa e fornecer bebidas gratuitamente para que, em troca, os indivíduos concordem em assumir a responsabilidade para as diferentes necessidades, tais como publicidade, os prêmios da rifa e encontrar um local adequado.

Quando você está construindo seu argumento, você precisa considerar como vai desenvolvê-lo, moldá-lo e apresentá-lo. Para fazer isso:

- ✓ **Descubra o máximo que puder sobre seu público e seu assunto.** Quanto mais conhecimento você tem, mais capaz é para fundamentar sua posição.

Quanto mais você souber sobre o que é importante para o seu público – incluindo suas necessidades, preocupações e pontos de vista – mais capacitado você será para posicionar seus argumentos de uma maneira que faça sentido para ele. Para mais informações sobre como



entender seu público, consulte o Capítulo 11.

- ✓ **Molde seu argumento com base no ponto de vista de seu público.** Decida que parte de seu conteúdo é relevante e útil para seus propósitos.
- ✓ **Organize seu conteúdo e escolha o seu tom antes de fazer sua apresentação.** Consulte o quadro explicativo “Duas abordagens para apresentações poderosas” para estilos de sucesso.



À medida que monta e, depois, apresenta um argumento convincente, faça tudo o que segue:

- ✓ **Trate seus ouvintes como pessoas inteligentes e sensatas.** Exponha sua posição de forma clara e simples. Confundir seu ouvinte com frases pomposas, jargão técnico e raciocínio complicado dificilmente vai favorecer sua causa.

Talvez ainda mais importante seja evitar o uso de linguagem controversa e ofensiva ao apresentar seus argumentos. Quando você apresenta sua posição, trate seus ouvintes com respeito a fim de criar *rapport* (veja o Capítulo 2.) Palavras e frases que possam prejudicar suas propostas e credibilidade incluem qualquer uma que repreenda ou se mostre confrontadora ou desrespeitosa, tais como “esse não é meu trabalho”, “Eu não sei”, “não foi isso que você disse” ou “se não fosse por você...”. Além disso, evite quaisquer palavras e frases usadas em excesso e que soem desgastadas e sem originalidade, tais como *oportunidade única*, *o céu é o limite* ou *face a face*.

- ✓ **Concentre-se nos tipos de evidências que seu público, mais provavelmente, achará persuasivos.** Apele para os valores da sua audiência (veja o Capítulo 2) ou ajuste sua abordagem para que coincida com seu estilo de tomada de decisão (Capítulo 9) para fornecer evidências que atraiam a atenção dos ouvintes.

Suponha que você seja um defensor de práticas flexíveis de trabalho e queira convencer alguém cujo ponto de vista é o de que todos os funcionários do escritório podem trabalhar em horários específicos de forma a atender a sua carga de trabalho. Ao elaborar seu argumento, destaque os casos em que os empregados puderam satisfazer às suas necessidades enquanto trabalhavam de formas menos tradicionais.

- ✓ **Preste atenção ao tempo adequado.** Quando você ou seu público está cansado, com fome ou com pressa, é menos provável que você apresente uma proposta persuasiva. Sempre que possível, agende sua apresentação para um horário quando ambos os lados têm tempo e energia suficientes para tratar do assunto.
- ✓ **Diga a seus ouvintes por que eles devem abordar sua sugestão agora.** Faça com que eles saibam o que vai acontecer se não resolverem a situação logo, em vez de deixarem para mais tarde. Mesmo se você não tiver uma explicação particularmente convincente para a conveniência do seu pedido, encontre uma. Por que deixar para amanhã o que pode ser feito hoje? Se o tempo é um problema para as pessoas que você quer persuadir e não é um grande problema para você, apresente sua proposta dizendo algo como: “posso lhes dar um pouco mais de tempo se vocês me derem...”. Essa abordagem é semelhante à reciprocidade, que abordo no Capítulo 10.
- ✓ **Comece forte; termine ainda mais forte.** Ao apresentar seu argumento, apresente o segundo ponto mais forte antes e, então, deixe o mais forte por último, deixando-o reverberar na memória do seu público.
- ✓ **Seja direto e específico ao dizer às pessoas o que você gostaria que fizessem.** Ao deixar claros seus pontos, não deixe nenhuma dúvida nas mentes dos ouvintes sobre o que você quer que aconteça. Se concordam ou não com você, pelo menos eles sabem o

que você está esperando.

## Duas abordagens para apresentações poderosas

Ao longo dos séculos, persuasores foram bem-sucedidos em apresentar informações de formas notáveis. Não há necessidade de reinventar a roda quando você estiver elaborando um argumento convincente; basta recorrer aos exemplos dos outros.

O psicólogo americano Carl Rogers (1902 - 1987) acreditava que, para persuadir outra pessoa, você precisa ouvi-la, compreendê-la e encontrar afinidades. Rogers recomendava, especificamente, a prática dos seguintes atos:

- ✓ Apresente o problema e demonstre sua compreensão da posição da outra pessoa.
- ✓ Especifique os contextos em que a posição de seu oponente pode ser válida.
- ✓ Detalhe sua posição e os contextos em que é válida.
- ✓ Mostre como a posição da outra pessoa pode se beneficiar ao adotar elementos de sua proposta. Se você puder mostrar que as duas posições se complementam e fornecer o que falta à outra, você está numa posição ainda melhor para conquistar o apoio da outra pessoa.

A abordagem de Rogers é especialmente útil quando o tema tem grande carga emocional, pois ela atenua a emoção e destaca a racionalidade.

Quase 2.000 anos antes de Rogers, o estadista e advogado romano Cícero (106 - 43 a.C.) disse: “Se você quiser me persuadir, deve pensar meus pensamentos, sentir os meus sentimentos e falar as minhas palavras”.

Sua abordagem ao *argumento clássico* se baseia na crença de que você pode fazer com que as pessoas mudem suas ideias por meio da aplicação da seguinte fórmula:

- ✓ **Introdução ou Exórdio:** Você prepara o terreno para mudar as opiniões, sugerindo que algo importante está para acontecer. Você pode contar uma história que ilustre seu ponto ou destaque a necessidade de resolver um problema.
- ✓ **Narração:** Você fornece informações de fundo para ajudar o seu oponente – como Cícero definia a pessoa que você visa persuadir – a compreender a questão. Essa seção pode incluir pesquisa e referências às opiniões de outros sobre o assunto.
- ✓ **Partição:** Você lista os pontos que pretende provar. Você também pode destacar as áreas em que você e o outro lado concordam e discordam.
- ✓ **Confirmação:** Você apresenta a prova de seu argumento e os principais pontos de discordância. Você pode incluir evidências, exemplos e citações de fontes confiáveis. Cada questão é tratada através do *raciocínio dedutivo*, em que você discorre os fatos aceitos até suas implicações, ou *raciocínio indutivo*, em que você discute seus pontos usando exemplos.
- ✓ **Refutação:** Você toma a posição da outra pessoa e mostra porque seus pontos não são válidos. Claro, você deve abordar os contra-argumentos mais plausíveis e fazê-lo de uma

forma justa, precisa e respeitosa.

- ✓ **Peroração ou Conclusão:** Você resume seus pontos, apelando às emoções de seus ouvintes e os ajudando a compreender o significado de sua proposta. Você os incentiva a mudar suas atitudes, incitando-os a agir de uma forma específica. A abordagem de Cícero para o argumento clássico é mais apropriada quando você quer demonstrar seu conhecimento sobre as especificidades do seu assunto bem como onde você encontrou sua informação. É particularmente útil para qualquer um que esteja debatendo um argumento no tribunal.

## ***Criando um Ponto de Vista Atraente***

Tendo descoberto os pontos que serão abordados por você, é preciso que apresente seu ponto de vista em termos que inspirem e toquem o ouvinte. Quanto mais atraente for sua posição, mais convincente o seu argumento será.

Uma linguagem vibrante, atraente e tangível é infinitamente mais persuasiva do que palavras e frases que são maçantes, estereis e melancólicas.



Para criar um ponto de vista atraente, descubra o máximo que puder sobre seu público, adapte sua abordagem para atender às necessidades dele e esteja disposto a fazer concessões. Esteja preparado para dar e receber a fim de produzir uma solução compartilhada e sustentável. Consulte o Capítulo 5 para obter dicas sobre concessões.

Mostrar que você é digno de confiança, que está disposto a aprender e a se abrir a novas ideias demonstra que você está preparado para chegar a uma solução que satisfaça a todos.

### ***Esclarecendo vantagens e benefícios compartilhados***

Às vezes, os benefícios comuns que podem resultar de uma proposta são claros, o que nesse caso torna relativamente fácil a criação de um ponto de vista atraente. Quando as vantagens

mútuas são menos óbvias, você tem que sintonizar suas antenas e captar mais informações. Pode ser que você também precise alterar sua proposta inicial ou incorporar concessões.

Enquanto algumas pessoas resistem a fazer concessões e as vejam como um sinal de fraqueza, os persuasores inteligentes sabem que fazer concessões demonstra que você dá valor à outra pessoa. Em vez de se arriscar a perder um possível relacionamento de longo prazo ao forçar sua abordagem sobre os outros, busque encontrar soluções que beneficiem cada um de vocês. Fechar as portas para alguém com quem você trabalha é uma estratégia perigosa. Você nunca sabe quando seus caminhos podem se cruzar no futuro ou quem ela conhece que pode ser vantajoso para você. Fazer concessões é vantajoso porque é um estilo natural para a maioria das pessoas e é uma forma justa de tomar uma decisão.

Sem fazer perguntas, ouvir as respostas e assimilar o que você entende ser verdade para a outra pessoa, vai ser difícil descobrir os benefícios compartilhados inerentes à sua proposta (o Capítulo 7 destaca a importância da escuta no processo de persuasão.)

Ao mesmo tempo em que você elabora sua proposição, estude cuidadosamente as questões que são importantes para seu público. Envolver as pessoas com quem você pretende falar em conversações e observe-as em reuniões para coletar dados essenciais. Consulte seus confidentes (veja a seção “Testando Suas Ideias com Pessoas de Confiança” anteriormente neste capítulo). Quanto mais você souber sobre o que preocupa os tomadores de decisão e não os deixa dormir à noite, mais você pode posicionar sua proposta de modo a acalmar as ansiedades dessas pessoas.



George é responsável pela engenharia de processo em uma fábrica que fornece peças para a indústria da aviação. Ele estava animado com seu novo esquema para o fluxo de trabalho para a manutenção de rotina, que encurtou significativamente os prazos de execução dos serviços. Antes de apresentar sua proposta para o diretor-administrativo da empresa, conversou com Alex, um colega de trabalho que conhece bem o diretor e está ciente de suas preocupações quanto ao negócio. Alex informou a George

que o diretor estava mais preocupado com a rentabilidade do que com a velocidade e explicou que o ponto mais importante a se destacar era como o novo sistema poderia aumentar os lucros da empresa no curto prazo por meio da redução dos custos operacionais.

Num primeiro momento, George ficou desconcertado, uma vez que tinha planejado focar na eficiência e estava pensando em pedir recursos adicionais para fazer com que o processo funcionasse. No entanto, após descobrir sobre as preocupações do diretor, George tornou a avaliar sua proposta e fez mudanças consideráveis em sua posição, a fim de torná-la mais atraente para o chefe. Ao adaptar sua abordagem, inclusive alterando o projeto de modo que não precisasse de mais investimento, George foi capaz de reduzir os custos. Ele, então, documentou meticulosamente, as economias de custos e aumentos de rentabilidade que a empresa alcançaria e apresentou seu novo plano para o diretor. Tendo respondido ao feedback de Alex, George apresentou uma proposta que abordava as preocupações do superior e ganhou o sinal verde para o projeto.

## ***Tornando os benefícios tangíveis com uma linguagem vívida***

Palavras podem hipnotizar e arrebatam – ou entender uma pessoa até desligá-la. Quando você está montando um argumento convincente, certifique-se de que suas palavras entrem na primeira categoria.

Embora os fatos e números sejam, provavelmente, uma parte necessária da sua proposta (veja “Avaliando as evidências”, anteriormente neste capítulo), eles não estabelecem conexões emocionais. Apresente suas evidências de uma forma que conquiste e detenha a atenção do seu ouvinte, incluindo exemplos, histórias, metáforas e analogias para dar vida e alma à sua posição.

Como disse no Capítulo 3, as pessoas compram na emoção e

justificam com fatos. Histórias pessoais e relatos são cativantes e fazem com que suas ideias ganhem vida. Desde os oradores da antiga Mesopotâmia até os grandes persuasores de hoje, as pessoas usam uma linguagem viva e convincente para enfatizar o que é importante, estimular a emoção, aumentar a compreensão e incentivar os outros a agir (consulte o quadro explicativo “A oratória e o palco político” para mais informações.)

Uma linguagem maçante transmite uma falta de pensamento original e é uma forma preguiçosa de falar. Se você quiser conquistar a atenção de seus ouvintes, evite frases como: “Os lucros deste ano cresceram em 50 por cento”; veja como reagem quando você diz: “Nossos lucros se elevaram em 50 por cento sobre os resultados do ano passado”.



Uma linguagem animada cativa seu ouvinte e torna o que você está dizendo mais fácil de ser entendido, ao mesmo tempo em que acrescenta originalidade, interesse e vibração à sua mensagem. Concentrar-se em verbos ativos, descritivos e específicos impulsiona seus pensamentos e é um bom lugar para começar quando você quiser energizar sua linguagem e aumentar a atenção dos ouvintes. Evite jargões, como *reestruturação do efetivo* e *estratégia como prática*, uma vez que tais expressões podem rapidamente se tornar batidas e irritantes.



Estudos mostram que os relatórios que dependem unicamente de pesquisas de mercado, projeções financeiras e outras formas de dados quantitativos são percebidos como não inteiramente informativos ou compreensíveis. Por serem abstratos, os números não conseguem ser expressivos ou memoráveis para a maioria dos membros da plateia. Por outro lado, histórias e linguagem vívida capturam a atenção do público e permitem que as pessoas se relacionem com as ideias que você está apresentando, especialmente quando essas histórias e linguagem têm uma forte relação com o assunto que está sendo discutido.



## A oratória e o palco político

Ted Sorensen, o falecido autor dos discursos de John F. Kennedy, descreveu palavras como sendo as ferramentas que o presidente dos Estados Unidos usa para administrar o país e angariar o apoio do mundo.

A popularidade da oratória na política teve altos e baixos ao longo dos séculos. No início do século 18, discursos políticos eram lidos em vez de apresentados, e o público percebia os políticos como indignos de confiança se eles parecessem sedentos de poder. Como resultado disso, a oratória era vista como um atributo indesejável. No final do século 18, essa visão mudou e a oratória tornou-se uma habilidade desejada pelos políticos – muitas vezes com consequências desastrosas.

- ✓ William Henry Harrison (1773-1841), o nono presidente dos Estados Unidos, foi retratado por seus oponentes como um caipira lutador e bebedor, acampado em uma cabana rústica. Na verdade, ele era um membro da aristocracia da Virginia e estudante de história e de arte e cultura clássicas. Após sua eleição, ele estava determinado a recuperar sua reputação, usando seu discurso inicial como sua plataforma. Apesar de todos seus floreios retóricos, ele não levou em consideração o axioma “menos é mais” e falou por três horas em um dia congelante de março de 1841. Menos de um mês depois, Harrison, que tinha pegado um resfriado no dia da sua posse, morreu de pneumonia.
- ✓ Por outro lado, o discurso de Gettysburg feito por Abraham Lincoln (1863) é um dos melhores discursos já pronunciados. Limitado a apenas 278 palavras, o discurso de Lincoln capturou os corações e as mentes do seu público.
- ✓ O ex-presidente Bill Clinton diz que tenta fazer seus discursos como uma música de jazz, em que ele tem as palavras e o ritmo apropriados e se concede a oportunidade de improvisar no meio. Como Clinton diz, o impacto de suas palavras não se refere apenas à sua beleza, mas também se elas mudam o jeito com que as pessoas pensam e sentem.

Os seguintes artifícios da retórica podem liberar o grande poder das palavras. Considere adicionar alguns – três ou quatro – à sua próxima apresentação para acrescentar poder e paixão:

- ✓ **Anáfora:** você repete a mesma palavra ou expressão no início de cada frase, a fim de causar emoção. O discurso de Churchill, do período da guerra, em que ele repetiu a frase “Nós vamos...” utilizou anáfora. Em seu próprio discurso, você pode dizer algo nos moldes de: “Vamos trabalhar em harmonia. Vamos procurar uma solução mutuamente satisfatória. Nós nunca devemos desistir até que tenhamos alcançado nosso objetivo”.
- ✓ **Epístrofe:** é repetir a mesma palavra ou frase no final de um trecho, a fim de enfatizar um ponto. O discurso de



Barack Obama na Convenção Nacional Democrata de 2004 ressaltou a qualidade abrangente dos Estados Unidos da América, salientando a palavra “América” no final de suas frases. Por exemplo, em seu discurso, você pode enfatizar a palavra “confiança”:

“Você pode superar seus medos quando age com confiança. Você pode frustrar seus adversários quando age com confiança. Você pode alcançar seus objetivos agindo com confiança”.

- ✓ **Paralelismo:** você repete a mesma sintaxe, como verbo-advérbio-substantivo, que acrescenta ritmo, equilíbrio e clareza ao pensamento. Por exemplo:

“Não concordando com essa proposta, acredito que perderemos nossa vantagem competitiva, reduziremos nossos consideráveis lucros líquidos e arriscaremos nossos relacionamentos com clientes fiéis”.

- ✓ **Antítese:** você junta duas ideias contrastantes ou opostas para criar uma relação entre elas, enriquecendo o debate. Por exemplo:

“Em vez de focar no custo, vamos nos concentrar no preço. Em vez de colocar o foco no risco, vamos nos concentrar na recompensa. Em vez de focar nos problemas, vamos nos concentrar nas oportunidades”.

Você pode notar que, nesse exemplo, também incluí anáfora para criar emoção.

- ✓ **Clímax:** você dispõe as ideias para aumentar seu poder, enfatizar sua importância e criar emoção. Essa abordagem combina profundidade, emoção e vibração. O discurso “Eu tenho um sonho”, de Martin Luther King Jr., em que ele repete essa famosa frase é um exemplo de uma abordagem climática, em que o ouvinte se lembra da última coisa que escuta.

Por exemplo, quando você elabora seu argumento para um novo projeto, você pode dizer:

“A implementação desse projeto é vital, não apenas para o sucesso da equipe, para meu sucesso pessoal ou para o do presidente. É vital para o sucesso dos acionistas da nossa empresa”.

- ✓ **Anticlímax:** você leva algo que tem carga emocional para um nível moderado. Por exemplo:

“Qual é sua preocupação? Perder seu investimento? Sentir-se inseguro? Fazer uma escolha?”

- ✓ **Vacinação:** você antecipa e responde às objeções antes que elas surjam para permitir que seu argumento avance sem ser contestado. Você traz à tona as preocupações de seu ouvinte e oferece um contra-argumento, anulando a preocupação antes que ela seja declarada. Por exemplo:

“Alguns de vocês podem estar preocupados com uma queda na produtividade causada pela mudança da posição das mesas, então o que temos feito é dar ao pessoal da TI e da Gestão de Facilidades horas extras para ter tudo arranjado no fim de semana e pronto na manhã de segunda-feira”.

- ✓ **Expressões de transição:** você ajuda a organizar o pensamento do ouvinte, dizendo o que já foi dito e levando ao que vem a seguir. Por exemplo:

“Até este ponto, temos falado sobre...”

“Agora, eu gostaria de abrir a discussão para abordar...”

- ✓ **Hipófora:** você faz uma pergunta que pode estar na mente do seu ouvinte ou que está além do nível de conhecimento atual de seu público e depois responde à pergunta. Essa técnica mantém a curiosidade e interesse do seu ouvinte. Por exemplo:

“Você pode perguntar: ‘o que é que isso tem a ver com o nosso orçamento trimestral. Bem, a resposta é...”



--

## Mais do que conversa

Margaret trabalha com jovens infratores que já estiveram presos por crimes que vão desde roubo, passando por tráfico de drogas, até assalto à mão armada. Uma mulher branca de classe média alta, Margaret pela aparência, parece não ter nada em comum com os rapazes a quem aconselha.

Com cada novo grupo, ela conta aos meninos histórias de sua vida para criar uma ligação emocional e rapport. Como muitos dos rapazes com quem trabalha, Margaret vem de uma família monoparental e teve que ajudar a criar seus irmãos. Ela também lhes diz que quando era atriz que trabalhava na televisão, ela vivia o que alguns poderiam ver como um vida estilo glamouroso – conhecendo celebridades, comparecendo a cerimônias de premiação e viajando para lugares exóticos. Em seguida, ela diz, “Eu conheci a cocaína”. A partir daí, ela descreve em detalhes realísticos sua espiral de degradação, até que ela se tornou dona de seus atos e deu uma reviravolta em sua vida.

Ao contar suas histórias em detalhes vívidos, ela estabelece credibilidade, confiança e uma conexão emocional com o público. Ela faz com que fiquem mais dispostos a se envolverem, conectarem e serem persuadidos a reconsiderar as opções que escolheram para suas vidas depois de cumprirem suas sentenças. Como resultado da forma convincente com que ela se abre e conta suas histórias, Margaret é sempre classificada entre as três pessoas mais influentes na vida dos prisioneiros.

# **Capítulo 5**

# Estabelecendo Sua Credibilidade

---

## *Neste Capítulo*

- ▶ Provando seu valor
  - ▶ Ampliando suas conexões pessoais
  - ▶ Demonstrando sua credibilidade
  - ▶ Compartilhando e solicitando opiniões
- 

**E**stabelecer sua credibilidade é o alicerce da persuasão. Quando você apresenta uma ideia nova a uma plateia, por exemplo, a primeira resposta é determinar se você é digno de confiança. O que você está sugerindo pode ser arriscado para eles em termos de tempo e recursos, e eles podem relutar em aceitar o que você está pedindo.

A ganhadora do Prêmio Nobel, ativista da paz e política da oposição birmanesa Aung San Suu Kyi, a ex-jornalista da CNN Christiane Amanpour e o ex-presidente sul-africano Nelson Mandela são indivíduos dignos de confiança. Eles vivem de acordo com seus valores ao exibir integridade e consistência. São responsáveis por suas ações e, indubitavelmente, agem conforme suas convicções.

Pessoas honestas são dignas de confiança. Você pode contar que elas farão o que dizem. Você pode acreditar no que elas dizem. Pessoas dignas de confiança fazem sua lição de casa e chegam para as discussões preparadas, informadas e com mentes abertas. Você pode confiar que elas ouvirão, agirão visando o melhor para todos e dividirão o crédito das boas ideias. Você é digno de confiança?

Integridade, consistência e capacidade de resistir a mudanças bruscas de humor são fundamentais para estabelecer sua credibilidade. Se lhe falta credibilidade, você tem poucas chances

de influenciar no comportamento das pessoas ou persuadi-las a aceitar suas sugestões. A boa notícia é que credibilidade é uma qualidade que você pode desenvolver e cultivar.

Neste capítulo, você descobre os componentes que constituem uma pessoa digna de confiança. Também mostro como, com desejo e prática, você pode desenvolver suas características críveis, aumentando sua capacidade de persuadir e influenciar os outros.

## ***Desenvolvendo Relacionamentos Fortes***

Muitos gerentes, mães, amigos e namorados superestimam sua credibilidade. Eles não entendem que credibilidade tem origem em dois fatores: o nível de expertise que os outros percebem e as relações que estabelecem.

- ✓ No centro de relacionamentos sólidos está a integridade. Confiabilidade, respeito e uma habilidade para se comunicar com abertura, honestidade e confiança também se encaixam na mistura. Você sabe que tem um relacionamento forte quando apoia e é apoiado pelo outro e ouve sem julgamento. Divergências são resolvidas com respeito, apoio e tratando os indivíduos como iguais. Se você está em um relacionamento onde crítica, desprezo, atitude defensiva e uma recusa para cooperar são corriqueiros, seu relacionamento está em grandes apuros.
- ✓ Quando você tem um histórico de bom senso ou mostra que domina seu tema, produtos ou propostas, você certamente receberá notas altas pelo fator experiência (veja o Capítulo 6 para obter mais informações sobre o valor persuasivo da experiência.)
- ✓ Quando você constantemente prova que é um bom ouvinte, que se lembra do que é melhor para os outros e que é generoso ao dividir o crédito por novas ideias, seus

■ relacionamentos prosperam.

Você constrói relacionamentos sólidos ouvindo, oferecendo feedback construtivo e apoiador (quando solicitado, é claro) e trabalhando em benefício dos outros. Demonstrar interesse nos outros sem ser intrusivo ou simplesmente curioso mostra às pessoas que você se preocupa com elas, criando um ambiente aberto e atencioso, pronto para você aplicar suas habilidades de influência.

Nas seções seguintes, exploro formas de construir relações sólidas. Se você se interessa pelos outros, eles se sentem estimados e valorizados. Quando você demonstra integridade, as pessoas estão dispostas a seguir sua liderança. Ajudar e apoiar os outros mostra que você se preocupa com eles, e eles, por sua vez, vão querer ajudá-lo. Quando você age de uma forma honesta, confiável e constante, as pessoas sabem que estão em boas mãos e confiam que você sempre se comportará com integridade.

## ***Interessando-se pelas outras pessoas***

Relações fortes se desenvolvem quando se está verdadeiramente interessado na outra pessoa. Mostre curiosidade sincera e preocupação pelos outros e eles responderão de bom grado às suas sugestões. As pessoas estão dispostas a ajudar se você se interessa por elas.



As pessoas não são burras. Elas sabem quando sua curiosidade é autêntica e quando é estritamente para seu ganho pessoal. Finja que está interessado e é provável que elas rejeitem seu interesse em um segundo. Finja que se importa quando você não dá a mínima, e a conversa chegará ao fim. Pior ainda, elas poderão mostrar-lhe o caminho da rua.

Para provar que você está interessado e alguém, é preciso dar-lhe atenção total e completa. Saiba mais sobre seus interesses, aspirações, opiniões e preocupações. Isso cria laços. Pense sobre quais podem ser suas necessidades, preocupações e motivadores. Para evitar ficar adivinhando e fazendo suposições incorretas e



também para mostrar que você está realmente interessado no que é importante para eles, pergunte-lhes o que segue:

- ✓ O que precisam para fazer bem seu trabalho?
- ✓ O que os está atrapalhando?
- ✓ O que os inspira, impulsiona e motiva para ir trabalhar todos os dias?

Quanto mais você sabe sobre as outras pessoas, mais eficazmente você pode criar *rapport* (veja o Capítulo 2). E quanto mais forte o *rapport* que você estabelecer, melhores serão os resultados mutuamente satisfatórios que você poderá produzir.



Quando se interessa por outras pessoas, você aumenta a confiança e a autoestima delas. Você as faz sentirem-se importantes, estimadas e valorizadas. Permita que alguém saiba que é importante e veja como ela reage positivamente às suas opiniões, pensamentos e recomendações.

O que vem a seguir destaca algumas das maneiras mais eficazes com que você pode mostrar seu interesse nos outros:

- ✓ **Olhe-as nos olhos.** Esteja você as encontrando pela primeira vez ou tenha um relacionamento regular em curso, olhe as outras pessoas nos olhos quando falar com elas. Olhar as pessoas nos olhos com seus olhos abertos e focados nos delas dá a impressão de que você é amigável e sincero. Repare como as outras pessoas usam seus olhos quando estão sendo amigáveis e sinceras. Se você está inseguro sobre que impressão vai passar, pratique na frente de um espelho ou com um amigo até que se sinta confortável olhando as pessoas nos olhos. Você pode ler mais sobre o poder do contato visual no Capítulo 13.

Mesmo se você só tem alguns segundos para se envolver, use esse tempo para fazer com que a outra pessoa sinta como se ela fosse a pessoa mais importante do recinto. Se você está interagindo com um grupo, faça tudo que puder

para dividir alguns segundos de conexão visual com cada pessoa individualmente. Tenha seus olhos prontos e abertos para capturar o olhar de outras pessoas enquanto elas estão falando. Quando você fixa o olhar em alguém que está falando e esquadrinhando a sala, você pode fazer com que ela se sinta como se você a estivesse ouvindo o tempo todo.

- ✓ **Chame-as pelo nome.** Usar o nome de uma pessoa em todas as formas de comunicação faz com que ela se sinta reconhecida como um indivíduo. Quando você se lembra do nome de alguém, você presta à pessoa um sutil elogio, indicando que ela causou uma boa impressão em você. Se você se esforça para lembrar detalhes importantes como nomes, títulos e mais, pegue uma cópia de *Improving Your Memory For Dummies*, de John B. Arden (Wiley).
- ✓ **Preste atenção.** Responda ao que os outros lhe dizem parafraseando de volta o que você ouviu e reagindo de forma empática. Evite responder imitando a pessoa. Fazer isso é insultante e mostra que você não está realmente envolvido. Em vez disso, escute ativamente, tanto o que a pessoa diz como os sentimentos implícitos que você observa. Leia mais sobre o valor da escuta ativa no Capítulo 7.
- ✓ **Forneça incentivo.** Incentive os outros e veja seus espíritos se elevarem, sua autoconfiança aumentar e seus esforços crescerem (veja o Capítulo 12). O incentivo estimula a cooperação e a contribuição, e forma laços, compreensão e aceitação. Ver as seções “Confiança nos outros – e sendo digno de confiança” e “Ajudando os outros” mais adiante neste capítulo, para mais informações.

Incentivo e elogio são diferentes. O consenso entre os profissionais do ensino é que as crianças devem ser incentivadas, em vez de elogiadas, pois o elogio pode levar à competitividade, enquanto o incentivo leva ao sucesso. Entendo o que os educadores dizem, e ainda acredito que

elogiar alguém eleva o moral.

- ✓ **Elogie.** Um verdadeiro elogio pode fazer o dia de uma pessoa. Incorpore comentários de admiração e observações lisonjeiras, ou simplesmente diga algo bom sobre alguém para ajudar a construir a autoestima.
- ✓ **Mantenha contato à moda antiga.** Se você for como eu, sua caixa de entrada está explodindo com e-mails à espera de uma resposta. Então, opte por se conectar por meio de um rápido telefonema, um cartão ou (surpresa!) uma carta enviada pelo correio. Mesmo que tudo o que você diga seja: “Oi! Eu estou pensando em você”, o esforço mostra que você se importa.



Frequentemente, as pessoas fazem contato hoje em dia porque querem algo das outras pessoas. Seja diferente. Destaque-se do grupo. Quando entra em contato à maneira antiga, só porque está pensando em alguém, você faz com que a pessoa saiba que você se preocupa com ela como pessoa e não como uma fonte em potencial de informações, fregueses, clientes ou qualquer outra coisa.

- ✓ **Faça perguntas.** Fazer perguntas demonstra que você está interessado. Esteja fazendo perguntas sobre os planos de um colega para o fim de semana ou sobre a família, mostrar que você está curioso sobre as coisas dos outros os encoraja a compartilhar com você o que lhes é importante. Fazer perguntas simples e não ameaçadoras sobre a outra pessoa, como “Quais são seus planos para as férias?”, “Em que área você trabalha?” ou “De onde você é?”, é uma maneira de começar, se você não conhece a outra pessoa. Se você a conhece relativamente bem, pode perguntar sobre seus interesses e, conforme se familiariza com ela, pode fazer perguntas mais minuciosas e interessantes, tais como “Se você pudesse viver sua vida novamente, o que gostaria de fazer?”. Dizem que as mentes pequenas falam sobre as pessoas, as mentes medíocres falam sobre eventos e as

grandes mentes falam sobre ideias.

- ✓ **Reconheça as pessoas.** Quando você reconhece os outros, está fazendo com que saibam que os valoriza e os acha importantes. Prestar atenção nos outros, mesmo que seja só por um momento, contribui para o seu sentido de autoestima. Você sobe no conceito deles. Quer você diga um olá simpático no corredor, busque a companhia de alguém em uma grande reunião ou reconheça os esforços de outra pessoa em uma conferência, você mostra que é alguém que se preocupa com os outros e se interessa por eles.
- ✓ **Demonstre respeito.** Para ganhar respeito, você tem que mostrar que o tem. Para mim, *respeito* significa se lembrar dos nomes das pessoas, mostrar consideração por seu tempo e espaço, valorizá-los como indivíduos. Fofocar, agir de forma inconsistente e se comportar de uma maneira falsa são todas atitudes desrespeitosas. Essas táticas não o ajudam a ganhar pontos – e acabam prejudicando os relacionamentos. Para saber mais sobre como tratar as pessoas com respeito, pule para os Capítulos 1 e 3.
- ✓ **Lembre-se de eventos especiais na vida das pessoas.** Nascimentos, aniversários, datas comemorativas, feriados são momentos para você fazer com que as pessoas saibam que está interessado o suficiente nelas a ponto de se dar ao trabalho de reconhecer os marcos em suas vidas. Minha irmã me deu um calendário perpétuo com os aniversários e datas comemorativas dos membros da família, ao qual adicionei amigos, colegas e clientes. Deixo esse calendário na minha mesa, onde posso vê-lo mês a mês, de modo a não ter desculpa para perder aquelas datas importantes. Compre cartões sempre que tiver a chance e os mantenha em sua mesa com uma cartela de selos. Você também pode gravar datas importantes no seu computador para lembrá-lo quando um evento está chegando. Cartões online fazem com que enviar mensagens seja simples e divertido.

## ***Confiando nos outros – e sendo digno de confiança***

Quando as pessoas confiam em você, elas são receptivas às suas sugestões. Elas se abrem para você, o que lhe permite guiá-las para onde quer que elas vão. As regras básicas se aplicam tanto se você estiver estabelecendo confiança em um relacionamento entre duas pessoas ou com um grupo. Contanto que você demonstre que é digno de crédito e confiável e que mantenha sua palavra enquanto exhibe confiança e conhecimento, você pode estabelecer relações de confiança com uma multidão de pessoas, bem como com indivíduos.



Ser digno de confiança diz respeito ao seu comportamento, não à sua personalidade. Deixar de cumprir compromissos, promessas e obrigações faz com que você perca amigos e não influencie as pessoas. A menos que você deseje estabelecer sua credibilidade como uma pessoa de quem só se pode esperar que não cumprirá seus compromissos, sempre faça o que você disse que faria. Veja a seção “Cumprindo suas promessas” mais adiante neste capítulo para saber mais.

Fatores que contribuem para sua credibilidade incluem:

- ✓ Há quanto tempo alguém o conhece
- ✓ Sua reputação como pessoa de palavra
- ✓ Experiências passadas que as pessoas tiveram com você
- ✓ O que os outros dizem de você
- ✓ Quaisquer segundas intenções que você possa esconder

Para estabelecer sua credibilidade, você tem que demonstrar sua integridade. Não se surpreenda se as pessoas tentarem testá-lo nesse ponto. Se alguém não o conhece, elas podem suspeitar de você e do que você quer delas. A outra pessoa pode tentar testá-lo para descobrir algum preconceito ou inclinação que você tenha e buscar revelar quaisquer segundas intenções que você possa estar

escondendo.



Responda a esses testes de credibilidade comportando-se de uma forma consistente. Quando as pessoas o veem agir de maneiras às quais estão acostumadas, você confirma as atitudes e crenças que têm a seu respeito. Suas dúvidas em breve desaparecerão. Se alguém o está testando ou confrontando, em vez de incitá-lo a confiar em você – ou, ainda pior, perguntar por que ele não confia – ignore os debates verbais e concentre-se em seu comportamento. Ações realmente falam mais alto que palavras.

## ***Ajudando os outros***

Ajudar os outros mostra que você é uma pessoa boa. Construir um relacionamento baseado na confiança e demonstrar o desejo de ajudar as pessoas melhora sua reputação e estabelece sua credibilidade como a de alguém que coloca o bem-estar dos outros em um lugar privilegiado em seus planos. Dar uma mão a alguém pode assumir várias formas, incluindo oferecer informação, arranjar apresentações, cozinhar uma refeição para alguém, ajudar com a lição de casa ou fazer qualquer coisa que facilite a vida da outra pessoa.

O primeiro passo para ajudar outras pessoas é ouvir o que elas lhe dizem. Melhor do que dar conselhos é fazer perguntas. Procure entender quais são suas preocupações antes de mergulhar de cabeça no fornecimento de soluções e oferecer respostas. Fazer recomendações é inútil, a menos que você saiba do que as pessoas precisam. No Capítulo 7, divido dicas e técnicas para fazer perguntas de forma eficaz, como parte da escuta.



Superar as expectativas e dar uma importância extra aumenta sua reputação como uma pessoa útil. Consulte o Capítulo 12 para mais informações sobre expectativas. Por exemplo: se você concorda em encontrar alguém para o almoço, ligue para o restaurante e reserve uma mesa. Se o restaurante não aceita reservas e é um local popular onde é difícil conseguir uma mesa, chegue cedo de forma que, quando a outra pessoa chegar, você já

esteja sentado e ela não tenha que ficar na fila. Se você está fazendo uma apresentação, antecipe as perguntas para que quando elas forem feitas, você já esteja preparado para respondê-las. Mesmo que ninguém faça uma pergunta que você achou que fariam, você pode incluí-la em sua apresentação, dizendo algo como: “As pessoas muitas vezes me perguntam...”. Por ter fornecido informações inesperadas e relevantes, você impressiona seus ouvintes, superando suas expectativas.

O fator satisfação de ter um impacto positivo na vida de outra pessoa é um tônico. Mesmo se você estiver tendo um dia horrível, ao ajudar outra pessoa, você poderá dormir sabendo que fez uma contribuição construtiva para a vida de alguém.



Pelo menos uma vez por semana, ajude alguém da melhor maneira possível. Seja dando uma mão no escritório ou auxiliando família e amigos, você pode encontrar muitas maneiras de trazer benefício aos outros. Algumas maneiras pelas quais você pode fazer uma contribuição positiva na vida de outras pessoas incluem:

- ✓ Contribuir em um fórum online
- ✓ Comentar em um blog
- ✓ Mandar um tweet positivo
- ✓ Repassar informações úteis para as pessoas em sua lista de contatos
- ✓ Levar alguém de carro a um compromisso
- ✓ Pegar o filho de um amigo na escola
- ✓ Preparar uma refeição saborosa, arrumar a mesa e limpar tudo depois



O mundo dá voltas. Quando você ajuda os outros, eles ficam dispostos a ajudá-lo em troca.

***Comportando-se de forma honesta,***

## ***constante e confiável***

Para que você possa estabelecer sua credibilidade, você deve ser honesto, constante e digno de confiança. Seja vendendo um produto, sua pesquisa relacionada a ele ou apenas uma ideia, se as pessoas não puderem acreditar na sua constância, honestidade e credibilidade, você tem poucas chances de estabelecer confiança. É igualmente importante que você se comporte de um modo constante, honesto e confiável fora do ambiente de trabalho. Você não gostaria que alguém desprovido de qualquer dessas três qualidades cuidasse de seus pais idosos ou de crianças doentes, nem encorajaria alguém que não possuísse esses atributos a tomar conta de sua casa enquanto você estivesse de férias.

Embora as três características se sobreponham e sejam frequentemente usadas de forma intercambiável, há diferenças sutis:

- ✓ **Constante.** Uma pessoa constante é sensata e capaz de tomar decisões racionais.
- ✓ **Honesto.** Alguém que seja honesto personifica integridade, sinceridade e franqueza.
- ✓ **Confiável.** Você pode contar com uma pessoa confiável para fazer o que ela disse que faria. Consistente, seguro, responsável e fidedigno são sinônimos para essa característica.

Pessoas que demonstram honestidade, constância e fidedignidade buscam entender por meio da escuta ativa (veja o Capítulo 7) e trabalhar em benefício dos outros. Elas têm uma vantagem quando entram em qualquer situação que requeira persuasão porque, através de suas performances passadas, provam que os outros podem confiar nelas.



Para provar que é confiável, faça o que você diz. Se você quiser comprovar que é uma pessoa honesta, seja franco, direto e diga a verdade. E se você quer confirmar sua constância, comporte-se de



maneira estável, sensata e coerente.

Segundo Shakespeare, honestidade é a melhor política, e não sou eu quem vai discutir com o Bardo. Dito isso, nas mentes de muitos, honestidade e integridade são para os outros, não para eles. Em outras palavras, faça o que digo, mas não faça o que faço.

Em uma pesquisa realizada pela Starwood Hotels and Resorts, 82 por cento dos diretores executivos admitiram trapacear no golfe. A mesma porcentagem disse que detesta pessoas que trapaceiam. Parece-me que há uma disparidade aqui. Enquanto as pessoas exigem honestidade dos outros, elas estão dispostas a serem flexíveis com a verdade quando lhes convém. Basta olhar para os exemplos de ganância corporativa e desonestidade dos últimos anos para ver que, para alguns, honestidade e integridade não são uma prioridade. Dito isso, muitas organizações incluem honestidade, integridade e confiabilidade em suas práticas de contratação e códigos de conduta como parte de seus valores centrais.



Confúcio baseou seus princípios de honestidade em tratar as pessoas do modo como quer que elas o tratem. Harmonia é fundamental para a filosofia confucionista e um reconhecimento de que, eventualmente, todos estarão à mercê dos outros. Portanto, você se coloca no contexto de toda sua vida e das gerações futuras, escolhendo não fazer ou dizer nada que possa manchar a reputação de sua família no que tange à honestidade.

Como a maioria dos ocidentais tem muita dificuldade para compreender essas noções profundas de honestidade, chineses e japoneses geralmente se referem àqueles que não compreendem as noções de honestidade de Confúcio como bárbaros ou pessoas que não compartilham uma cultura reconhecida.

Se você deseja aplicar as práticas confucianas de honestidade em sua própria vida – buscando harmonia e consenso mútuo – almeje comportar-se com dignidade, autorrespeito e ser compreensivo com todas as pessoas.



Diferentes culturas e sistemas sociais têm visões diversas do que é ser honesto. Antes de começar uma negociação ou se envolver em qualquer relacionamento que vá além do nível superficial de interação com alguém de uma cultura diferente da sua, faça um esforço para descobrir mais sobre os costumes da outra pessoa, convicções, valores e comportamentos. Além de conversar com pessoas que viveram e trabalharam em diferentes culturas, você pode encontrar um monte de informações na internet. Há também uma série de informações sobre diferentes culturas e sistemas sociais em *Cross-cultural Selling For Dummies*, de Michael Soon Lee e Ralph R. Roberts (Wiley), bem como no meu livro *Body Language For Dummies* (Wiley).



Ao se preparar para persuadir, faça uma avaliação honesta de como você está em termos credibilidade e expertise (no Capítulo 6, abordo a interrelação entre expertise e credibilidade). Faça a si mesmo as seguintes perguntas, a fim de determinar a forma como você está indo:

- ✓ Como os outros podem perceber meu conhecimento sobre o que estou propondo? Conheço bem os produtos, as estratégias ou as razões por trás do que estou propondo?
- ✓ Meu histórico na área em que estou buscando persuadir alguém é bom? As pessoas sabem e respeitam o que fiz nessa área no passado?
- ✓ Como cada pessoa que quero persuadir me vê? As pessoas me veem como honesto, confiável e apoiador?
- ✓ Será que as pessoas que quero persuadir percebem que estou em sintonia emocional, política e intelectual com elas?
- ✓ Em quem posso confiar para me dar uma avaliação honesta das minhas respostas às perguntas anteriores?

Honestidade, sobre a qual escrevo nesta seção, e integridade, que exploro na seção seguinte, são a base das relações sólidas. Tanto honestidade quanto integridade envolvem confiança, e sem isso

as relações têm poucas chances de sucesso.

## ***Refletindo Sua Integridade***

Meus clientes frequentemente falam de integridade e de como ela lhes é importante para estabelecer e manter relacionamentos. Quando lhes peço para definir o termo, eles tendem a hesitar e a gaguejar enquanto procuram por definições que façam sentido, bem como forneçam princípios com os quais possam agir de acordo. Eles costumam usar palavras e expressões como “solidez”, “estabilidade”, “sinceridade”, “honestidade”, “incorruptibilidade” e “mostrar bom senso”. Minha definição favorita até agora é: “Integridade é fazer a coisa certa, mesmo quando ninguém está olhando”.

Integridade é, sem dúvida, uma virtude. Os filósofos a definem de diversas maneiras diferentes e, às vezes, me deixam coçando a cabeça e me perguntando sobre o que estão falando. O significado da palavra depende do contexto no qual você a está aplicando. Por exemplo: um ecossistema, um banco de dados e uma obra de arte podem mostrar integridade.



Para manter as coisas simples e práticas, estou falando da integridade como caráter geral de uma pessoa ou de uma organização. Nesta seção, me concentro na integridade como o relacionamento que você tem consigo mesmo e como o modo de agir com justiça e honestidade, levando em consideração as implicações do que você está fazendo e o efeito que pode ter.

Integridade é sobre fazer o que é certo em vez do que é conveniente. Seja em casa, no trabalho ou no lazer, quando age como a boa pessoa que parece ser, você está agindo com integridade. Quando age com integridade, você defende o que acredita e faz o que diz que fará. As pessoas podem contar com você para manter suas promessas e considerar o que é melhor para todos, e não no que é conveniente para suas próprias metas pessoais.



Dr. William Menninger, psiquiatra americano e cofundador da Fundação Menninger, em Topeka, Kansas, considerava integridade como sendo um dos seis elementos essenciais que são a chave para o sucesso, sendo os outros a humildade, sinceridade, cortesia, sabedoria e caridade.

## ***Comportando-se de forma ética***

O comportamento ético está no coração da integridade. Sem o comportamento ético no âmago dos negócios, uma organização arrisca sua reputação, credibilidade e desempenho a longo prazo. Isso também é verdadeiro para seu comportamento no mundo fora das paredes do escritório. Respeitar a dignidade e os direitos das outras pessoas enquanto se comporta com responsabilidade, honestidade e justiça é tão importante na sua vida privada como em suas relações públicas com os outros.

O comportamento ético inclui agir com honestidade, justiça e imparcialidade. Quando você se comporta de maneira ética, você respeita a dignidade, a diversidade e os direitos dos grupos e indivíduos. Alguém que é verdadeiramente ético se comporta de uma maneira responsável, tratando as pessoas de forma justa e com honestidade, mesmo quando isso é inconveniente ou difícil.



O comportamento ético consiste em fazer a coisa certa. Quando uma empresa toma decisões que seus sócios ou acionistas consideram justas e honestas, ela leva em conta o *impacto* dessas decisões – a quem afetam ou prejudicam? – bem como a *justiça* das mesmas – todos os afetados vão considerar a decisão justa?

Alguns líderes empresariais acreditam que o comportamento ético aumenta os custos e reduz os lucros, justificando assim decisões para cortar despesas, como a contratação de mão de obra infantil com baixos salários nos países em desenvolvimento. Fechando os olhos para o fator justiça, eles veem o pagamento de salários abaixo do mínimo como simplesmente uma outra forma de redução de custos. Por outro lado, algumas empresas, tais como a Fairtrade Foundation ([www.fairtrade.org.uk](http://www.fairtrade.org.uk)),

estabeleceram uma marca ética por meio de uma crença de que os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos de empresas que respeitam o meio ambiente e oferecem salários aceitáveis. Como resultado, essas empresas veem suas vendas aumentarem, compensando seus custos mais altos.

As empresas podem avaliar a sua abordagem e compromisso com a integridade se perguntando:

- ✓ Que abordagem a empresa usa para incutir o comportamento ético ao considerar os objetivos estratégicos e operacionais a curto e longo prazo?
- ✓ Como a empresa define o que é se comportar com integridade, como esse comportamento será alcançado, e o que é sucesso em termos de rentabilidade e outras medidas?
- ✓ Como os valores da empresa, código de conduta e sistemas de apoio fortalecem e promovem a integridade de toda a organização?



Práticas de negócios que atendam aos requisitos da lei mas são consideradas injustas pelas partes interessadas – incluindo o público – pode levar à publicidade negativa. Por exemplo: embora os restaurantes que paguem um salário mínimo e fiquem com uma parte da gorjeta da equipe para aumentar os lucros não estejam quebrando a lei, correm o risco de perder a freguesia.

Identificar e avaliar fatores que afetam a integridade de uma organização e recomendar e implementar estratégias para proteger o negócio são parte do trabalho de um líder. Você precisa ter uma estrutura adequada se está sendo sincero sobre a promoção da integridade no local de trabalho, como a Figura 5-1 mostra. Comece por definir padrões que promovam níveis altos de integridade. Então, comunique as expectativas de integridade e comportamento ético para garantir que os padrões, valores e processos sejam claramente compreendidos. Além disso, endosse e pratique uma forte cultura de integridade. Em terceiro lugar,

assegure-se de que qualquer caso de não cumprimento das regras de conduta seja relatado e investigado, protegendo os denunciadores da vitimização e discriminação. Gerencie todas as violações de normas e garanta que todos sejam tratados de forma justa. Finalmente, monitore a eficácia da estrutura de integridade para garantir que ela esteja funcionando como deveria.



**Figura 5-1:** Uma estrutura para incutir integridade nas organizações.

Promover uma cultura de integridade e comportamento ético exige tempo, recursos e comprometimento, bem como verificação e supervisão continuadas por parte dos líderes em todos os níveis da organização. Isso serve tanto para criar uma família como para gerir um negócio. Não importa com que instituição você está envolvido, se deixar de promover a integridade como um valor central, no fim das contas, a organização fracassará.

## ***Agindo consistentemente***

Consistência e credibilidade andam de mãos dadas e refletem sua integridade pessoal e a integridade de sua organização. Por exemplo, você decididamente deve:

- ✓ Sempre cumprir suas promessas.
- ✓ Comunicar os mesmos valores e garantias em seus materiais (tanto impressos como online), as palavras que você diz e as ações que você toma.
- ✓ Concentrar-se em seus objetivos e não desistir até que os alcance.
- ✓ Comportar-se com integridade e honestidade.

Se você não agir de forma consistente, pode confiar que seus clientes, colegas, amigos e família não irão considerá-lo como

alguém em que podem confiar. Se disser que vai fazer alguma coisa, faça-a. Se quiser ganhar o respeito de alguém, cumpra suas promessas. Se quer ser visto como uma pessoa de integridade, demonstre, consistentemente, honestidade, credibilidade e fidedignidade.

Apesar da quantidade de alarde hoje sobre o branding (conjunto de práticas e técnicas que visam a construção e o fortalecimento de uma marca) no contexto de negócios e produtos, ainda incentivo meus clientes a pensar neles mesmos como marcas. Uma *marca* é uma promessa, um relacionamento de longo prazo baseado na confiança, respeito e consistência. Construir sua marca pessoal leva tempo e paciência, além de dedicação e persistência. Ser consistente no cumprimento de sua promessa, viver de acordo com seus valores, definir sua personalidade e confirmar seu caráter contribui para sua credibilidade.



As pessoas comprem marcas com base no sentimento que elas lhes trazem. Se quiser que as pessoas comprem sua marca pessoal, você tem que apelar aos sentimentos delas (veja o Capítulo 13). Credibilidade e consistência são essenciais para lidar com sentimentos durante o desenvolvimento e venda de uma marca.



Construa credibilidade com seus clientes através de uma comunicação consistente. Use newsletters (informativos) via e-mail, blogs, LinkedIn, Facebook, Twitter e outros portais de comunicação online para se comunicar de forma eficiente e consistente com seu público. Envie e-mails – lembrando-se de deixá-los curtos, gentis e sucintos – regularmente e mantenha seu site atualizado, a fim de se posicionar como um especialista digno de confiança na sua área. Acompanhe como as pessoas reagem para de identificar os esforços que valem a pena e, continuamente, aprimorar sua abordagem.

Não importa se o passo que você dá para alcançar seu objetivo é pequeno ou não, quando se comporta de forma consistente, você é percebido como confiável. Você se torna conhecido como o tipo de pessoa que age para alcançar seus objetivos, fazendo com

que as etapas decorrentes sejam muito mais fáceis porque você está se comportando de forma consistente.



Informe outras pessoas sobre seus objetivos, a fim de ampliar a força dos princípios de consistência e credibilidade. Estudos mostram que, quando você define uma meta para si e dá um pequeno passo, cria um compromisso dentro de si mesmo para perseguir a realização do que se propôs a fazer. A fim de desenvolver esse compromisso e se motivar para continuar sua jornada, você se comporta de formas que mostrem que você é consistente em alcançar seu objetivo. Em resumo, você cria um desejo pessoal de ser – e para que os outros vejam você como – consistente com o que você já fez. No Capítulo 11, abordo a necessidade de consistência durante a persuasão das pessoas.

Quando você está persuadindo pessoas ou influenciando seu comportamento, ganhe seu comprometimento aos poucos. Ao levar as pessoas a aderirem ao seu pedido, você contribui para que tenham uma nova visão de si mesmas. É provável que, na próxima vez em que você lhes pedir alguma coisa, elas ajam de maneira consistente com seu comportamento anterior, mesmo que seu pedido seja grande.



As pessoas desejam embasar seus compromissos prévios ou convicções estabelecidas com comportamentos que sejam consistentes com o que disseram ou fizeram antes. Tire proveito desse instinto humano, lembrando as pessoas do que elas disseram ou fizeram no passado. Você também pode lembrar as pessoas que quando elas se comportam de uma forma confiável e previsível, constroem relações de confiança.

## ***Mantendo uma mente aberta***

Como você nunca sabe de onde pode vir uma ideia nova e melhorada, mantenha sua mente aberta. Uma mente aberta aumenta sua integridade, mostrando que você é receptivo a pontos de vista que não foram previamente considerados, opiniões que você não havia ponderado e convicções que você



pode ter ignorado ou negligenciado.

Para se assegurar de que sua mente esteja aberta e pronta para novas ideias, faça perguntas, escute e, acima de tudo, não julgue. As pessoas querem que você as escute e não as avalie. Embora você deva criticar – e até mesmo rejeitar – algumas ideias e propostas, de vez em quando, não aperte o botão “delete” assim que ouvi-las (veja o Capítulo 13 para saber mais sobre como se desapegar das atitudes de julgamento.)



Embora manter sua mente aberta para comentários e críticas possa ser um processo doloroso, especialmente se você não gosta do que ouve, você também pode ver o processo como esclarecedor. Opte por deixar-se compreender o impacto do seu comportamento e, então, faça algo positivo a respeito. Veja a seção “Solicitando e recebendo feedback” para mais.

Aristóteles disse que uma mente instruída pode ter um pensamento sem estar obrigada a aceitá-lo. Manter a mente aberta para as ideias dos outros pode ensinar-lhe alguma coisa nova ou mudar sua perspectiva sobre o que pensava anteriormente. Libertar-se de julgamentos, noções preconcebidas e expectativas pessoais permite que você veja cada situação da forma mais clara e imparcial possível e pode ajudar a evitar conflitos desnecessários.

A seguir estão algumas técnicas que podem desenvolver sua receptividade:

➤ **Aplique as regras do brainstorming em suas outras interações.** Como resultado, você especificamente:

- Encoraja todas as ideias.
- Não avalia nem critica as ideias logo que alguém as sugere. Evita discutir e julgar as ideias até que todas as possibilidades tenham sido apresentadas.
- Deixa seu pensamento ficar o mais acessível possível. Muitas vezes as ideias mais malucas acabam sendo as mais eficazes.

- Busca quantidade e não qualidade. Você sempre pode podar algumas depois.
- Encoraja todos a trazerem novas combinações de ideias e melhorias para as ideias antigas.

- ✓ **Valide diferentes pontos de vista, aceitando que divergências não significam que alguém tem que estar errado.** Quando você se livra da noção de que as pessoas que sentem e pensam de forma diferente da sua estão erradas, você abre sua mente analítica e emocionalmente, mesmo que seu ponto de vista permaneça o mesmo.
- ✓ **Livre-se de qualquer raiva que você possa sentir e se recuse a acusar ou menosprezar outras pessoas.** Agir de forma desrespeitosa é o caminho mais curto para fechar mentes. Lembre-se de como você se sente quando alguém o humilha e decida não infligir esse sentimento aos outros.
- ✓ **Pesquise e faça perguntas sobre pontos de vista que são diferentes dos seus.** Se você é contra a posse de armas, por exemplo, procure as opiniões daqueles que são a favor, a fim de obter insights sobre o raciocínio deles. A mente aberta ocorre quando você se desapega da ideia de que pessoas que sentem de modo diferente de você são mal-informadas ou menos inteligentes.
- ✓ **Escute o que a outra pessoa está dizendo.** Mesmo que fique chocada com o que ouve, duvide ou desconfie do que é dito, livre sua mente de vibrações negativas. Além disso, por tirar tempo para ouvir alguém, ele pode retribuir o favor. No Capítulo 7, você pode encontrar mais sobre como escutar com uma mente aberta.
- ✓ **Se você está desconfortável com as diferenças, procure encontrar semelhanças.** Quando você se fixa no oposto, não consegue ver a semelhança. Deixe de lado velhas suposições, não importa quão confortáveis e naturais elas lhe pareçam, e adote uma nova forma de ver

pessoas, lugares e coisas.

- ✓ **Permaneça aberto às ideias e raciocínio de pessoas cujo ponto de vista seja diferente do seu.** Embora possa ter dificuldade para ver o ponto de vista dos outros, se você se desapegar de julgamentos e ver as coisas na perspectiva daqueles que o apresentam, você pode encontrar maneiras novas e emocionantes de abordar desafios.
- ✓ **Contribua como um colaborador.** Não deixe de oferecer suas ideias. Assim como você não deve julgar as ideias dos outros, não julgue as suas próprias.
- ✓ **Saia de sua zona de conforto de todas as formas que puder, desde que elas sejam legais.** Prove comidas que você pensou que nunca tocaria, viaje para algum lugar que nunca o tenha interessado, experimente um hobby ou esporte que nunca tenha chamado sua atenção. Mesmo que você acabe amando ou odiando a atividade, sua opinião depois de tê-la experimentado, agora, é baseada em experiência pessoal e não em conjecturas de uma mente fechada.
- ✓ **Se as crenças ou códigos morais de alguém são contrários aos seus, não veja problema nessa diferença.** Ter a mente aberta significa que você está disposto a aceitar os modos de pensar de outras pessoas e que o seu não é o único. Em vez de defender seu próprio ponto baseado na crença de que você está certo e eles estão errados, basta retirar-se da situação.
- ✓ **Procure por pequenos pontos de conexão.** Mesmo que a visão de mundo que alguém tenha seja totalmente diferente ou até mesmo conflitante com a sua, essa pessoa ainda pode oferecer pelo menos uma ideia ou duas com as quais você pode concordar. Procure por essas conexões e desenvolva a partir daí.

***Demonstrando disposição para fazer***

## ***concessões***

Quando você está estabelecendo sua credibilidade e refletindo sua integridade, certifique-se de mostrar que está disposto a ceder. Considere essas partes de informação:

- ✓ Os maiores líderes estabelecem sua credibilidade de muitas maneiras, inclusive escutando os outros e incorporando seus pontos de vista em uma solução compartilhada.
- ✓ Pesquisas mostram que os gerentes só conseguem persuadir os empregados e clientes a mudarem suas atitudes, opiniões e comportamentos quando demonstram que eles próprios estão dispostos a mudar as suas.
- ✓ De acordo com o estadista anglo-irlandês Edmund Burke (1729-1797), “Todo benefício e prazer humano, toda virtude e todo ato prudente está fundamentado na concessão e na troca”.

Como estar disposto a ceder é um atributo poderoso, os melhores persuasores muitas vezes chegam para o processo preparados a fazer algumas concessões bem pensadas. Como parte de sua lição de casa, antes de uma discussão ou negociação importante, identifique claramente as coisas específicas sobre as quais você está disposto a ser flexível, bem como aquelas das quais você pode abrir mão completamente.

Pense na persuasão como um processo, e não como um evento. Evite apresentar seus argumentos com uma abordagem direta e agressiva baseada em determinação tenaz, pensamento racional ou uma apresentação efusiva. Tudo o que você está fazendo é dar à outra pessoa a oportunidade de atacá-lo com toda força. Escolher essa abordagem faz com que os outros resistam a ceder, porque veem qualquer concessão que pudessem estar preparados a fazer como uma forma de se render à sua linha de ataque.

As pessoas só se abrem à persuasão quando acreditam que você



aceita e aprecia suas necessidades e preocupações. Se você agir tipo ou é do seu jeito ou nada feito, vai acabar falando sozinho. Consulte o Capítulo 2 para mais informações sobre como ver as coisas a partir dos pontos de vista de outras pessoas.

Certifique-se de ouvir os pontos de vista de outras pessoas e incluí-los em sua abordagem. Nem pense em apresentar um argumento consagrado e, simplesmente, aja com sensibilidade à medida que busca uma solução compartilhada ao integrar as contribuições dos outros.

Ser bem-sucedido requer estar de mente aberta e disposto a incorporar concessões. Quando as pessoas veem que você está ávido por compreender suas perspectivas e construir mudanças que incluam suas necessidades e preocupações, elas reagem positivamente.

## ***Compartilhando o crédito***

Ajudar outras pessoas a receberem reconhecimento e progredirem em suas carreiras constrói *rapport* (veja o Capítulo 10) e pode levar a resultados excelentes. Quando você dá crédito a um amigo ou membro da família por um trabalho bem feito, você aumenta a autoestima dele e melhora o relacionamento de vocês.

Quando você destaca os esforços de outras pessoas, elas o veem de modo positivo. É provável que elas retribuam o favor quando e como puderem. Dar crédito aos outros sempre que possível mostra que você é generoso, cuidadoso e atencioso com suas necessidades e sentimentos – todas as qualidades de uma pessoa digna de confiança.



Se deixar de dividir o crédito, as pessoas tendem a não confiar em você. É possível que você logo se encontre trabalhando em um vácuo enquanto as pessoas procuram outros departamentos ou pessoas onde e com quem trabalhar.

Há muitas maneiras de compartilhar o crédito usando frases

simples, mas eficazes. Frases como “Você fez um ótimo trabalho de levantar o moral enquanto nos esforçávamos para entregar o projeto no prazo”, “Você faz as coisas funcionarem tranquilamente e agradeço sua atenção aos detalhes” ou “A maneira com que você lidou com aquela queixa me deixou orgulhoso de tê-lo na minha equipe” vai manter os indivíduos motivados e felizes de trabalhar com você. Não é preciso que faça uma apresentação elaborada ou um discurso para dar crédito a alguém. Uma frase rápida e positiva na frente de uma plateia (mesmo uma pequena plateia de um ou dois espectadores) pode fazer maravilhas para deixar as pessoas se sentindo bem consigo mesmas e seus esforços.

Gosto do que Paul William ‘Bear’ Bryant, treinador universitário de futebol americano (1913-1983) disse: “Se alguma coisa der errado, fui eu. Se alguma coisa der mais ou menos certo, então, fomos nós. Se alguma coisa der muito certo, então foi você”.

## ***Cumprindo suas promessas***

Assista a golfistas e tenistas no campo ou na quadra. Se não conseguirem realizar suas jogadas, a bola voa em direções inesperadas.

Cumprir suas promessas é uma forma de estabelecer sua credibilidade e mostrar sua honestidade. Se você disser que vai fazer algo, faça. Sua integridade, credibilidade e capacidade de influenciar os outros dependem de sua confiabilidade (veja a seção “Confiando nos outros – e sendo digno de confiança”, anteriormente).

Promessas geralmente são mais fáceis de fazer do que de cumprir, e uma promessa não cumprida leva à decepção e à perda de credibilidade. Cumpri-las, por outro lado, marca você como uma pessoa em quem os outros podem confiar para manter sua palavra.

Se tem dificuldades para cumprir suas promessas, descubra



maneiras de tornar o processo mais fácil para você.

Considere cuidadosamente suas promessas antes de fazê-las. Em geral, você deve prometer menos e cumprir mais.

O que quer que prometa, certifique-se que tanto você como a pessoa para quem está prometendo estejam satisfeitos com o que é ofertado e que sua promessa seja explícita e clara. Confira seu entendimento e o da outra pessoa, apenas para ter certeza de que vocês estão de acordo. Fazer promessas diz respeito a servir outras pessoas e não impressioná-las.

Se surgirem circunstâncias que o impeçam de fazer o que você disse que faria ou se você tiver prometido muita coisa, entre em contato com a outra pessoa o mais cedo possível e peça uma prorrogação. Modifique o que prometeu de forma que fique mais de acordo com o que você é capaz de fazer.

Se, por exemplo, você prometeu uma promoção a alguém, e, com a chance de redesenhar um projeto ou dar uma entrevista exclusiva descobriu que não pode cumpri-la, sua credibilidade está em jogo. Você deve fazer algumas mudanças – e rápido.

As seguintes estratégias podem ajudá-lo a chegar a uma solução:

- ✓ **Seja veloz.** Se você precisa cancelar a entrevista ou adiar um projeto, conte à outra pessoa o mais cedo possível para evitar prolongar a decepção.
- ✓ **Evite esforços inúteis.** Martirizar-se, preocupar-se e entrar em pânico não faz bem a você nem a ninguém. Seja direto e siga em frente. E na próxima vez, cumpra a promessa – ou, simplesmente, não prometa.
- ✓ **Desculpe-se.** Deixar que as pessoas saibam que o seu não cumprimento atrapalhou as coisas para elas mostra que você está disposto a enfrentar suas próprias ações – ou inações – e aguentar o peso do descontentamento delas.



Faça o que fizer, não coloque a culpa em alguém, ou você parecerá ainda menos digno de confiança do que já parece.

- ✓ **Fale.** Não finja que você nunca fez sua promessa. Seja transparente e aja com integridade. Melhor admitir que você não cumpriu do que fingir que não há nada errado.
- ✓ **Renegocie.** Se há alguma chance de você conseguir cumprir sua promessa de uma forma alterada ou dentro de um prazo diferente, invista nisso. E, então, cumpra sua promessa.
- ✓ **Esteja preparado para ser humilde.** Quando você revisa promessas, pode ser necessário admitir a culpa e demonstrar sua humildade, e tudo bem. Certamente, é melhor do que não cumprir nada e destruir completamente sua credibilidade.

## *Focando no Feedback*

De acordo com Mark Twain: “Supor é bom, descobrir é melhor”. Pedir feedback mostra que você está interessado em dar o seu melhor. Quanto mais feedback você puder solicitar de seus clientes, amigos, colegas e família, melhor posicionado estará para servir as necessidades dos outros, abordar suas preocupações e implementar suas sugestões.



O objetivo do feedback – esteja você pedindo ou dando – é ajudar as pessoas a descobrirem o que está indo bem e onde há espaço para melhorias. Se você pudesse ler a mente das pessoas, você não teria que pedir feedback.

Feedback é uma função normal da vida, especialmente na vida profissional. No entanto, não é incomum que as pessoas se sintam reticentes sobre o fornecimento de feedback, especialmente se as performances estão enfraquecidas, as atitudes inconvenientes ou as coisas não estão sendo feitas. Por outro lado, receber feedback



também pode ser desconfortável. Peça e esteja aberto para receber feedback de qualquer forma. Quanto mais você sabe, mais é capaz de manter o status quo ou fazer as mudanças necessárias. Feedback permite um melhor desempenho seu, tornando-o mais digno de confiança.



Uma abordagem bem concebida para o feedback encoraja os outros a apresentarem críticas *construtivas*. Reuniões individuais, levantamentos com os funcionários, formas de feedback 360 graus – são muitos os meios de se obter feedback. Como este capítulo se destina a ajudá-lo a ganhar credibilidade, vou me concentrar em como você pode solicitar o feedback que ajuda a você e aos outros a trabalharem de forma mais eficiente e produtiva.

## ***Fornecendo feedback***

Feedback é um processo, não um julgamento. Infelizmente, muitas pessoas deixam as sessões de feedback com lágrimas nos olhos, rangendo dentes ou bufando.

Você quer parecer, soar e se sentir digno de confiança quando é a pessoa que fornece o feedback. Siga os seguintes passos simples e práticos para construir e dar um feedback eficaz:

- ✓ **Estabeleça um ambiente de apoio.** Feedback foi feito para ser benéfico. Entrar em um ambiente hostil e saber que seu desempenho está prestes a ser comentado não contribui para uma atmosfera calorosa e acolhedora. Quando fornece feedback, você quer assegurar à outra pessoa que está do lado dela e que seus comentários são direcionados ao desempenho e não à personalidade. Melhor do que se sentar atrás de uma mesa ou de outro móvel qualquer que atue como um bloqueio entre você e a outra pessoa é se sentar a um ângulo de 45 graus um do outro para criar um arranjo confortável em vez de confrontador. Para saber mais sobre as posições de assento, consulte meu livro *Body Language For Dummies* (Wiley).

✓ **Seja claro sobre a razão do feedback.** Tome um ponto de partida que se baseie em informações específicas, focado nas questões e baseado em observações. Certifique-se de compreender as razões pelas quais você está dando o feedback para que a pessoa que o recebe possa se beneficiar de seus comentários e observações. Feedback não é para elogiar nem criticar, que são julgamentos pessoais baseados em opiniões ou sentimentos e tendem a ser genéricos e vagos. Pelo contrário, o propósito do feedback é fornecer informações sobre um trabalho bem feito ou sobre questões que necessitam de melhorias.

✓ **Determine o melhor momento para expressar o feedback.** Se aconteceu algo que exija uma resposta imediata, não espere. Você se sairá melhor dando o feedback no momento, quando sua mente está fresca com sua observação e a pessoa que o recebe pode facilmente se lembrar do comportamento ou incidente. Em outras ocasiões, retardar o processo é mais adequado. Você pode, por exemplo, precisar ver provas adicionais do comportamento ou obter mais informações. Se acontece algo com o qual não está satisfeito, você pode precisar de um tempo para se acalmar. De qualquer modo, dê o feedback de maneira oportuna.

Se tanto você como quem recebe estiver cansado ou distraído, espere até que ambos estejam receptivos para o processo.

✓ **Planeje o que vai dizer.** Tenha os pontos claros em sua mente e fale diretamente à outra pessoa em particular. Mantenha-se nas particularidades e evite fugir do assunto. Use anotações para ajudá-lo a se manter no rumo. Seja direto e franco, sem rodeios. Evite dar mensagens contraditórias tais como: “Rose, você trabalhou duro nesse projeto, mas...”. Quando você diz “mas”, “entretanto”, “embora” no meio de uma frase, você cria

contradições ou mensagens ambíguas. A verdadeira parte da mensagem que você quer transmitir vem por trás do “mas”, e a outra pessoa não vai acreditar no que veio antes.

- ✔ **Foque no comportamento e não na pessoa.** Em vez de difamação, discuta comportamentos específicos e seus efeitos. Esteja você dando feedback negativo ou positivo, o objetivo é ser construtivo e não destrutivo. Abstenha-se de inferir o que alguém quis dizer com o que eles disseram e fizeram. Mantenha sua linguagem livre de julgamentos (veja os Capítulos 13 e 15).
- ✔ **Escute ativamente.** Preste atenção em como a pessoa que recebe o feedback está respondendo. Se ela fica na defensiva, abstenha-se de debater ou discutir diferenças. Vá para o Capítulo 7 para mais sugestões sobre como ser um bom ouvinte.
- ✔ **Use um tom de voz apropriado.** Se você está dando feedback negativo, coloque preocupação em sua voz para indicar uma sensação de cuidado e sinceridade. Se você soa irritado, frustrado ou sarcástico, seus esforços para oferecer um feedback construtivo acabam soando como uma crítica. Em situações de feedback positivo, expresse apreciação – incluindo as especificidades – para adicionar uma dose de sinceridade à sua mensagem. Vá ao Capítulo 15 para mais informações sobre como usar sua voz de forma eficaz.
- ✔ **Faça um plano de ação.** Decida o que vai acontecer em seguida e determine diretrizes e duração. Se a sessão de feedback foi centrada no comportamento negativo, antes que a outra pessoa saia da reunião, peça-lhe que escreva metas específicas, claras, e mensuráveis para melhorar seu comportamento. Assegure-lhe de que você está ali para apoiá-la em seus esforços, e coloque uma data na agenda para uma outra reunião para ver como ela está se saindo. Se a sessão de feedback foi positiva, faça um

plano para outras ações que possam desenvolver o que já está indo bem.

- ✓ **Diga obrigado.** Expresse gratidão depois que o destinatário ouvir o que você tem a dizer e lhe tiver dado seu tempo e atenção.

Quando tem a oportunidade de dar feedback a alguém, você está incumbido de fazer com que a experiência seja positiva. Essa é a chance que você tem para demonstrar sua integridade e credibilidade. Aproveite ao máximo a oportunidade, busque ajudar a pessoa com quem está falando e esteja preparado para resultados extraordinários.

Somente ofereça feedback quando você for chamado para isso. Se você se precipitar ao oferecer seu ponto de vista sem ter sido convidado, não se surpreenda se receber um olhar hostil e uma resposta rude. Do mesmo modo, se você pediu por um feedback, prepare-se para responder. Se você quiser um feedback honesto novamente, não deixe que seus sentimentos guiem suas respostas.

## ***Solicitando e recebendo feedback***

Algumas pessoas querem enterrar a cabeça na areia e evitar saber como seu comportamento está afetando ou influenciando as outras pessoas. Outros querem ter feedback a fim de solidificar seu desempenho ou encontrar formas de melhorá-lo. Sem saber o que está fazendo bem ou onde pode melhorar, você terá pouca chance de ser capaz de persuadir e influenciar as pessoas quando chegar a hora.

Solicitar feedback tem uma série de benefícios para seu desempenho. Ele pode:

- ✓ **Capacitar o crescimento pessoal.** Saber como seu comportamento afeta os outros permite que você escolha como deseja trabalhar.
- ✓ **Permitir-lhe chegar a insights.** Nem sempre você pode estar consciente do efeito de suas ações. Tendo feedback

you gain a comprehension of the consequences of your behavior.

- ✔ **Criar um ambiente aberto para a comunicação.** As pessoas se sentem confortáveis sabendo que podem fornecer as construtivas informações solicitadas e atuam de forma mais produtiva do que quando estão em um ambiente fechado, não transparente.
- ✔ **Ajudar na preparação para o futuro.** Saber o que se espera de você o ajuda a fazer um plano de como vai proceder.



Great leaders seek feedback. Accepting the vision of others is a more important way to improve performance. If you want to receive feedback and there is no adequate system, you can request that your manager or the human resources department of the company establish one. You can, for example, request annual, semi-annual or quarterly evaluations. In seeking a system to provide performance feedback, you are demonstrating that you are serious in your career.

Some specific actions that you can take include:

- ✔ Develop and publish guidelines for the provision of feedback throughout the organization. This allows people to know the “rules of the game”. In addition, the guidelines indicate that feedback is a two-way process, since it establishes standards of approach to performance and makes it clear that everyone is responsible for the success or failure of the process.
- ✔ You can lead or organize training sessions for people to practice giving and receiving feedback. The sessions should be based on skills, with an instructor or manager qualified to explain the guidelines and model an effective conversation of feedback. All presenters should have the opportunity to practice giving, receiving and observing feedback.

- ✓ Incentive as pessoas a praticarem a oferta e recebimento de feedback. Uma vez que as diretrizes sejam claras, reforce o processo de dar feedback claro, específico e construtivo.
- ✓ Se você é um gerente, sirva como modelo. Ofereça e peça feedback. Isso mostra que você faz o que prega e que incentiva o processo.

Se você tem dificuldade de obter adesão para um sistema formal de feedback, peça a seu gerente ou a um colega de confiança para fornecer feedback sobre seu desempenho. Estabeleça diretrizes para que a sessão seja produtiva e não um caso de elogiar ou criticar alguém nem seus esforços. Na seção anterior, você pode encontrar dicas de como fornecer feedback de forma eficaz.

Você também pode estabelecer sessões de feedback longe do escritório, embora em uma base mais informal. Por exemplo, em sua própria família, você poderia instituir um sistema de feedback que permita que seu companheiro e filhos saibam como o comportamento deles afeta o resto da família. Quando eles fizerem algo de positivo, diga-lhes como seu comportamento beneficiou a família. Quando o comportamento deles estiver causando um impacto negativo, conte-lhes e estabeleça um sistema para a mudança. Para crianças mais novas, esse processo pode assumir a forma de um quadro de recompensas, onde o bom comportamento é gratificado e o mau comportamento é punido. Para crianças mais velhas, recompensas e penalidades – tais como ficar acordado até tarde ou ficar de castigo – podem ser parte de seu processo de feedback.



Qualquer que seja o sistema que você use, certifique-se de abordar o comportamento e não a personalidade. Como uma amiga diz a seus filhos: “Nem sempre gosto do jeito com que você se comporta, mas sempre o amarei”.

Uma vez que você tenha pedido uma sessão de feedback, facilite para a pessoa que está oferecendo o feedback, ouvindo

respeitosamente (consulte o Capítulo 7 para obter dicas sobre escuta). Dar feedback não é um comportamento natural – as pessoas são mais propensas a criticar, elogiar ou ignorar o que está acontecendo – e a maioria não têm a habilidade para fornecer feedback eficaz. As pessoas, em sua grande maioria, não são boas em receber feedback. Além de não ouvirem direito, ficam na defensiva, dão desculpas, culpam outros ou atacam o mensageiro. Existem consequências ao fazer isso: se você pedir por feedback e retrucar de forma grosseira, as pessoas vão se esquivar de oferecer suas observações no futuro.

A seguir estão algumas regras básicas e simples para receber feedbacks positivos e negativos:

- ✓ **Solicite feedback sobre áreas claras e específicas.** Em vez de perguntar “Como estou me saindo?”, seja mais preciso perguntando “Como você acha que me saí com a discussão com Pedro? O que fiz bem e onde poderia ter me saído melhor?”.
- ✓ **Busque compreender o feedback fazendo perguntas esclarecedoras e parafraseando os principais pontos.** Quando escuta ativamente, você deixa a pessoa que dá o feedback saber que está interessado e tentando entender o que ela está dizendo. Consulte o Capítulo 7 para obter dicas sobre escuta ativa.
- ✓ **Ajude o doador a ser eficaz.** Se o feedback é muito genérico, peça exemplos específicos do que a pessoa quis dizer. Se a doadora fica brava, deixe-a desabafar. Não discuta nem debata os pontos. Mantenha a calma e espere que ela se controle.
- ✓ **Evite dificultar a sessão para a doadora.** Você pediu pelo feedback, então aja com respeito. Evite ficar na defensiva, com raiva ou sentindo-se desolado. Não peça explicações, discuta, negue, culpe nem racionalize. Mesmo se o feedback for positivo e você retrucar com algo como “Oh, qualquer um poderia ter feito o que fiz”, você corre o risco de desligar a válvula de feedback.

- ✓ **Demonstre consideração pelo esforço e disposição da outra pessoa.** Um simples “Obrigado” ou “Agradeço o esforço e o tempo que dedicou para me contar” manda uma mensagem clara de que você aprecia o feedback, concorde ou não com ele. Ao mostrar gratidão, você convida a doadora a fornecer feedback no futuro.
- ✓ **Pense no feedback como um presente.** A doadora tem que se importar o suficiente com você para fornecer feedback. Se você enviar sinais negativos a respeito das suas observações, ela não vai querer oferecê-las novamente.
- ✓ **Em resposta aos pontos-chave do feedback, diga à doadora o que você pretende fazer como resultado do que foi comunicado.** Um simples “Obrigado, vou pensar sobre o que você disse” ou “Isso faz sentido. No futuro, eu...”, ou mesmo “Obrigado por isso. Vou conferir suas observações com outros”, permite que a doadora saiba que você ouviu e vai agir de alguma forma sobre o que ela observou.
- ✓ **Lembre-se de que feedback não é uma verdade universal.** O feedback é baseado nas percepções que alguém tem a respeito das ações de outra pessoa. Manter isso em mente ajuda a neutralizar qualquer atitude defensiva em potencial. Se você duvida do que a doadora disse, verifique com outros para determinar se há um padrão de comportamento acontecendo. Se duas ou mais pessoas concordam com o que foi observado, pode haver um padrão a respeito do qual você precisa fazer alguma coisa.



# **Capítulo 6**

# Exibindo e Exercitando Sua Expertise

---

## *Neste Capítulo*

- ▶ Cultivando suas aptidões
  - ▶ Provando sua competência
  - ▶ Aplicando seus conhecimentos
  - ▶ Aconselhando os outros
- 

**T**ornar-se um especialista em sua área de atuação demanda tempo, foco e determinação. Seja você um neurocirurgião com 12 ou mais anos de treinamento formal, o presidente de uma empresa global que galgou os degraus da companhia desde o primeiro andar, um cozinheiro sensacional ou um tecnólogo que, nos últimos cinco anos, descobriu os segredos da otimização das ferramentas de busca, tornar-se um especialista não acontece num piscar de olhos.

Não importa qual seja seu trabalho ou papel na vida, se quiser progredir e sentir o prazer de ter os outros percebendo-o como uma pessoa persuasiva e influente, você precisa ser – e ter outros o vendo como – um especialista no que faz.

Especialistas influenciam decisões e podem persuadir os outros a acreditarem no que dizem e, então, seguirem suas orientações. Eles externam poder. Pessoas que conhecem seu ofício, de trás para frente, provaram sua competência repetidas vezes e sustentaram suas afirmações com exemplos de sucesso podem ser corretamente classificadas como especialistas em suas áreas.

Neste capítulo, mostro maneiras de se tornar um especialista e como você pode demonstrar sua destreza de forma que as pessoas acatem suas decisões e o respeitem pelo conhecimento e orientação que você fornece.

# Desenvolvendo Sua Expertise

Enquanto escrevia este livro, dei uma olhada em minhas anotações de entrevistas com especialistas em várias áreas, incluindo contadores, chefes de cozinha, diretores teatrais, incorporadores de imóveis, profissionais de Recursos Humanos, advogados, instrutores vocais e designers de sites. Também fiz pesquisas científicas minuciosas a respeito do que forma um especialista. Alguns temas em comum surgem:

- ✓ **As pesquisas não encontraram nenhuma correlação entre QI, sucesso acadêmico e performance competente.** Em áreas que vão desde música e medicina, pintura e cuidados parentais até construção e administração de blogs, prática diária é a parte principal daquilo que leva à competência.
- ✓ **Especialistas são curiosos a respeito de suas especializações e não ignoram que não sabem tudo.** Eles estão constantemente buscando novas abordagens, novas respostas e novas maneiras de expandir seus conhecimentos.
- ✓ **Especialistas são construídos, não nascem assim.** Não obstante os professores dedicados e os pais resolutos, mesmo aqueles realizadores com mais alto potencial não se tornarão especialistas se não tiverem praticado intensivamente. Tornar-se um especialista, não importa em qual área, é um trabalho árduo e longo, sem atalhos.



Conhecimento, experiência, tempo e esforço têm mais chances de torná-lo um especialista do que grandes prêmios, altas promoções e títulos pomposos. Você pode encontrar incontáveis especialistas dentro de organizações – tanto no trabalho quanto em casa – que não são reconhecidos com recompensas financeiras, rótulos impressionantes ou posições elevadas.

Sem um conhecimento profundo de seu objeto e as habilidades práticas para aplicar seu conhecimento, você é pouco mais do



que um amador. Sem dúvida, especialistas conhecem seu negócio e dedicam tempo para aumentar sua compreensão. Por exemplo: se você quiser se tornar um especialista em persuadir e influenciar, leia este livro e pratique as recomendações nele contidas. Se estiver disposto a dedicar tempo e esforço, logo você poderá se tornar uma autoridade na área.

Especialistas possuem experiência significativa trabalhando com seu conhecimento e são capazes de aplicar o que sabem de maneiras práticas e criativas. Você consegue distinguir os verdadeiros especialistas dos falsos pela forma como resolvem seus problemas sem depender da solução de outra pessoa. Eles também podem identificar e antecipar problemas que ninguém mais havia notado.



João é um escritor freelancer, um pacifista dos anos 60 e um professor de antropologia em uma universidade na Califórnia. A última pessoa que você esperaria que vestisse um uniforme militar e andasse em um tanque. Recentemente, ele foi convidado a falar em uma conferência sobre antropologia e contra insurgência, tendo se familiarizado com esta última área depois de servir no Oriente Médio, no programa Human Terrain Team (HTT), do exército dos EUA. Na esperança de compreender as culturas locais no Iraque e no Afeganistão, o exército recrutou antropólogos para trabalharem no campo, ao lado de comandantes táticos. Em razão da experiência de Jim nos costumes e crenças do Oriente Médio, ele foi capaz de ensinar as tropas ocidentais sobre tradições tribais e modos de vida. Como resultado da expertise de Jim e de outros como ele, o exército teve um sucesso substancial ao ganhar os corações e mentes de pessoas em regiões que um dia foram alguns dos mais violentos baluartes no Iraque.

## ***Identificando seu conhecimento***

Adquirir conhecimento é um processo permanente. Você deve dedicar tempo para se tornar um especialista se quiser persuadir as pessoas de que você é um.

Da antropologia à zoologia, você encontra especialistas em quase todas as áreas, mesmo no estudo da habilidade destes.

Certificados profissionais e qualificações documentadas tais como diplomas universitários, pós-graduações, doutorados e mestrados indicam que uma pessoa possui uma especialização, mas não confirma que ela é uma especialista. Algumas pessoas afirmam serem especialistas em suas áreas – incluindo blogar, participar de redes sociais e tuitar – mas até que você seja reconhecido por outros na mesma área como tendo a habilidade de um especialista, você permanece, no melhor dos casos, sendo um profissional especializado e, na pior hipótese, como uma fraude.

Por definição, a expertise, ou habilidade do especialista, é focada e específica por natureza. Em razão do tempo que leva para se tornar um especialista em uma determinada área, fico surpresa quando alguém alega ser especialista em diversas áreas. Embora você possa ser versátil, experiente ou altamente habilidoso em mais de uma área, se não tiver mais conhecimento e experiência que outros na mesma área, acho difícil defini-lo como um especialista.



As pessoas que estudam os especialistas – incluindo como alguém se torna um deles e os princípios gerais subjacente à sua expertise – exploram as habilidades dos especialistas em vários níveis. Elas investigam como o mecanismo cerebral ampara a performance do especialista, o nível social e cultural de sua expertise – incluindo a definição de conhecimento do especialista aliado a como ele é comunicado e interpretado – de que forma os especialistas são definidos pela sociedade, e como é possível divulgar conhecimento de maneira a transformar principiantes em especialistas. Além disso, especialistas em expertise buscam compreender o papel de especialistas e suas habilidades dentro do sistema jurídico.



Em seu trabalho *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*, K. Anders Ericsson diz que, se você quiser desenvolver suas habilidades de especialista, deve praticar com ponderação, monitorar seu progresso, avaliar seu sucesso e

descobrir como fazer melhor. Uma criança descobrindo como andar é um bom exemplo de construção de expertise. Ela põe um pé na frente do outro, cai, levanta e tenta novamente, até que em algum momento passa de engatinhar para cambalear e andar.

## Alguns tipos de expertise

Os cientistas sociais Harry Collins e Robert Evans classificaram três tipos diferentes de expertise, incluindo *sem expertise*, *expertise interacional* e *expertise contributiva*. A forma mais fácil de ilustrar as diferenças é imaginar uma pesquisadora investigando um tópico pela primeira vez. Seja o tópico sobre música ou medicina, a maioria dos pesquisadores começa suas investigações a partir de uma posição *sem expertise* na área. Conforme a pesquisadora continua a investigar o tópico, ela interage com o músico ou o médico, aumentando seu conhecimento e fazendo perguntas mais pertinentes sobre como a música ou a medicina funcionam. Com o tempo, a pesquisadora pode até ser capaz de responder ela mesma às questões sobre o assunto, apesar de não poder praticar nenhuma das duas disciplinas. Collins e Evans descrevem esse nível de expertise como *expertise interacional*. Nesse nível, a única coisa que a pesquisadora não pode fazer e que o médico e o músico podem é praticar a disciplina. Embora a pesquisadora possua *expertise interacional* – ela pode falar sobre o tópico – o músico e o médico possuem a habilidade adicional da *expertise contributiva*. Eles podem praticar o que dizem.

## Construindo sua formação

Se você quiser se tornar um especialista numa determinada área, faça com que ganhar conhecimento e desenvolver as aptidões necessárias passem a fazer parte de suas atividades diárias. Se você quiser ser um confeitoiro especialista, leia tudo o que puder a respeito do assunto, converse com outros confeitoiros, faça um tipo diferente de bolo a cada dia, frequente cursos de confeitaria, participe de grupos de discussão online. Acumulando o máximo de conhecimento e experiência que puder, você acabará por se tornar um especialista.

Não há um caminho fácil e rápido para se tornar um especialista, mas se acrescentar as seguintes dicas às suas atividades diárias você poderá se tornar um no devido tempo:

- ✓ **Descobertas contínuas:** especialistas tornam a aquisição permanente de conhecimento parte de sua dieta diária. Esteja constantemente em busca de pensamentos e ideias,

dentro e fora de sua área de especialidade, que possam aumentar seu nível de conhecimento. Seja curioso e esteja aberto a novas possibilidades.

- ✓ **Rede de contatos:** construa conexões sólidas com outras pessoas de sua área. Busque mentores e permaneça disponível para outros que tenham menos conhecimentos que você. Promova-se para pessoas que possam se beneficiar de suas habilidades. Ofereça-se para falar em clubes e eventos. Você não obterá experiência se não sair e praticar.
- ✓ **Prática:** pratique o que você prega aplicando seu conhecimento e experiência em cada chance que tiver. Use seu conhecimento de formas criativas ou solucione problemas que você conheça e que não tenham soluções preestabelecidas. Identifique desafios que ninguém notou antes.
- ✓ **Esforçar-se:** seja voluntário para fazer algo que nunca fez antes, como liderar um projeto ou se estender em uma direção um pouco diferente (como um redator bem-sucedido assumindo a gestão de uma campanha completa de marketing). Instigar-se para além de sua zona de conforto aumenta suas aptidões e desenvolve sua expertise.
- ✓ **Técnicas de apresentação:** não importa quão bom você é em sua área de atuação; se você não consegue comunicar seu conhecimento, suas habilidades permanecem escondidas. Aprenda a se comunicar com clareza, segurança e convicção. Você pode participar de cursos de técnicas de apresentação ou juntar-se a grupos que lhe ofereçam a oportunidade de falar em público.
- ✓ **Compartilhar:** deixe as pessoas saberem o que você faz e compartilhe seu conhecimento. Quanto mais você compartilhar informações, mais você será visto como a pessoa a ser procurada naquela área de atuação. Escreva blogs, artigos ou mesmo tuíte sobre seu assunto. Faça



contato com a mídia local e se ofereça para escrever uma coluna para um jornal ou para falar no rádio. Clubes e organizações estão sempre procurando por oradores para falar sobre os assuntos de suas especialidades.



Além de possuir uma grande quantidade de conhecimento, você deve saber como e onde encontrar mais informações para reforçar e corroborar o que você já sabe. Lugares onde é possível encontrar mais informações em sua área escolhida de atuação incluem:

- ✓ Internet
- ✓ Jornais de comércio e publicações da indústria
- ✓ Livrarias
- ✓ Faculdades e universidades
- ✓ Fóruns online
- ✓ Seminários e workshops
- ✓ Colegas
- ✓ Especialistas
- ✓ Estudantes que investigam o assunto

## ***Compartilhando Seus Sucessos***

Especialistas estão aptos a transmitir seu conhecimento. Não há sentido em ter expertise se você não quer ou não é capaz de transmitir o que sabe. Muitas vezes especialistas em potencial ficam obcecados por direitos de propriedade intelectual ou “segredos comerciais”. Recusando-se a compartilhar informações úteis com os outros, eles frequentemente se fecham para os acontecimentos mais amplos. Ter medo de que alguém irá roubar suas valiosas informações e insights faz com que você se torne irrelevante na área onde quer ser reconhecido como especialista.

Se você somente consegue resolver um problema em particular



porque se agarrou aos segredos de sua solução, você se torna nada mais do que um escravo do problema. Divulgar os segredos de seu sucesso o liberta para desenvolver mais profundamente sua expertise.



Janice era uma compradora de moda feminina para uma famosa loja de departamentos. Ela deixou seu emprego quando teve filhos para dedicar seu tempo a criar sua família. Quando suas crianças cresceram, ela pôs em prática suas habilidades, experiência e conhecimento sobre moda e formou uma consultoria de imagem que ela gostaria que se tornasse a consultoria obrigatória no meio das artes e comunicação. O marido de Janice trabalha na televisão, o que lhe deu acesso a vários clientes em potencial. No início de seu negócio, Janice foi bem-sucedida, mas, à medida que ganhava mais clientes, ela não era mais capaz de prestar seus serviços pessoalmente. Em vez de trazer outros especialistas para ajudá-la a gerenciar sua base de clientes ou para treinar outras pessoas, o que lhe teria permitido expandir seu negócio e aumentar sua reputação, Janice agarrou-se sozinha aos seus contatos. Ela não quis compartilhar seus contatos com outras pessoas com medo de que pudessem roubar seu negócio. Embora Janice continue a fornecer consultoria de imagem, ela não expandiu sua base de clientes nem se transformou na autoridade reconhecida que sonhou ser.

## ***Conectando-se com outras pessoas***

Faça um esforço para sair e se socializar com outros profissionais interessados em assuntos que lhe interessam. Cercar-se de outros especialistas encoraja-o a trocar ideias e abordagem de problemas, o que ao longo do tempo aumenta sua expertise. Expandindo sua rede de contatos sociais e profissionais, você, provavelmente, encontrará pessoas que precisem daquilo que você oferece – e que também podem contribuir para seu banco de conhecimento.



Saia e faça contatos. Participe de fóruns online. Compareça a eventos da indústria. Vá ao máximo de eventos que puder e então

elimine aqueles que não se adequam a você e às suas necessidades. Se algum conhecido seu conhece alguém que você quer conhecer, peça para ser apresentado. Construa sólidos com outras pessoas em sua área de atuação. Procure mentores e permaneça disponível para pessoas que tenham menos experiência que você. Promova-se para pessoas que precisem daquilo que você sabe. Quanto mais conhecido se tornar, mais as pessoas pensarão em você quando surgir um problema que você potencialmente poderá resolver.

## ***Reforçando sua reputação***

Enquanto especialista, você deve ser experimentado e informado – bem como deve ser capaz de abordar seu objeto com segurança e convicção. Baseado em suas habilidades, as outras pessoas devem acreditar que você possui sabedoria e experiência para que aceitem seu ponto de vista. Como especialista, você tem o poder de persuadir e influenciar as convicções e comportamentos dos outros.

Conhecimento são as informações, compreensão e habilidades que você obtém através da educação formal ou experiências de vida. Por exemplo: você pode ter conhecimento científico, prático e social ou ser um profundo conhecedor do sistema político. Sabedoria é a habilidade de pôr em prática sua experiência e conhecimento tomando decisões sensatas e oferecendo conselhos cuidadosos. Você pode obter conhecimento através de leituras e ao ser instruído por outros que sejam conhecedores em sua área de atuação. Você alcança sabedoria pela experiência. Como diz minha filha, “Conhecimento é a retenção dos fatos. Sabedoria é saber o que fazer com eles”. Para mais considerações sobre sabedoria, veja o quadro explicativo “As muitas faces da sabedoria” mais adiante, neste capítulo.

A fim de construir sua reputação como um especialista em sua área de atuação, siga uma ou todas as orientações a seguir:

- ✓ **Obtenha conhecimento constantemente.** Se você ainda não estiver faminto para descobrir novas coisas,

fique. Amplie seu conhecimento e compreensão procurando por ideias e pontos de vista dentro e fora de sua área de interesse (veja a seção anterior “Desenvolvendo Sua Expertise”).

- ✓ **Preste atenção naqueles que discordam ou divergem de seu ponto de vista.** Ao desafiar e contrapor sua compreensão e convicções, essas pessoas podem aumentar e refinar seu conhecimento, tornando-o um especialista mais sábio e habilidoso.
- ✓ **Promova uma imagem de especialista.** Sem gastar muito tempo com isso, deixe que seus subordinados, colegas e superiores saibam onde você foi educado, o que você acumulou de experiências profissionais relevantes e como alcançou sucessos importantes. Se você não tem orgulho do que realizou, não espere que ninguém mais tenha (veja a seção “Promovendo sua competência” mais adiante para recomendações específicas).
- ✓ **Preserve sua credibilidade.** Embora leve tempo para construir sua reputação como especialista, você pode rapidamente perdê-la ao dizer algo errado ou ao fazer alguma escolha imprudente. Se você não sabe sobre o que está falando, não fale. E se um projeto parece um fracasso, mantenha-se longe.

## Livrando a cara

Se você já esteve em uma situação em que lhe foi feita uma pergunta que você não previa e para a qual não tinha resposta, você reconhece aquela sensação de aperto na boca do estômago. Em vez de tentar blefar para sair de uma situação complicada, seja honesto e admita que não sabe. Continue rapidamente dizendo que você obterá a informação o mais rápido possível.

Se você não estiver confortável com essa abordagem, tente fazer o seguinte:

“Eu não sei, mas...” e então continue com algo que você realmente saiba naquela área. Por exemplo: “Eu não sei quem especificamente surgiu com essa informação, mas sei que todo o time de desenvolvimento e pesquisa está buscando soluções para esse problema”.

“Eu não sei, mas sei onde posso começar a buscar pela resposta”. Saber onde buscar a informação ao menos assegura seu ouvinte que você está comprometido.

“Eu não sei. Você poderia me dizer o que há de importante a respeito disso?”. Pedir à outra pessoa para esclarecer a questão pode levá-lo a uma resposta.

Você pode admitir que não sabe algo, contanto que você faça um esforço para surgir com a informação o quanto antes.

### ✓ **Aja com convicção e segurança em uma crise.**

Quando acontece uma calamidade, os outros buscam por alguém que assuma e enfrente a situação (veja a seção “Mostrando o Caminho às Outras Pessoas”, mais adiante neste capítulo). As pessoas associam firmeza, convicção e determinação ao conhecimento do especialista. Mesmo que não tenha certeza do melhor caminho a seguir, você se arrisca a perder sua habilidade de influenciar se expressar dúvida ou agir de modo confuso. Caso realmente não saiba o que fazer, fale com autoridade e pergunte quem sabe a melhor forma de proceder. Ao assumir a responsabilidade, mesmo que apenas para descobrir alguém que possa resolver o problema, você se mostra seguro e no controle.

### ✓ **Mantenha-se informado.** Espera-se que os especialistas

sejam bem informados em áreas dentro e fora de sua esfera de influência. Permaneça atualizado a respeito do que está acontecendo com sua equipe, com sua organização e com o mundo.

- ✓ **Reconheça preocupações.** Parte de ser um especialista diz respeito a reconhecer e responder a preocupações e incertezas dentro de sua pequena esfera de influência – sua família, uma organização a que pertença, sua equipe ou colegas de trabalho, departamento ou aqueles que prestam contas a você. Escutar o que as pessoas dizem e enfrentar quaisquer problemas antecipadamente aumentam sua habilidade de persuadi-las mais tarde. Agir assim também lhe dá exemplos de sua expertise em prática, o que você pode compartilhar com os outros fora de seu círculo imediato. Para saber mais sobre o poder de escutar enquanto estiver persuadindo, consulte o Capítulo 7.
- ✓ **Aumente a autoestima dos outros.** Enquanto especialista, você naturalmente sabe mais a respeito de sua matéria do que as outras pessoas. Ostentar suas habilidades às custas dos outros fazem-no parecer arrogante. Vise compartilhar seu conhecimento, em vez de guardá-lo apenas para distribuí-lo aos poucos, como esmola. Encoraje os outros a investigarem também outras fontes. Lembre-se: você também já foi um principiante.

## ***Promovendo sua competência***

Pesquisas mostram que as pessoas respeitam os especialistas. Portanto, se você quer persuadir alguém a seguir sua proposta, prove que é competente em sua área de atuação. Obtenha o conhecimento necessário, compartilhe-o com qualquer um que esteja interessado e continue descobrindo mais. Quanto mais você souber a respeito de sua área, mais especialista você se torna.

Ser competente confere altos níveis de expertise e realização, bem como ser extremamente habilidoso em sua área de atuação é



resultado de talento, prática e familiaridade. Competência é definida pelo BusinessDictionary.com como “domínio de um comportamento ou habilidade específica demonstrado pela performance consistentemente superior, medida contra padrões estabelecidos ou conhecidos”.

Nunca suponha que suas habilidades de especialistas são autoevidentes. Se você não deixar as pessoas saberem que você é bom naquilo que faz, não pode esperar que elas o descubram por si mesmas. O tempo é curto e as pessoas querem respostas rápidas. Muitas pessoas ficam felizes de puxar a brasa para suas sardinhas, assim, goste ou não, você tem que se promover se quiser ser reconhecido como um especialista na sua área.



Torne-se conhecido com um especialista em sua área de atuação blogando, tuitando e escrevendo artigos para publicação. Crie arquivos de seminários online, vídeo e áudio que proporcionem a você oportunidades de firmá-lo como um especialista. Seja citado na mídia. Contrate um relações-públicas, se for necessário. Aceite convites para falar em simpósios e conferências. Escreva um livro e publique-o. Corra atrás e faça contatos como um louco.

A maneira mais rápida e fácil de convencer as pessoas de sua expertise é mantê-las informadas. Se você realmente for um especialista, não precisa inventar quaisquer histórias ou forçar as pessoas a acreditarem em você. É preciso apenas tornar suas habilidades conhecidas.

Médicos, advogados, dentistas e cosmetólogos penduram seus diplomas na parede onde seus clientes possam vê-los. Empresas e organizações de serviços profissionais exibem seus prêmios na recepção de forma que visitantes e clientes possam facilmente descobri-los.

Se você é um administrador que quer mostrar sua capacidade para clientes e colegas, você encontra uma escolha mais limitada de meios de informá-los a respeito de suas habilidades.

Embora possa pensar duas vezes antes de tatuar suas



qualificações em sua testa, você pode contar às pessoas sobre suas realizações de diversas maneiras.

- ✓ Na primeira vez em que as pessoas fazem negócios juntas, elas frequentemente se encontram socialmente antes de irem direto ao assunto. Ao reunir-se para beber ou jantar na noite anterior a um encontro de negócios, você pode estabelecer *rapport* (veja o Capítulo 2), construir seu perfil como especialista em sua área e neutralizar quaisquer disputas em potencial. Caso não tenha tempo para bebidas ou jantares, tome um café ou água com um cliente antes de sentarem para falar de negócios.
- ✓ Quanto mais você puder encontrar pontos de interesse em comum e razões para gostarem um do outro, mais facilmente você pode se estabelecer como um especialista em sua área. Veja o Capítulo 2.
- ✓ Caso não tenha tempo para um jantar com um cliente em potencial, você normalmente tem alguns minutos antes de sentar na mesa de conferência para uma pequena conversa casual antes de falar de negócios. Aproveite ao máximo esses momentos. Inclua em uma frase algo sobre sua prática e experiência. Divulgar essas informações pessoais desde o início mostra suas habilidades logo de cara.
- ✓ Um pouco de conversa fiada pode construir um *rapport* amigável. Embora você possa elogiar alguém por seu escritório, por uma peça de arte ou uma foto do mascote da família, mantenha seus comentários em um nível não invasivo e evite se tornar muito pessoal. Você quer parecer amistoso e interessado, e não um assediador ou bisbilhoteiro.



Ramos é sócio de uma firma global de contabilidade e é reconhecido como especialista em tributação corporativa, sendo também modesto sobre suas habilidades. Ramos sabe que, para obter credibilidade e demonstrar seu conhecimento ao encontrar



clientes em potencial, ele deve deixá-los saber sobre suas realizações. Ele aperfeiçoou sua habilidade de contar histórias breves e eficazes sobre si mesmo, incluindo um relato sobre como abordou com sucesso uma complicada questão tributária e como elucidou um complexo problema financeiro. Ramos cuidadosamente incorpora essas histórias no fluxo regular da conversação normal de forma a ser visto como um especialista e não como um arrogante. Essas histórias conferem-lhe respeito, demonstram suas habilidades e, na maioria das vezes, ele consegue novos clientes.

## ***Ativando sua expertise***

O grande volume de especialistas por aí que dão opiniões a respeito de assuntos que vão desde abandono a zimose é impressionante. Uma vez que pesquisas podem ser interpretadas de diversas maneiras, especialistas muitas vezes divergem em suas opiniões. Ter uma opinião que você está disposto a compartilhar baseada em conhecimento e experiência não é o bastante.

Além de dedicar tempo para conhecer seu objeto, você deve apresentar sua opinião de maneira convincente, assegurando a seu ouvinte de que você sabe do que está falando. Você deve mostrar em que acredita, posicionar-se a respeito de algo específico e apresentar seus argumentos de forma articulada. Você precisa mostrar que está seguro a respeito de sua opinião na forma como se comporta.



Demonstre suas habilidades enquanto estiver falando com clientes em potencial ou dirigindo-se a uma plateia:

- ✓ **Assuma uma posição aberta.** Esteja sentado ou em pé, mantenha suas mãos e braços relaxados ao longo do corpo, em uma posição neutra.
- ✓ **Abra suas mãos e solte seus dedos.** Às vezes, fazer isso, calma e rapidamente sob a mesa ou enquanto estiver caminhando em direção ao palco, ajuda-o a acalmar seus nervos.

- ✓ **Reivindique seu espaço.** Lembre-se de que você conquistou o direito de falar sobre seu objeto e então ocupe o espaço disponível de uma forma equilibrada. Sentar ou ficar em pé com seu peso distribuído igualmente em suas pernas faz com que você pareça forte e confiante. Imagine seus ombros juntando-se em suas costas enquanto sua cabeça permanece imóvel e erguida.
- ✓ **Mova-se com propósito.** Ficar inquieto e arrastar de pés faz com que você pareça nervoso e inseguro. Quando quiser ressaltar um ponto importante, use suas mãos e braços. Embora você possa se sentir excessivamente dramático, a princípio, sua plateia o perceberá como sendo veemente.
- ✓ **Olhe para seu ouvinte.** Conecte-se e envolva-se com sua plateia olhando para ela enquanto fala. Você parecerá um especialista e se sentirá com um também. Evite encarar, uma vez que isso deixa seus ouvintes desconfortáveis e o faz parecer robótico. Olhar para seus ouvintes durante 65 a 75 por cento do tempo em que estiver falando é o suficiente para se envolver com eles, confortavelmente. Lembre-se de piscar. O piscar de olhos de algumas pessoas diminui bastante em conversas e apresentações importantes, o que pode ser enervante para ouvintes e também pode secar seus olhos!
- ✓ **Respire com seu diafragma.** Respirar rapidamente com o peito indica que você é ansioso e o faz parecer nervoso; também diminui a quantidade de oxigênio que entra em seu corpo e no seu cérebro. Ao exhibir suas habilidades, você quer parecer como se soubesse do que está falando. Para falar com poder e convicção, você precisa impelir suas palavras em um fluxo de ar sólido e constante que se origina bem no fundo de seu abdômen.

Para mais detalhes sobre como sua voz e linguagem corporal podem influenciar seus ouvintes, consulte os Capítulos 13 e 14.

Especialistas compreendem as questões que abordam, e os



especialistas mais convincentes influenciam opiniões apresentando seus argumentos com clareza e segurança.

Seja em razão de timidez ou de vaidade em abundância, se você tem dificuldades para falar de modo convincente em seu favor, consiga alguém para fazê-lo por você. Especialistas muitas vezes pedem a alguém para reconhecer suas realizações por eles, evitando a armadilha de parecerem que estão realizando uma autopromoção arrogante ou ineficaz. Por exemplo: se você foi convidado para falar em um evento, peça ao organizador para convidar alguém para apresentá-lo e certifique-se de que ela possui uma cópia de seu currículo para consulta enquanto fala.

Mesmo que possua conhecimento e experiência para corroborar suas habilidades, se parecer presunçoso ou vaidoso, você vai repelir seus ouvintes. Não importa quão dignas de confiança são suas credenciais, elas de nada servirão se seu estilo soar orgulhoso e presunçoso. Torne sua linguagem corporal aberta e convidativa. Olhar adiante, como se enxergasse através de tudo e de todos à sua frente e ao seu redor faz com que você pareça inacessível. Faça contato com os olhos e ofereça um sorriso cordial e caloroso. Um pouco de modéstia ajuda bastante na construção do *rapport*. Dê crédito às pessoas e às circunstâncias de sua vida que o ajudaram a chegar onde você está hoje. Veja o Capítulo 2 para saber mais sobre construção de *rapport*.



Recentemente fui a um evento de negócios no qual uma especialista em marketing online era a palestrante convidada. Estava ansiosa para escutar o que ela tinha a dizer porque procurava alguém para assumir essa parte de meu negócio e tinha ouvido dizer que ela era boa no que fazia. Insensatamente, ela fez vários comentários desagradáveis a respeito de seus competidores e falou de seu próprio sucesso em termos excessivamente presunçosos e sem provas, o que me levou a duvidar de sua sinceridade e integridade. Depois do evento, fiz mais indagações a respeito da palestrante e descobri que algumas de suas alegações sobre suas realizações não tinham embasamento, levando-me a rejeitar qualquer possibilidade de recomendá-la ou trabalhar com ela

## ***Mostrando o Caminho às Outras Pessoas***

As pessoas buscam especialistas para obter respostas. Por possuir conhecimentos a respeito de sua área de atuação, espera-se que você forneça uma direção clara, orientação sólida e soluções satisfatórias. Quando você faz isso, mostra aos outros que eles podem confiar em você e, conseqüentemente, serem persuadidos por você. Para saber mais sobre confiança e influência, veja o Capítulo 10.

### ***Fazendo avaliações sensatas***

Quando perguntado sobre o segredo de seu sucesso, o norte-americano Marshall Field, dono de lojas de departamento e varejista pioneiro, respondeu: “Tentei fazer com que todos os meus atos e movimentos comerciais fossem resultado de considerações precisas e avaliações sensatas. Nunca houve grandes aventuras ou riscos. Pratiquei métodos de negócios honestos e paulatinos, e tentei embasá-los com energia e um bom sistema”. As pessoas que aplicam avaliações sensatas às suas ações possuem uma habilidade perspicaz de avaliar condições e situações e de chegar a conclusões prudentes. Especialistas fazem avaliações sensatas. Seja você um oficial do exército, um desenvolvedor de produtos ou um líder político, enquanto especialista em sua área de atuação, as pessoas contam com você para estabelecer um exemplo que comunique o propósito, direção e razão de um curso específico de ação.

## As muitas faces da sabedoria

Desde o tempo dos gregos da antiguidade, filósofos e acadêmicos têm lutado para definir sabedoria e explicar de onde ela vem.

Alguns dizem que sabedoria diz respeito ao melhor uso do conhecimento, enquanto outros dizem que ela importa em saber porque as coisas existem como tal. Outros ainda definem sabedoria como uma profunda compreensão das pessoas, lugares e coisas resultando em um comportamento consistente que produz resultados ideais com o mínimo de tempo e energia dispendidos. Alguns acreditam que sabedoria vem da experiência, outros postulam que ela vem da razão pura, enquanto outros mantêm que ela vem da intuição ou espiritualidade.

As eminentes definições de sabedoria a seguir podem ajudá-lo a moldar sua própria explicação para essa poderosa mas, enganosa virtude:

- ✓ Antigas culturas ocidentais têm associado sabedoria com virtude, coragem e moderação. As quatro principais virtudes do Cristianismo incluem sabedoria – tipicamente chamada de *prudência* - juntamente com justiça, fortaleza e temperança. Em seu livro *A República*, Platão identifica essas quatro virtudes com as várias classes dentro de uma cidade e ordena prudência aos soberanos. Santo Agostinho, em sua discussão sobre a moral da igreja, define prudência como o amor que distingue o que atrapalha a igreja daquilo que a ajuda.
- ✓ Em seus *Diálogos*, Platão descreve sabedoria como amor e conhecimento a respeito do Bem – as relações corretas dentro de toda a existência – e coragem de agir com base nesse conhecimento. Em seu *Simpósio*, ele faz distinção entre filósofos e sábios por meio do conceito de amor. Como ele descreve *os filósofos*, o termo grego para amante da sabedoria, não possuem a sabedoria que buscam. O sábio, já de posse da sabedoria, não ama nem procura pela sabedoria, porque já a tem.
- ✓ Os Inuítes, uma tribo de pessoas culturalmente semelhantes, nativas das regiões árticas do Canadá, Groenlândia, Rússia e Estados Unidos, acreditam que uma pessoa sábia é aquela que enxerga o que precisa ser feito e o faz sem que seja preciso solicitá-lo.
- ✓ Filósofos, incluindo Jean-Jacques Rousseau, Henry Thoreau e Ivan Illich, definem sabedoria como sendo baseada no princípio holístico da interligação da vida, pela qual os indivíduos descobrem suas identidades, sentidos e propósitos através das conexões com a comunidade, o mundo natural e valores tais como compaixão e paz.
- ✓ Confúcio diz que você obtém sabedoria através da reflexão, imitação e experiência e que você apenas a oferece quando alguém a solicita. Ele também diz que a paixão pelo aprendizado é análoga à sabedoria.
- ✓ Os Taoistas descrevem sabedoria como saber o que dizer e quando dizer.
- ✓ Buda diz que uma pessoa sábia sabe como se comportar, falar e pensar. Ele prossegue declarando que uma pessoa sábia faz o que é desagradável se a ação produz um resultado positivo e não faz o que é prazeroso quando a consequência é má. Seus

pensamentos adicionais a respeito do assunto da sabedoria incluem a crença de que uma pessoa sábia discrimina, cuidadosamente, entre o certo e o errado, é não violenta e não fomenta o medo nem o ódio.

- ✓ Os Amigos da Sabedoria, um grupo de acadêmicos formado por 21 países em 2006, acreditam que sabedoria é a capacidade de reconhecer o que importa na vida, incluindo conhecimento, compreensão e habilidades técnicas. Eles ativamente encorajam escolas e universidades a buscarem e promoverem sabedoria para criar um mundo melhor.

Para fazer avaliações sensatas é preciso ter informações confiáveis. Quanto mais dados de qualidade você conseguir obter, mais capaz será de surgir com soluções sensatas. Além de adquirir dados confiáveis, as pessoas que fazem avaliações sensatas são capazes de interpretar a informação e determinar a melhor forma de proceder.

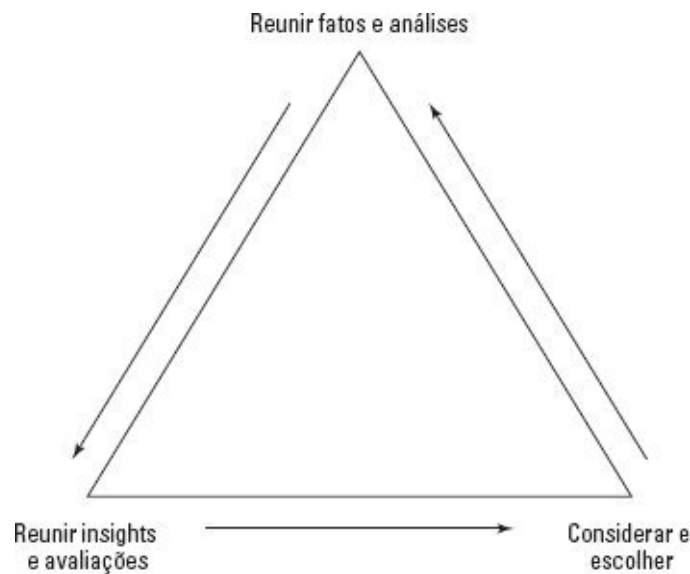
A Figura 6-1 mostra o processo de três etapas que conduzem à habilidade de se fazer quaisquer avaliações sensatas, especificamente:

- ✓ **Reunir fatos e análises.** Comece reunindo os fatos e os analise como ponto de partida.
- ✓ **Obter insights e avaliações.** Esses podem ser obtidos de confidentes (veja Capítulo 4) e outros cujas opiniões você dê valor e respeito.
- ✓ **Considerar e escolher suas opções.** Tendo observado os fatos e tendo-os analisado, e aceitando os insights e avaliações de indivíduos cujas opiniões você tem em alta consideração, você faz a escolha final sobre a melhor forma de proceder.

O processo de se fazer avaliações sensatas é como um tripé: se uma das pernas desmoronar, a estrutura fica comprometida e é provável que ocorra um resultado ruim.

A habilidade de se fazer avaliações sensatas – aquelas que são baseadas na lógica, imparcialidade, fatos discerníveis e raciocínio dedutivo – é uma aptidão adquirida que requer tempo e experiência. Embora você possa avaliar a evidência sem

preconceito e considerá-la cuidadosamente antes de tomar uma decisão, nem todos irão concordar com sua escolha ou validá-la.



---

**Figura 6-1:** As três atividades que conduzem a uma avaliação sensata.

---

Ser um especialista e fazer avaliações sensatas requer chegar bem preparado para a discussão. Os melhores especialistas dão passos deliberados, refletidos e progressivos, e analisam todas as opções antes de tomar decisões, em vez de se envolver subitamente no debate. Dedique tempo para reunir informações que sejam precisas, vão ao encontro de suas intenções e forneçam o insight mais valioso. Analise seus fatos, examine a situação e considere as consequências de longo prazo de sua decisão antes de fazer uma avaliação. Faça isso e as pessoas não terão dúvidas sobre quem é o especialista na sala.

Como disse Abraham Lincoln, “Se eu tivesse oito horas para cortar uma árvore, eu gastaria seis afiando meu machado”. Lincoln era um homem do campo, e estava familiarizado com a derrubada de árvores. Ele sabia que, a fim de realizar um bom trabalho, deveria dedicar tempo para se preparar. Por outro lado, as pessoas sempre esperam que os especialistas surjam com respostas rápidas e, às vezes, eles surgem. Um chefe de cozinha especialista, por exemplo, pode dizer-lhe qual é a melhor temperatura para cozinhar um suflê ou um cavaleiro especialista pode aconselhá-lo

a respeito da melhor sela para suas necessidades. Um tenista campeão faz escolhas rápidas no momento em que a partida começa. Todas essas decisões são baseadas em anos de experiência e prática e são tomadas em um instante.

Embora especialistas possam tomar decisões corretas com base em puro instinto, as avaliações mais confiáveis são feitas com base em fatos fidedignos e raciocínio dedutivo, contanto que você não fique com paralisia analítica.



*Puro instinto* é outra expressão para intuição e sugere que você possui convicções que não pode justificar com fatos. A palavra “intuição” vem do termo latino “intueri”, que pode ser traduzido como “olhar para dentro” ou “contemplar”. Quando especialistas estão sob pressão, eles frequentemente identificam situações similares que já vivenciaram no passado e tomam uma decisão intuitiva baseada em puro instinto. Quando alguém não é capaz de tomar uma decisão porque está analisando excessivamente uma situação enquanto busca a solução ideal e teme cometer um erro, diz-se que ele está com *paralisia analítica*.



Tomar uma decisão errada é parte da vida. Tomar uma decisão ruim é uma falha de avaliação. Uma decisão errada é um equívoco ou sua melhor estimativa quando você não tinha como saber. Por exemplo: você vai a um novo restaurante e a comida não é boa. Uma decisão ruim é como um erro espontâneo. Apesar dos fatos estarem dispostos em pratos à sua frente, você faz a escolha errada, tal como dirigir um automóvel quando você está bêbado.



## Agindo em um instante

Às vezes, uma especialista tem que tomar uma decisão rápida quando ela não possui todas as informações à disposição. Nesses momentos, ela deve contar com sua experiência passada e puro instinto para guiar suas escolhas. Em seu livro de 2005, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Malcolm Gladwell descreve como especialistas têm a capacidade de tomar decisões espontâneas que podem ser melhores do que aquelas bem refletidas, citando o exemplo do bombeiro que respondeu a uma chamada de rotina. Quando os esforços de seus homens para extinguir o fogo falharam, o tenente percebeu que algo estava errado e ordenou que sua equipe saísse do edifício. Momentos depois, o espaço onde eles estavam desmoronou. O fogo estava sob o chão, e não na própria sala. Quando perguntado como sabia disso, o bombeiro não foi capaz de explicar imediatamente. Se ele tivesse parado para analisar a situação, ele e seus homens estariam mortos. Em vez disso, ele confiou em seu instinto – baseado em anos de experiência – para dizer-lhes o que fazer.



Carla está em seu primeiro cargo gerencial, comandando uma equipe de cinco pessoas. Recentemente, tensão e desentendimentos entre os colegas de trabalho provenientes de uma falta de clareza acerca de regras e responsabilidades interromperam e atrasaram o projeto no qual estavam trabalhando. Procurando entender a situação, Carla falou com todos os envolvidos, esclareceu os fatos e as percepções e perspectivas de todos. Depois de ponderar toda a informação, ela montou um grupo de discussão e apresentou uma solução viável com a qual todos concordaram. Ela atribuiu a cada membro responsabilidades precisas, e instituiu um sistema de listas de tarefas com prazos para certificar-se de que a equipe trabalharia eficazmente. Permanecer calma, discutir as questões abertamente e surgir com uma solução positiva com a qual todos concordaram e aderiram pôs o projeto de volta aos trilhos. O supervisor de Carla ficou impressionado com a maneira como ela lidou com a situação e a está recomendando para outra posição com mais responsabilidades e maior remuneração.

## ***Realçando suas estratégias vencedoras***

Se quiser ser visto com um especialista digno da habilidade de persuadir e influenciar os outros, deixe que as pessoas saibam como você conquistou a sua fama. Compartilhar sua estratégia sobre como você foi do ponto A ao ponto B fornece informação útil para os outros seguirem e contextualizarem seu sucesso.

Quando você decide que quer ser um especialista em sua área de atuação, você deve formular um plano e colocá-lo em prática. Tornar-se um especialista não acontece por acaso. É preciso reflexão e ação. A estratégia mais simples para alcançar o sucesso consiste em três partes:

- ✓ **Onde você está agora:** essa parte envolve a máxima compreensão possível a respeito de si mesmo. Saber como você pensa, se comporta e como se compara com outros em sua área de atuação lhe dá o ponto de referência a partir do qual trabalhar. Seja realista, imparcial e crítico quando considerar as causas e efeitos de seu comportamento.
- ✓ **Onde você quer estar:** fixe seus objetivos e determine os meios de alcançá-los. Decida onde você quer estar daqui a cinco ou dez anos e o que você está preparado para fazer para alcançar essa visão. Descubra onde irá focar seus esforços e o que os outros em sua área de atuação estão fazendo para obter suas habilidades.
- ✓ **O que você precisa para alcançar seus objetivos:** pergunte-se que mudanças em seu pensamento e comportamento você talvez deva realizar a fim de se tornar um especialista. Descubra a melhor maneira de implementar essas mudanças e faça-as.

Mostrar seus sucessos é uma situação traiçoeira, portanto, tenha cuidado. Se você é como eu, recebeu mensagens conflitantes ao longo de sua vida a respeito de exhibir seus sucessos. Por um lado, você foi aconselhado a não ocultar seus talentos e, por outro,

disseram-lhe para não se gabar.



Se você pretende se tornar um persuasor e influenciador bem-sucedido, deve convencer as pessoas que você possui habilidades, sabedoria e experiência para guiá-las a objetivos que visam seus benefícios. Elas não possuem essa informação a não ser que um dos objetivos de seu negócio seja o de torná-la conhecida. Portanto, deixe que seus clientes, fornecedores, empregados e qualquer um que esteja interessado em conhecer suas estratégias vencedoras e histórias de sucesso acreditem, se quiser, em sua expertise e adotem sua visão.

- ✓ **Certifique-se de que as pessoas em sua organização saibam o que você traz para o trabalho.** Sua formação, educação formal, instrução e experiência pessoal contribuem para suas habilidades. Sem achar que tem o rei na barriga, deixe as pessoas saberem sobre suas realizações. Exiba seus diplomas, licenças, prêmios e outras evidências de suas realizações em lugares destacados em seu escritório ou lugar de trabalho. Você deu duro para chegar onde está e merece receber o crédito.
- ✓ **Inclua referências à sua educação ou experiência em suas conversas.** Menções sutis sobre sua educação e experiência tais como “O que descobri em meu curso de MBA foi...” ou “Durante meu tempo como Diretor Técnico na..., confrontamos uma situação semelhante...” acrescenta credibilidade à sua posição de autoridade e perícia. Tome cuidado com essa abordagem, pois ser apanhado como seu próprio relações-públicas é muito fácil e você pode soar inadvertidamente como convencido e pretensioso.
- ✓ **Compartilhe histórias que realcem seus sucessos e as estratégias que você coloca em prática para alcançá-los.** Além de vê-lo como um especialista que não apenas conhece seu objeto mas obteve sucesso em sua área de atuação, as pessoas querem saber como você chegou

onde você está agora.

Todos procuram pela resposta correta. Quanto mais você ajudar as pessoas a alcançar seus objetivos compartilhando suas estratégias vencedoras, mais elas o reconhecerão como o especialista.

## Construindo uma estratégia vencedora

Em sua pesquisa a respeito de estratégias vencedoras, John Sterling, sócio e cofundador da Smock Sterling, consultores de gestão estratégica, oferece os seguintes conselhos para implementar uma estratégia vencedora:

- ✓ **Assegure-se que você possui o talento para o trabalho em questão.** Os melhores planos são passíveis de implodir se você não tiver as pessoas certas para implementá-los.
- ✓ **Pense a respeito de como seus concorrentes em potencial possam reagir.** Considere todas as maneiras pelas quais a concorrência pode responder à sua estratégia e use o brainstorming para descobrir o que você pode fazer em resposta. Além disso, esteja à frente daquilo que seus rivais tenham na manga.
- ✓ **Envolva gerentes de toda a organização nos estágios iniciais do desenvolvimento da estratégia.** Pessoas que ajudam a criar um plano aderem a ele e se sentem responsáveis pelo seu sucesso. Apesar de poder acontecer de nem todos concordarem com o que foi decidido, eles podem manifestar suas diferenças e toda a equipe pode explorar os prós e os contras da proposta.
- ✓ **Comunique com persistência e consistência.** Muitas estratégias falham em razão de uma falta de adesão ou compreensão ou comunicação pobre. Mantenha as pessoas atualizadas com o que está acontecendo. Seja as notícias boas ou más, as pessoas precisam saber o que está havendo, a fim de se sentirem parte do processo.
- ✓ **Planeje e faça um orçamento.** Se quiser se assegurar que os procedimentos estejam alinhados com a estratégia e que eles sejam implementados apropriadamente, reúna um plano de ação e um orçamento – e revise-os regularmente.
- ✓ **Supervisione e responsabilize as pessoas.** Mantenha seus olhos e ouvidos abertos.  
Saiba como o plano está se desenvolvendo, o que está acontecendo com a concorrência, como os clientes estão respondendo e como você está se saindo financeiramente. Descubra o que está funcionando e o que não está. Responsabilize as pessoas, caso contrário, seu monitoramento não tem sentido.
- ✓ **Realize ações simbólicas.** A fim de motivar sua equipe e reforçar seu empenho, ações simbólicas são imbatíveis. Piqueniques da empresa, drinques no fim da semana, uma nota de congratulação ou buquês de flores e prêmios para os melhores desempenhos são ótimos para construir o espírito de equipe e elevar o moral. Conte histórias já conhecidas, relevantes e inspiradoras. Promova cerimônias tais como comemorações quando as

metas são atingidas ou festas de aniversário ou datas comemorativas. Dê sentido a ambientes colocando citações inspiradoras ou quadros nas paredes ou flores na recepção. Lidere do alto e deixe que seus trabalhadores saibam que você se importa com eles. Seja criativo.

- ✓ **Certifique-se de que sua tecnologia apoie sua estratégia.** Negócios não sobrevivem sem tecnologia de informação. Você deve possuir a tecnologia certa para executar estratégias – e você não pode implementar novas tecnologias sem uma estratégia por trás.



Dedique tempo para construir suas estratégias vencedoras. Às vezes, estratégias falham porque foram mal concebidas ou mal executadas. Comece por definir o desafio e comunicá-lo claramente a todos os envolvidos. Assegure-se de que todos concordem e se comprometam com a execução do plano. Vá até o fim para garantir que seu plano seja executado. Acompanhe e meça seus objetivos, identifique onde eles não estão sendo alcançados e promova uma ação corretiva.

## Parte II

# Desenvolvendo Suas Habilidades de Persuasão e Influência



“Vamos dar uma olhada em algumas das leis da persuasão.”

## *Nesta parte...*

**P**ara ser persuasivo, é preciso desenvolver algumas habilidades sólidas e básicas. Nesta parte eu lhe mostro como escutar ativamente seu público-alvo para que você possa realmente enfrentar aquilo com que se preocupa. Eu lhe dou informações privilegiadas sobre como captar e manter a atenção do seu público, e digo-lhe como adequar sua abordagem para lidar com as maneiras diferentes com que pessoas diversas tomam decisões. Você também descobrirá como se fazer compreender de forma convincente, não importa como seja a pessoa que o estiver escutando.

# **Capítulo 7**



# Escutando Ativamente

---

## *Neste Capítulo*

- ▶ Mostrando aos outros que você os valoriza
  - ▶ Indo além da audição
  - ▶ Percebendo sentimentos
  - ▶ Respondendo respeitosamente
- 

**V**ocê pode pensar que escutar e ouvir são a mesma coisa. Não são. A *audição* é um processo fisiológico em que seus ouvidos processam as ondas sonoras. A *escuta* é um processo psicológico no qual você interpreta o que ouve e responde de forma a demonstrar seu entendimento. Audição acontece. Escuta é uma habilidade que você desenvolve.

*Escuta ativa* – prestar atenção ao que a outra pessoa está dizendo e à forma pela qual ela está falando – leva a comunicação a um outro nível, mais profundo. Você compreende não apenas a informação que o locutor está transmitindo para você como obtém insights de seus pensamentos e sentimentos a respeito do que ele está comunicando. Como o biógrafo e moralista grego Plutarco (46-120 a.C.) disse: “Saiba como escutar, e você vai se beneficiar até mesmo daqueles que falam mal”.

Neste capítulo, você obterá uma visão sobre como pode estar totalmente presente com outras pessoas, desapegando-se de seus interesses para se concentrar nas delas. Você descobrirá como reconhecer os sentimentos e como reagir de maneiras que façam com que a outra pessoa se sinta valorizada e apreciada.

Embora a maioria dos exemplos e relatos neste capítulo seja relacionada com trabalho, as habilidades de escuta podem fazer um mundo de diferença com seus amigos e familiares bem como com seus colegas e clientes.



Seja no trabalho ou em sua vida privada, quando as pessoas sentem que você as valoriza e aprecia, elas ficam mais abertas à sua influência do que se você ignorar, interromper, ou rejeitá-las completamente. Quando você faz os outros se sentirem bem consigo mesmos, eles estão prontos para confiar em você – e quando a confiança está em vigor, a capacidade de persuadir está ao alcance de suas mãos.

## ***Mostrando às Pessoas que Você as Valoriza***

O símbolo chinês para ouvir em um nível profundo e significativo (veja a Figura 7-1) é composto por caracteres que representam várias outras palavras, incluindo “ouvido”, “você”, “olhos”, “atenção total” e “coração”. Não dá para ser mais claro do que esses elementos se você quiser uma receita simples para fazer alguém se sentir valorizado!



---

**Figura 7-1:** Símbolo chinês para escuta ativa.

---

Ainda estou para conhecer uma pessoa que não queira alguém para prestar atenção nela. A maioria das pessoas luta para se fazer ouvir. Concentre seus olhos, ouvidos e coração em alguém, dê-lhe sua atenção total, e veja sua capacidade para persuadir ou influenciar aumentar exponencialmente.

Você sabe como é bom quando as pessoas o ouvem, dando-lhe sua atenção plena, focando em você e colocando seus próprios interesses em banho-maria enquanto você fala. Ou talvez não. A escuta ativa é um bem raro. A maioria das pessoas é abençoada

com dois olhos, dois ouvidos e uma boca. Infelizmente, a maior parte delas os utiliza na ordem inversa. Se você quer conquistar o apoio de alguém, considere a observação de Winston Churchill: “É preciso coragem para levantar-se e falar; mas também é preciso coragem para sentar-se e ouvir”.

Dar sua total atenção às pessoas mostra que você está interessado nelas e que se importa com elas como pessoas. Deixe que as pessoas saibam que você as valoriza e veja a autoestima delas aumentar. Faça-as sentirem-se bem sobre si mesmas e a motivação e moral delas dispararem.

## ***Aumentando o engajamento das pessoas***

Fazer com que os outros se envolvam com você é o seu caminho para o sucesso. Para isso, é preciso que mostre que se preocupa com eles, escutando-os. Seja você pai, amigo, filho ou chefe de alguém, as pessoas só se preocupam com o que você quer se souberem que você se importa com elas.

No trabalho, funcionários motivados são empregados engajados e, como tal, produzem resultados positivos. Profissionais de RH em uma pesquisa recente do Institute of Employment Studies ([www.employment-studies.co.uk](http://www.employment-studies.co.uk)) definiram engajamento como:

- ✓ Acreditar na organização
- ✓ Querer trabalhar para melhorar as coisas
- ✓ Entender o contexto dos negócios e “a visão geral”
- ✓ Respeitar e ajudar os colegas
- ✓ Estar disposto a “dar aquele algo a mais”
- ✓ Manter-se atualizado com avanços na área

Embora engajamento e compromisso com uma organização sejam semelhantes, os conceitos diferem de algumas maneiras. Mais visivelmente, engajamento é uma via de mão dupla. Uma organização deve primeiro envolver o empregado, que então

decide quanto engajamento quer oferecer em troca. Veja o quadro “Quem está engajado?” para tendências mais fundamentais sobre o engajamento do funcionário.



Se você quiser tirar o melhor proveito de sua equipe, elogie seus esforços. Diga a um funcionário que você o valoriza, assim como seu trabalho e observe seu desempenho continuar a melhorar. Pessoas que se sentem apreciadas têm desempenho melhor do que aquelas que não se sentem assim.

Valorizar e envolver sua equipe é a maneira mais eficaz de obter seu engajamento. Quando os funcionários participam da tomada de decisões, sentem-se à vontade para expressar suas ideias e reconhecer que suas contribuições são bem-vindas, têm oportunidades de desenvolver seus trabalhos e sentem que a organização se preocupa com sua saúde e bem-estar, eles se engajam. A responsabilidade pelo cultivo do engajamento repousa nos gestores, em todos os níveis da organização.

## ***Oferecendo empatia***

Empatia é um componente vital para fazer alguém se sentir valorizado. Como examino no Capítulo 3, empatia é a capacidade de escutar com sua cabeça e seu coração.

Deepak Chopra se refere a essa forma de absorver informação como *envolvimento distanciado*, em que você permite que os outros sejam exatamente como são. Quando você escuta, você não impõe sua ideia de como as coisas deveriam ser. Você não força suas soluções para os problemas de outras pessoas. Em vez disso, você se distancia, permitindo que elas encontrem seus próprios caminhos através dos seus labirintos de incerteza, até que encontrem maneiras que funcionem melhor para elas.

**Quem está engajado?**

Pesquisa do Institute of Employment Studies ressalta tendências notáveis no engajamento do empregado:

- ✓ Os jovens e os mais antigos são geralmente os mais engajados grupos etários, com os trabalhadores na casa dos trinta, quarenta e cinquenta mostrando rápidas imersões no engajamento.
- ✓ Minorias étnicas demonstram um nível de engajamento significativamente mais alto que o de seus colegas brancos.
- ✓ Gerentes e funcionários que se conectam diretamente com os clientes ou fregueses demonstram engajamento relativamente superior. O engajamento tende a diminuir entre funcionários da equipe técnica.
- ✓ Profissionais têm o nível de engajamento mais baixo, comprometendo-se com suas profissões e não com seus empregadores.
- ✓ À medida que o tempo de serviço aumenta, os níveis de engajamento diminuem – até que o empregado chegue a 20 anos de serviços ou mais, ponto em que os níveis de engajamento tendem a aumentar novamente.
- ✓ Os empregados que se ferem, têm acidentes no trabalho ou são intimidados na empresa (particularmente se um chefe está envolvido), demonstram baixo engajamento.
- ✓ Os funcionários que têm planos de desenvolvimento adequados ou acesso a oportunidades para se desenvolver são mais engajados do que aqueles que não possuem.
- ✓ Organizações que compreendem os níveis de engajamento e os motivadores de diferentes grupos de funcionários saem-se melhor em fazer com que sua equipe se envolva do que aquelas que utilizam a abordagem generalista para o engajamento.

Embora essa pesquisa tenha sido realizada no Reino Unido, suas conclusões podem ser aplicadas globalmente e refletem as conclusões de outras organizações, incluindo a Dale Carnegie Training.



Quando Bianca foi chamada ao escritório de seu chefe, ela não tinha ideia de que ele estava a fim dela e estava prestes a sugerir que eles levassem seu relacionamento para além do profissional. Bianca ficou horrorizada, pois valorizava seu trabalho, estava em uma trajetória ascendente na carreira e não queria arriscar suas chances de uma promoção. Naquela noite, quando ela disse à sua colega de apartamento, Camilla, o que havia acontecido, Camilla interrompeu: “Oh, sei exatamente como você se sente. Quando meu chefe deu em cima de mim, levei meses para me recuperar; nem sei se já me recuperei, estava completamente arrasada”. Magoada porque Camilla tinha interrompido com sua própria história, Bianca encerrou a conversa dizendo: “Você não tem ideia de como me sinto. Você não estava me ouvindo”. Embora

Camilla estivesse tentando demonstrar o que entendeu ao relacionar a experiência de Bianca com a sua própria, ela acabou mostrando que estava pensando em si mesma. Uma resposta mais empática poderia ter sido se Camilla tivesse ficado fora da equação e mantivesse o foco em Bianca, dizendo algo como: “Você deve estar se sentindo desolada”. Essa resposta mostra que Camilla compreende a situação e os sentimentos de Bianca, mantendo-se distanciada e 100 por cento focada em sua amiga.



Apesar de empatia e solidariedade serem dois sentimentos e muitas pessoas usarem as palavras de forma intercambiável, elas são diferentes. Quando demonstra empatia, você procura entender o que alguém está sentindo. Você busca sentir com a pessoa. Por outro lado, quando demonstra solidariedade, você pode sentir pela pessoa o que ela está enfrentando – mas você não entende o que ela está sentindo. Empatia é sobre sentir *com* alguém; solidariedade é sobre sentir *por* alguém.

Quando você escuta com empatia, você capta os sentimentos da outra pessoa, reconhecendo como é a situação para ela, sem ficar emocionalmente envolvido. Essa abordagem mostra que você valoriza o indivíduo e pode colocar de lado suas próprias emoções, sentimentos e interesses, dando, assim, espaço para que o outro se expresse.

Escute com empatia sempre, e a outra pessoa vai gostar de você. Consulte o Capítulo 10 para descobrir o poder de gostar no processo de persuasão.

## ***Prestando atenção primeiro em outros pontos de vista***

Para entender o ponto de vista de alguém, você tem que escutá-lo primeiro. Mas, espere, você pode estar dizendo, que tal alguém me entender? Bem, suas necessidades devem, por vezes, vir em segundo lugar. Enquanto a curiosidade pode ter matado o gato, a satisfação o ressuscitou.

Em seu clássico livro *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, Stephen Covey incentiva os leitores a procurar entender antes de procurar ser entendido. Em outras palavras, escute a outra pessoa e depois observe como ela o escutará.



Se você não tentar forçar seus pensamentos sobre os outros, eles estarão muito mais propensos a ficarem preparados, dispostos e capazes de ouvi-lo quando chegar a sua vez de falar.

## ***Relembrando Suas Habilidades de Escuta***

Escutar exige prática. Embora você possa ter aprendido habilidades de escuta na escola, a maioria dos meus professores focou na leitura, escrita e aritmética. Dito isso, escutar é uma habilidade que você pode aprimorar. Exige concentração, prática, perseverança e um desejo real de conhecer a outra pessoa.

### **Sinceramente, querida**

A fim de criar empatia de forma eficaz com outra pessoa, você deve ser sincero. Quando você é sincero, você é genuíno, verdadeiro e honesto em todos os seus pensamentos, ações e palavras. Ser sincero e autêntico, particularmente na maneira como você elogia outra pessoa, pode render grandes resultados e encorajar a outra pessoa a fazer algo mais por você.

Você não pode fingir sinceridade – e você provavelmente se sairá melhor evitando tentativas de ser sincero se verdadeiramente não sentir o que está fazendo ou dizendo. As pessoas captam insinceridade em diferentes velocidades, mas a maioria delas pode, eventualmente, reconhecer uma farsa. E se descobrirem, que Deus o ajude. Depois que descobrem que você é um impostor, você perde sua chance de persuadir alguém a aceitar seu ponto de vista.

Se você tem dificuldades para ser sincero ao elogiar os esforços dos outros, reflita sobre suas próprias convicções e percepções. Você pode descobrir que está baseando suas respostas em medos e expectativas pessoais, condicionamento social ou nos exemplos e opiniões de outras pessoas. Desenvolva sua autoconsciência, perguntando-se o seguinte:

✓ Minhas reações são baseadas em como penso e me sinto ou estou cedendo às

expectativas e condicionamento social?

- ✓ Estou permitindo que outros sejam quem são, com seus pontos de vista únicos ou quero que se sujeitem aos meus?
- ✓ Estou reagindo ao que está acontecendo no momento ou estou respondendo a experiências passadas?

Como um amigo meu me disse há muitos anos: se você não consegue encontrar nada para elogiar sobre outra pessoa, reflita sobre ela por cinco minutos. Se ainda assim você não consegue encontrar algo para exaltar, pense nela por mais cinco minutos. Em algum momento, você vai conseguir encontrar algo de positivo que abra seu coração e mente para quem ela é e para os desafios que enfrenta.

## *Preparando-se*

Se a escuta ativa é uma habilidade que você quer desenvolver ou melhorar, tire um tempo para preparar seu corpo e mente para trazer a informação à tona e absorvê-la. As seguintes medidas demonstram que você está 100 por cento comprometido em ouvir:

- ✓ **Abra seus olhos.** Olhos embotados, vidrados indicam que você está entediado ou indiferente. Experimente uma expressão facial aberta e descontraída, mas alerta. Pratique sua expressão de escuta, observando-se no espelho até que você possa adotá-la sem a ajuda visual.
- ✓ **Sente-se (ou fique de pé) com vivacidade.** As pessoas podem sentir que não se importa com elas ou com que estão dizendo, se você ficar curvado enquanto estão falando. Elas podem se sentir desconfortáveis se você brincar com seus dedos ou sacudir seus pés. Em vez disso, oriente seu corpo na direção da outra pessoa e permaneça relativamente imóvel. Use apenas gestos que encorajem a outra pessoa a falar.

Para saber mais sobre o poder da linguagem corporal, veja o Capítulo 13 ou leia meu livro *“Body Language For Dummies”* (Wiley).

- ✓ **Deixe suas próprias questões lá fora.** Quando estiver



trabalhando para compreender outra pessoa, deixe que a conversa seja toda sobre a outra pessoa. Deixe seus pensamentos e convicções de lado para ficar livre e aberto ao que ela tem a dizer. Dê uma olhada no Capítulo 3 para saber mais sobre ser receptivo aos pontos de vista de outras pessoas. Você também pode adquirir uma cópia de *Coaching com PNL Para Leigos*, de Kate Burton, que cobre esse tópico com detalhes.

- ✓ **Aja como se estivesse interessado.** Fazendo como se estivesse interessado no que a outra pessoa está dizendo, você realmente começa a se sentir interessado. Atores ensaiando um personagem muitas vezes agem “como se” para ajudá-los a se transformar naquela pessoa. Crianças brincam de “como se” o tempo todo, fingindo serem médicos, enfermeiros ou vaqueiros.



Como os seus sentimentos têm impacto sobre seu comportamento e este afeta suas convicções, quando você age “como se”, você se transforma no que quiser. Estudos sobre convicções e comportamentos mostram que o que você acredita e espera ser determina como você se comporta. Estudos internacionais mostram consistentemente a correlação de atitudes, convicções e expectativas sobre o comportamento.

- ✓ **Seja paciente.** Quando busca entender os pontos de vista de outras pessoas, dê-lhes tempo para expressar seus pensamentos e opiniões. Quando as pessoas sentem que você as está apressando, elas não ficam confortáveis compartilhando seus pensamentos com você. Consulte a próxima sessão “Permitindo que os outros falem” para detalhes.
- ✓ **Esteja presente.** Quando está escutando a outra pessoa, você precisa existir no aqui e agora. A seção posterior “Estando presente com o locutor” oferece mais ideias de como estar completamente presente com outra pessoa.

## ***Permitindo que os outros falem***

Muitas vezes as pessoas pensam que dar conselhos, tentar resolver problemas e dizer a alguém o que fazer é o jeito de mostrar confiança, apoio e encorajamento. Elas estão erradas. As pessoas só querem que você lhes dê a chance de falar enquanto você se senta e escuta.



Depois que convidar alguém para falar, não interrompa. Faça o que fizer, se você quer ouvir alguém, não o interrompa.

Muitas pessoas lutam para permanecer em silêncio enquanto outra pessoa está falando. Talvez você queira interromper e fazer com que uma situação ruim melhore, ou talvez você queira se defender e eliminar qualquer possibilidade de responsabilidade. Seja qual for sua motivação, seus próprios interesses podem facilmente tomar conta de uma conversa. Resista à vontade de contar suas próprias histórias, consertar problemas ou rapidamente garantir à outra pessoa que as coisas poderiam ser piores (e, assim, dizendo-lhe para criar ânimo e seguir em frente).

Excluir os pensamentos de outra pessoa, fazer com que seus pontos passem por cima daqueles que ela está apresentando e interrompê-la quando não foi chamado são todos modos infalíveis de fazer com que os outros sintam-se desvalorizados e resistam aos seus esforços para persuadi-los ou influenciá-los depois. Quando contradiz ou acrescenta julgamentos a essa mistura, você está essencialmente invalidando seus direitos de terem suas opiniões e convicções. Eles acabam se afastando de você por se sentirem impotentes.



Da próxima vez que estiver escutando alguém, relaxe, conscientemente, a mandíbula e feche sua boca. Deixe que seu lábio superior repouse, delicadamente, sobre seu lábio inferior. Mantenha ambos os lábios nessa posição até que a outra pessoa tenha terminado de falar. Então, e só então, permita que seus lábios se separem. Se você agir “como se” estiver interessado em ouvir o que alguém tem a dizer – mantendo sua boca fechada e sua mente aberta – você pode acabar descobrindo que realmente

prestou atenção. Se a outra pessoa tiver dificuldade para parar de falar e você já tiver ouvido o suficiente, pegue um assunto que ela tenha dito e direcione a conversa para o caminho que você quer tomar. Dizer algo como: “A respeito do seu ponto sobre...” ou “Baseado no que você está dizendo...” faz com que o locutor sinta que você escutou e refletiu sobre o que ele disse.

Você pode se sentir tentado a concluir as frases da outra pessoa, mas se você já tiver sido vítima disso, você sabe quão desconcertante essa prática é. Interromper os pensamentos sabota os outros a nível pessoal, possivelmente fazendo com que duvidem de si mesmos e, definitivamente, prejudicando qualquer confiança que você possa ter estabelecido.

Você claramente não consegue ouvir se estiver falando. Aguarde até que a outra pessoa pare de falar antes de abrir a boca. Se você intrometer seus pensamentos e usurpar a história de quem a estiver contando, essa pessoa não vai ficar disposta a ouvi-lo.



Certo dia, durante o almoço, Daniel e Jorge, colegas de trabalho, estavam trocando ideias sobre suas carreiras, Daniel queria conversar sobre possíveis caminhos que ele poderia seguir para incrementar suas oportunidades, mas Jorge constantemente o interrompia para argumentar porque achava que uma determinada abordagem não iria funcionar, o que havia acontecido com ele quando tentara seguir o caminho que Daniel estava considerando ou como Daniel estava errado em seu pensamento. Embora eles tenham continuado a trabalhar juntos, Daniel perdeu a confiança em Jorge como resultado da forma como este o havia tratado e procurou outras pessoas com quem colaborar quando novos projetos aparecessem.

## ***Saboreando o silêncio***

Às vezes, quando as pessoas estão lutando para se expressar, elas ficam caladas. Seus ânimos podem estar exaltados e elas querem controlá-los, ou podem precisar de tempo para formular suas ideias em pensamentos coerentes. Quando a pessoa que fala fica

em silêncio, você pode ter certeza de que ela está refletindo ou sentindo alguma coisa, não que ela tenha parado de pensar.

O silêncio pode ser desconfortável, mas é inevitável; acostume-se. Estar à vontade com o silêncio é vital para a escuta ativa. Deixando de interpor sua voz no silêncio de outra pessoa, você dá ao locutor tempo para pensar sobre o que quer dizer. Se for o caso, tranquilize-o dizendo: “não se apresse” e permaneça relaxado e pronto para escutar o que ele tem a dizer. Esperar pacientemente ajuda os outros a sentirem que têm opiniões importantes para você e que eles podem continuar se sentindo calmos e confiantes em sua presença.



Às vezes, o silêncio pode perdurar por um tempo surpreendentemente longo. Se isso acontecer, você pode interromper com perguntas tais como: “O que você estava pensando agora há pouco?” ou “O que o está fazendo hesitar?”. Faladas delicadamente, essas perguntas são formas asseguradoras de incentivar o locutor a continuar conversando e compartilhando informações com você sem atrapalhá-lo. Se o silêncio mudar para um território mais emocional – choro, raiva ou ansiedade – fique calmo, mantenha-se calado e dê à outra pessoa espaço suficiente para se expressar. Discutir com ela ou tentar acalmá-la não faz bem a você, nem a ela, e pode intensificar a reação. Se alguém chorar, oferecer um lenço de papel é um tipo de gesto que mostra que você se importa.

## ***Diminuindo seu ruído interno***



Você simplesmente não consegue ouvir a outra pessoa quando as maritacas em sua cabeça estão batendo papo. O ruído interno – que também chamo de “vizinho não convidado em sua cabeça” – o distrai e interfere em sua habilidade de receber mensagens. A tentação para que sua mente perambule é enorme. Sucumba a essa tentação por sua conta e risco.

Quando alguém está falando e seus pensamentos, sentidos e sentimentos desviam sua atenção dela, absorver a mensagem

contida em suas palavras é bem difícil. Enquanto presta atenção aos seus próprios interesses, você perde a essência do que a outra pessoa está dizendo. Ela então se sente jogada para escanteio, que não é um bom lugar para se ficar. Pior ainda, ela pode se sentir totalmente insultada e encerrar a conversa completamente.



Pesquisas mostram que a velocidade média de fala nos países ocidentais é de 120-150 palavras por minuto, enquanto a média de pensamento é de 600-800 palavras por minuto. Como você realmente consegue pensar mais rápido do que fala, sua mente pode facilmente ir dar uma caminhada quando alguém está falando com você.

Terminar as frases de outras pessoas, porque você prevê o que virá a seguir, indica que você está prestando mais atenção aos seus pensamentos do que aos de quem está falando. Se você está mais interessado em seu ponto de vista do que no delas, não espere que elas se interessem pelo seu. Antes de interromper, tenha certeza de dar-se ao trabalho de focar também em *como* a outra pessoa está transmitindo sua mensagem, bem como no que ela está dizendo.

Quando você filtra o que ouve, só consegue captar parte do que a outra pessoa está dizendo e, geralmente, se agarra às palavras que repercutem pessoalmente em você. A visão geral que ilustra o ponto do locutor ou detalhes importantes pode ser facilmente perdida por você. O que quer que esteja fazendo, você não está escutando ativamente. Para saber mais sobre filtragem de informações, consulte *Coaching com PNL Para Leigos*.

Se seu chefe ou um colega estiver falando com você, buscando sua total atenção, e você estiver pensando algo do tipo: “Meu Deus! Aquela pessoa é tão atraente!” ou “Que idiota. Não acredito que alguém ainda pense desse jeito” ou “Se alguém não diminuir o aquecimento dessa sala, vou dormir no meio desta reunião”, as outras pessoas no recinto vão captar o fato de que o que você está ouvindo em sua cabeça tem pouco a ver com o que elas estão dizendo. É provável que elas concluam que você está mais interessado em si mesmo do que nelas.



Pedro foi demitido por conta de redução do quadro de pessoal. Aos 45 anos e com uma família jovem, ele estava ansioso e preocupado. Ele não queria preocupar sua mulher, então não discutiu seus medos e preocupações com ela. Em vez disso, buscou apoio e consolo em seus amigos mais próximos. Walter, um amigo dos tempos de escola, não foi empático com Pedro e, em vez disso, começou a salientar como o desemprego devia ser terrível e como não saberia o que fazer se aquilo acontecesse com ele. Ao prestar atenção ao ruído interno em sua própria cabeça, com questões como: “O que eu faria se isso acontecesse comigo?” e “Não sei como eu encararia minha esposa e as crianças se estivesse no lugar de Pedro”, Walter alcançou um tal estado ao considerar suas próprias preocupações que Pedro acabou tendo que confortá-lo e garantir ao amigo que, ele próprio, ficaria bem e que Walter não deveria se preocupar. Pedro sentiu-se ainda mais isolado e apreensivo como resultado desse encontro e evitou Walter por meses depois disso.



Desligar os alto-falantes em sua mente e manter o espaço aberto para receber mensagens de outros requer prática. Você não consegue ficar com uma barriga tanquinho sem fazer abdominal e tampouco consegue se tornar um ouvinte de primeira qualidade sem abrir a mente e praticar. Para concentrar sua atenção no que a outra pessoa está falando – e, assim, não dar tempo para sua mente se envolver em bate-papo interno – preste atenção simultaneamente aos seguintes três aspectos da outra pessoa:

- ✓ Escute os fatos daquilo que a outra pessoa está falando. Identifique os detalhes relevantes e as informações precisas. Observe, também, qualquer informação imprecisa e exagero emocional.
- ✓ Observe os movimentos e as expressões da outra pessoa para obter insights adicionais sobre como ela realmente se sente sobre o que está dizendo.
- ✓ Sintonize-se com a voz da pessoa, observando o tom, volume, velocidade e ritmo de sua fala. Se você notar que os movimentos e o tom estão fora de sincronia com o que

a pessoa está dizendo, preste atenção especial à forma com que a mensagem está sendo transmitida. Comportamento não verbal, entre eles gestos, expressões e tom de voz, revelam as atitudes e sentimentos da outra pessoa. Para saber mais sobre comportamento não verbal, vá aos Capítulos 13 e 14.



Você tem que se importar o suficiente para querer ouvir. Se você se esforça para se preocupar com os sentimentos ou situação de outra pessoa, pense em como as percepções dela podem ter impacto sobre você e o que quer que aconteça. Quanto mais você sabe sobre alguém, mais informação você tem para usar como base quando você quiser persuadir ou influenciar essa pessoa. Veja o Capítulo 5 para mais informações sobre como apreciar as razões dos outros.

## ***Estando presente com o locutor***

Não importa o que está acontecendo lá fora – buzinas, celebridades que passam, nevascas – permaneça com a outra pessoa. As pessoas apreciam o fato de que você se importa o suficiente com elas para ignorar distrações óbvias.



A chave para estar presente com a outra pessoa é o foco, foco, foco. Sintonize no locutor que está aqui, agora. Não reaja a ele com base no que ele pode ter sido antes ou em quem você acha que ele pode ser. Apenas passe esse momento com ele como ele é no presente.

Estar presente com alguém exige que você se conecte com ele, livrando-se do ruído externo ou interno. Se você é genuíno em seu desejo de escutar buscando compreensão, aceite a pessoa como ela é, sem permitir que seus preconceitos, tendências ou ideias préconcebidas possam nublur sua perspectiva.

Olhe para a outra pessoa com quem você está se envolvendo. Os olhos são a janela da alma. Quando olha para alguém, você é capaz de captar informações que talvez ele não revelasse de outra

maneira. Por exemplo: pessoas que evitam olhar para você podem estar retendo informações. Alguém que está inquieto enquanto está falando pode estar se sentindo desconfortável. E alguém que olha de modo sonhador em seus olhos pode nutrir sentimentos românticos por você.



Como resultado de obras no prédio, a sessão mensal de Beth com Cida, sua orientadora, precisou ser mudada do escritório de Beth para o clube de Cida. Beth e Cida esperavam encontrar um lugar calmo onde pudessem conversar, mas quando chegaram ao clube, a área de reunião estava cheia e barulhenta. Depois de encontrar duas cadeiras, Cida puxou a sua para perto de Beth, mais do que ela teria feito normalmente, a fim de ajudar a eliminar as muitas distrações do ambiente. Quando ela disse a Beth o que estava fazendo, Beth sentiu que Cida respeitava a relação de negócio entre elas e que sua orientadora estava fazendo todo o possível para concentrar sua atenção nela.



Em certas culturas, evitar o contato visual é um sinal de deferência, enquanto olhar alguém nos olhos é considerado intrusivo e desrespeitoso. Ao fazer negócios com pessoas de culturas diferentes da sua, faça seu dever de casa e descubra onde os olhos falam mais alto. Para mais informações sobre contato visual, veja meu livro *Body Language For Dummies*.

## ***Obtendo Informações Adicionais Enquanto Escuta***

Embora suas palavras e movimentos quando escuta possam parecer secundários, o modo como você se expressa verbal e fisicamente pode ter um impacto significativo no desenvolvimento de uma conversa. Nas seções seguintes, delineio algumas de minhas técnicas favoritas para manter alguém falando e – durante o processo – revelar informações importantes que você pode usar mais tarde para persuadir e influenciar.

Apesar das pessoas, em sua maioria, evitarem falar diretamente





Apesar das pessoas, em sua maioria, evitarem falar diretamente sobre seus sentimentos, elas oferecem muitas pistas que indicam o que realmente está acontecendo em seus corações e mentes. Ouça o tom de voz, perceba a escolha de palavras, a velocidade e ritmo da fala se quiser entender seus sentimentos. Preste atenção em movimentos corporais, expressões e postura. Se elas estão murmurando, resmungando, curvadas ou em pé, empertigadas, vociferando instruções, as pessoas estão enviando sinais a respeito de como estão se sentindo. Por exemplo:

- ✓ Se o corpo de alguém está ereto, firme e seguro, ela está enviando mensagens de que está no controle.
- ✓ Se os ombros de alguém estão caídos, ela está lhe dizendo que está em modo de proteção.

Claro, você tem que examinar mais profundamente do que apenas gestos e expressões para obter uma visão completa do que está acontecendo lá dentro, mas você ainda consegue ter uma ideia com um pouquinho de dados.

## ***Refletindo***

Quando reflete sobre o que outra pessoa diz, você confirma a compreensão que teve de sua mensagem, incluindo seus pensamentos e convicções, bem como seus sentimentos e emoções. Às vezes, uma pessoa precisa apenas ser ouvida e reconhecida. Em outros momentos, ela precisa ouvir as falhas em seu raciocínio sem críticas. Além disso, refletir sobre o que outra pessoa diz ajuda a identificar áreas em que você concorda e discorda, trazendo questões à tona, onde têm mais chances de serem resolvidas do que se ficassem borbulhando abaixo da superfície.



Não estou, repito, não, encorajando-o a adotar o estilo de alguém às custas do seu eu autêntico. Estou, no entanto, encorajando-o a escutar e observar a forma como os outros se comunicam e, em seguida, fazer com que os padrões deles reflitam nos seus. Quando você reflete os sentimentos de alguém através de palavras, comportamentos e outros modos, você está

- ✓ Mostrando que está prestando atenção.
- ✓ Incentivando a outra pessoa a continuar a falar.
- ✓ Transmitindo uma atitude acolhedora.
- ✓ Demonstrando respeito pela outra pessoa.
- ✓ Aumentando sua compreensão da situação e as razões do comportamento e opiniões da outra pessoa.
- ✓ Construindo *rapport* para utilizar em influências no futuro.

## ***Ecoando padrões de fala***

Se você fala como um nobre e seu chefe como um comerciante do mercado, você pode e deve avaliar a forma como fala.



Ecoar palavras, frases e padrões de fala textualmente soa imitativo e insultante. Não desperdice tempo e energia tentando copiar exatamente o que a outra pessoa faz. Em vez disso, parafraseie ou use expressões tais como: “O que entendo que você está dizendo é...” ou “Então, em outras palavras...” para esclarecer seu entendimento e fazer com que a outra pessoa sinta que você a está escutando.

Quando você capta padrões de fala, palavras e expressões, você ganha insight sobre a maneira como a outra pessoa pensa, age e sente. Quando compreende esses três fatores e reflete sobre eles, você é mais capaz de obter a aprovação da outra pessoa. Para saber mais sobre o impacto dos sentimentos na escuta e na reflexão, veja o Capítulo 3.



Quando Jane conheceu Tom, o chefe de recursos humanos de uma empresa global de tecnologia, ela prestou atenção especial à linguagem que ele usou quando falou. Ela o ouviu usando, frequentemente, palavras como *apaixonado*, *respeito*, *engajar*, *valor* e *apreciar*. Ela percebeu que quando ele falava sobre aprendizagem e desenvolvimento, seus olhos brilhavam e ele se sentava para frente na cadeira, usando as mãos para transmitir sua

força de sentimento. Prestando atenção à sua linguagem e percebendo seus gestos e expressões, Jane foi capaz de refletir sobre como as escolhas comportamentais e de linguagem feitas por ele refletiam naquelas feitas por ela, criando *rappport* rápido. Logo, Jane e Tom estavam explorando maneiras pelas quais sua empresa poderia apoiá-lo em sua missão de fornecer treinamento de qualidade para os membros seniores da organização. Mais tarde, naquele mesmo dia, quando ela lhe enviou um e-mail agradecendo por seu tempo, ela fez referência a pontos específicos da conversação e sentimentos que ele reconheceu durante a entrevista. Jane agora é uma fornecedora preferencial da empresa, focando nas habilidades de comunicação e escuta. Ao demonstrar sua própria capacidade de ouvir os sentimentos e atitudes, bem como dados e fatos, Jane convenceu Tom de que ela era a pessoa certa para orientar a empresa.

## ***Espelhando comportamentos não verbais***

Igualar os humores das pessoas, refletindo de volta seus comportamentos não verbais – tais como postura, gestos e expressões – estabelece *rappport*, que encoraja resultados positivos.

Não estou sugerindo que você imite o comportamento de outra pessoa nem que tente duplicar, exatamente, movimentos e expressões. É provável que eles o identifiquem como um farsante ou um ator desempregado que carece de sutileza. Em vez disso, recomendo que você responda de uma forma adequada, a fim de demonstrar respeito, estabelecer *rappport* e produzir resultados. Para saber mais sobre estabelecimento de *rappport*, consulte o Capítulo 13.



Gestos, postura, expressões e elementos vocais revelam o que está acontecendo no interior. Ao responder a esses sinais de maneira respeitosa, você é mais capaz de se conectar com as pessoas e influenciá-las do que se chegar se intrometendo no território delas sem observar os sinais.

## ***Interrompendo de forma inteligente***

Às vezes, interromper é adequado, até mesmo necessário, durante uma sessão de escuta. Encorajar os outros a continuar a falar – por meio de perguntas ou parafraseando o que você está ouvindo – constrói *rapport*. As outras pessoas sentem que você está prestando atenção nelas.

Entretanto, se você for intervir enquanto alguém está falando, use sua inteligência antes de abrir a boca:

- ✓ Nunca tente impor seus pensamentos nem julgamentos à outra pessoa.
- ✓ Antes de interromper, identifique as vantagens de sua intervenção. Diga algo como: “Estou me esforçando para entender o que você quer dizer e realmente quero entender. Você poderia reformular essa última parte?” mostra ao locutor que você o valoriza, assim como o que ele está dizendo. Se a pessoa continuar, interrompa com: “Então, deixe-me resumir seus pontos para confirmar que entendi o que você quer dizer”.
- ✓ Se você está querendo agradar, pare agora mesmo. Se quer melhorar sua compreensão, incrementar a discussão e demonstrar seu cuidado e preocupação, então, intervenha.



Como você pensa mais rápido do que fala (veja “Diminuindo seu ruído interno”), seu primeiro instinto pode ser o de interromper. Pelo bem da segurança, distancie-se. Estudos mostram que interromper a pessoa enquanto ela está falando desvia e distrai sua atenção. Além disso, a interrupção afeta negativamente os relacionamentos, corta a comunicação e reduz sua capacidade de descobrir qualquer coisa. Se você interromper sem tomar cuidado, esteja preparado para que a pessoa que está falando sintase menos espontânea e mais hostil em relação a você. A pessoa pode não se abrir à sua influência persuasiva no futuro.

## ***Mostrando apoio para obter mais informações***

Como observo no Capítulo 2, quando se conecta com as pessoas em um nível emocional, você está mais propenso a persuadir e influenciá-las do que se você descartar suas opiniões e rejeitar seus sentimentos. Durante o processo de escuta, você deve usar palavras, ações e empatia (veja a seção anterior “Oferecendo empatia”) para mostrar que se importa e trazer à tona a informação adicional que pode ser útil posteriormente.



Enquanto você está escutando alguém falar, demonstre interesse, inclinando-se na direção da pessoa, mantendo os olhos nela e acenando para encorajá-la a falar mais. Diga frases breves e de apoio, tais como “sei” ou “diga-me mais”, que gentilmente embalam a outra pessoa e a levam-na a fornecer mais informações. Sons não verbais complacentes como “mmm”, “hmm”, e “aham” também indicam que você está interessado no que elas estão dizendo e encorajam ainda mais a conversação. Tocar a outra pessoa no antebraço pode transmitir apoio e tranquilidade. Você também pode tocar alguém no braço, ombro ou costas, desde que o toque seja apropriado e não viole seu espaço pessoal. A menos que vocês estejam apertando as mãos, evite tocar alguém em sua mão, uma vez que isso pode levar a interpretações erradas. Além disso, antes de tocar nas pessoas, pergunte se pode. Algumas pessoas não gostam de ser tocadas e, em certas culturas, o toque é considerado invasivo.



Da próxima vez em que estiver escutando outra pessoa e quiser mostrar apoio sem dizer nenhuma palavra, assuma essa postura:

- ✓ Sente-se com pernas e braços descruzados.
- ✓ Defronte-se com o locutor e incline a cabeça na direção dele.
- ✓ Deixe seu rosto assumir uma expressão aberta.
- ✓ Acene a cabeça conforme a outra pessoa fala.

Cada um desses comportamentos simples, mas tranquilizadores, incentiva a outra pessoa a continuar falando e revelando informações.



Algumas pessoas são táteis e gostam de tocar e serem tocadas; outras não. Embora o toque possa ajudar muito para persuadir as pessoas a seguirem você, tocar os outros de maneira inadequada, sem sua permissão, é invasivo e desrespeitoso. Na dúvida, não toque.

## ***Fazendo perguntas sensíveis e sensatas***

Ao mesmo tempo em que o encorajo a não interromper quando alguém está falando (veja a seção anterior “Interrompendo de forma inteligente”), também o incentivo a fazer perguntas para obter informações. Fazer perguntas eficazmente demonstra que você está escutando e está interessado na outra pessoa e em suas questões. Use as seguintes dicas para formular perguntas eficazes:

- ✓ **Foque em questões abertas.** *Questões abertas* incentivam as pessoas a falarem mais e mais profundamente. Elas dão às pessoas a oportunidade de explorar seus sentimentos, pensamentos e opiniões. Um exemplo de questão aberta é: “O que você gostaria de fazer sobre isso?”, enquanto uma questão fechada seria: “Você já pensou em fazer...”.
- ✓ **Pense sobre suas razões para fazer qualquer pergunta.** Você quer aprofundar sua compreensão na outra pessoa – ou quer impor suas opiniões, sob o pretexto de perguntar?
- ✓ **Certifique-se de que suas perguntas não estão induzindo a outra pessoa a pensar da mesma forma que você.** Evite frases tais como: “Você não acha que seria melhor se...” ou “Você não acha que deveria...”, que, claramente, tentam manipular as respostas para que satisfaçam seus interesses. Perguntas indutoras não criam confiança, que é uma parte crucial na construção de

relacionamentos. Veja o Capítulo 5 para mais informações sobre confiança e persuasão.

- ✓ Em vez disso, use frases como “Quais podem ser os benefícios de...?” ou “Que outras opções que você tem...?”, que incentivam o diálogo aberto e atento, ao mesmo tempo em que lhe fornecem maior conhecimento sobre a maneira como os outros pensam.



Quando você faz perguntas eficazes, que estimulam e trazem à tona informações, você mostra que entende as questões que alguém está enfrentando. E, como resultado de questionamento adequado, você ganha dados adicionais que podem influenciar sua abordagem quando você quiser depois persuadir aquela pessoa a adotar sua maneira de pensar ou agir.

## ***Quando você discorda***



Se você discorda com o que a outra pessoa está dizendo, resista à tentação de interromper com suas opiniões. Em vez disso, seja paciente e deixe a outra pessoa terminar de falar. Encoraje-a a revelar mais sobre seus pontos de vista, fazendo uma pergunta que comece com: “Estou apenas curioso sobre suas razões para...”. Use linguagem não confrontadora que o faça parecer curioso e não intrusivo e impeça a outra pessoa de ficar na defensiva.

Preceder uma pergunta com as palavras: “Estou apenas curioso...” abre caminho para uma comunicação clara e lhe dá liberdade quando você está abordando temas delicados. Essa frase demonstra seu interesse, mostra respeito pelo ponto de vista da outra pessoa e evita críticas. Articular suas perguntas dessa forma é uma maneira elegante de suavizar questões difíceis e lhe oferece uma saída mais fácil caso a outra pessoa fique na defensiva. Por exemplo: se a outra pessoa desafia você ou o acusa de ser negativo, você pode responder sinceramente que está realmente curioso e interessado em compreender o que ela quer dizer. Veja o quadro explicativo no início do capítulo, “Sinceramente,

querida”, sobre a importância de se falar com sinceridade.

## ***Quando a conversa parece obstruída***

Quando as pessoas estão relutantes em expressar seus sentimentos – ou nem mesmo os compreendem – você pode se sentir intrigado quando estiver ouvindo. Caso sinta-se bloqueado ou confuso, continue a praticar os bons comportamentos de escuta e reflita o que você ouve (veja a seção “Refletindo”), mesmo que isso não faça sentido no momento. Com o tempo, essa abordagem permite que a outra pessoa ganhe autoconhecimento e abra a porta para que você a entenda também.

A seguinte conversa entre Thiago e seu supervisor, Ed, mostra como o questionamento sensível pode incentivar a outra pessoa a compartilhar mais sobre o que está indo errado – mesmo que a outra pessoa não esteja, inicialmente, certa sobre a fonte do problema.

**Ed:** Ei, Thiago. Como vai?

**Thiago:** Não muito bem. Estou me sentindo um pouco mal hoje. Mas o tempo está bem ruim, provavelmente deve ser por isso.

**Ed:** Ah, você está sentindo para baixo hoje?

**Thiago:** Sim, tenho me sentido bem travado e frustrado.

**Ed:** [parafraseando os sentimentos que Thiago descreveu] Então, você está se sentindo estagnado, é isso?

**Thiago:** Bem, eu pedi um empréstimo há alguns dias e descobri que meu pedido foi recusado.

**Ed:** Isso é decepcionante.

**Thiago:** Pois é. Eu estava realmente ansioso para conseguir o empréstimo para que pudesse adquirir minha casa própria.

**Ed:** Então, você está querendo comprar um imóvel?

**Thiago:** Sim. Mas não posso bancar a compra de uma casa sozinho.

**Ed:** Então, que outras opções você tem?

**Thiago:** Eu poderia perguntar ao meu irmão se ele gostaria de comprar comigo.



**Ed:** Como você se sente sobre isso?

**Thiago:** Não fico muito entusiasmado já que não gosto muito da namorada dele e provavelmente ele iria querer que ela entrasse no negócio com a gente.

**Ed:** O que mais você poderia fazer?

Ao continuar fazendo perguntas abertas, Ed não só ajudou Thiago a descobrir a fonte de sua frustração, como, também, o auxiliou a pensar em maneiras de lidar com ela.

As pessoas, muitas vezes, desconhecem seus próprios sentimentos ou têm vergonha ou se sentem culpadas por eles e se esforçam para enfrentar suas próprias emoções. Por exemplo, ao perguntar a seu gerente: “O que você quer que eu faça a respeito dessa bagunça?”, um funcionário sabe, na realidade, o que é esperado dele. Ele não está pedindo instruções. Em vez disso, está expressando sua hostilidade e ressentimento. Um supervisor sensível identifica os sentimentos encobertos pelas palavras ásperas e aborda os sentimentos em primeiro lugar. Já um supervisor que não está ouvindo os sentimentos por trás das palavras pode dar uma resposta que a outra pessoa não quer, como: “Dê um jeito e corrija!”, exacerbando o problema real, que é a hostilidade do empregado.

Se alguém está escondendo as emoções, como muitas vezes acontece no trabalho e em relacionamentos pessoais, faça a si mesmo duas perguntas:

- ✓ Em vista da situação, o que a pessoa está dizendo faz sentido?
- ✓ O modo de falar do indivíduo se ajusta à sua declaração?

Se a resposta para uma ou ambas as perguntas for um retumbante “não”, vá mais fundo, cuidadosamente, até descobrir o que realmente está acontecendo.

Quando faz perguntas sensatas e sensíveis, você mostra às outras pessoas que se preocupa com elas e com o que elas têm a dizer. Ao repetir e refinar o que outras pessoas falam, você demonstra que entende seus sentimentos e não as julga. Continue

questionando e repetindo, e você vai acabar conhecendo os fatos reais – não uma versão adulterada feita para agradá-lo. Quando você tiver descoberto os verdadeiros fatos e emoções, vá ao Capítulo 12 para ver o que fazer em seguida.

# **Capítulo 8**

## **Conquistando e Mantendo o Interesse de Seu Público**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Atraindo e mantendo o interesse
  - ▶ Planejando o futuro com a curva de atenção
  - ▶ Lidando com lapsos de atenção
- 

**Q**uando foi a última vez que alguém o fascinou a ponto de você não conseguir tirar seus olhos dela? O que ela fez que o persuadiu a sentar e prestar atenção? Como ela conseguiu trazê-lo a bordo e mantê-lo lá? Em outras palavras, como ela conquistou e manteve sua atenção?

Envolver-se com seus ouvintes de forma que estes estejam abertos para o que você diz é vital se for persuadi-los a adotar sua maneira de pensar. Para obter e manter a atenção de uma ou cem pessoas, você precisa se conectar desde o início e aumentar seu interesse ao longo do tempo pois, caso contrário, terá dificuldades para influenciá-las.

Felizmente, a capacidade de obter e manter a atenção de alguém envolve estratégias simples que você pode aplicar a uma variedade de situações. Como todas as novas habilidades, você deve praticar, se quiser aprimorar as suas.

Neste capítulo, compartilho algumas ideias e conceitos que o equipam com um arsenal de técnicas e ferramentas das quais você pode se valer quando quiser persuadir seu público – seja uma pessoa, um pequeno grupo de indivíduos ou um grupo de

milhares de pessoas – a irem de onde estão para onde você quer que estejam. O resultado? Você captura sua atenção, aumenta sua intensidade e conquista o apoio delas para sua ideia ou sugestão.

## ***Fazendo com Que as Pessoas o Notem***

Ser notado sempre foi um desafio, e o século XXI não facilitou o processo. Com a escassez de tempo e uma cascata infinita de ideias e escolhas bombardeando as pessoas diariamente, obter e manter a atenção de alguém é uma luta contínua.

No momento em que as pessoas o veem ou ouvem-no, elas estão reparando em você. Elas estão decidindo se você merece a atenção delas ou não. Para fazer-se notado, o que você diz e como o faz, deve ser notável – tão diferente, chocante ou novo, que as pessoas sejam incapazes de ignorá-lo.

### ***Fazendo um teste como uma diva***

De acordo com o folclore do teatro, quando ainda era uma atriz desconhecida, Barbra Streisand chegou para um teste mastigando, visivelmente, um grande pedaço de chiclete. Após ocupar seu lugar no palco, continuou mastigando e, então, parou e com um sorriso envergonhado e coquete, tirou o chiclete de sua boca, colocou-o sob o banco em que estava sentada, e voltou a cantar novamente. Depois que os testes terminaram e todos os artistas deixaram o teatro, o diretor do show subiu no palco e olhou embaixo do banquinho, apenas para não encontrar nada lá. Ao ter fingido estar mascando chiclete e fazer um drama para se livrar dele, Streisand conseguiu se destacar da multidão. Embora a história possa ou não ser verdadeira, ser notado e sustentar o interesse é uma estratégia astuta.



Embora uma atitude ofensiva possa capturar a atenção das pessoas, ofender seus valores centrais e convicções (veja o Capítulo 2), ela impacta, negativamente, sua capacidade de influenciar seu pensamento e comportamento. Evite fanatismo,

chauvinismo e intransigência a todo custo. O que você acha engraçado pode machucar alguém. Fazer comentários grosseiros às preferências sexuais, religiosas ou políticas de alguém pode fazer com que você pareça agressivo e desagradável, enquanto comentar negativamente sobre a aparência de alguém pode dar a impressão de que você é rude e insultante. Quanto a vulgaridades e imagens eróticas, deixe-as do lado de fora a menos que você esteja preparado para ser posto na rua.

## ***Conquistando um primeiro olhar***

As primeiras impressões contam, e você tem de quatro a seis segundos para ser notado. Sem dúvida, você está competindo com fatores tais como restrições de tempo, tédio, cansaço e ruído externo – como telefones tocando, bebês chorando e música alta – em seus esforços de capturar a atenção do ouvinte.

## ***Prendendo a atenção online e offline***

Com a infinidade de concorrentes online disputando atenção, a impressão que você causa determina se você é notado ou não. Em um estudo recente de percentuais de abertura, 51 por cento dos 4 milhões de participantes que receberam um e-mail contendo dados deletaram a mensagem dois segundos depois de abri-la.

Para capturar e manter a atenção, você precisa ter uma grande abertura que provoque, instigue e estimule o leitor a abrir seu e-mail e continuar lendo. O mesmo é válido para sites. Pesquisas sobre motivação revelam que os seres humanos compartilham três características básicas: controvérsia, curiosidade e escassez. Misture essas características com o foco nos três objetivos principais que a maioria das pessoas tem – fazer ou economizar tempo, dinheiro e energia – e você tem um vencedor.

Aqui estão alguns exemplos de títulos que atendem aos instintos básicos das pessoas e fazem com que queiram continuar lendo:

Como fazer R\$ 3.000,00 por semana, sem sair de casa.

Como economizar milhares em suas contas de serviços públicos.

Como fazer com que ele/ela se apaixone novamente por você.

Como perder rapidamente aqueles horríveis quilos indesejados.

Como ser publicado em 30 dias ou menos.

Esteja você redigindo um texto ou transmitindo uma mensagem falada, pessoalmente ou por telefone, o princípio de recorrer às características fundamentais e objetivos centrais das pessoas permanece o mesmo.

## ***Identificando o que importa para seu público***

Todo mundo tem mais compromissos e menos tempo para se concentrar em qualquer coisa do que gostaria. É por isso que sua mensagem deve ser clara, convincente e concisa. Seja qual for o modo com que você está transmitindo sua mensagem – por escrito ou através de gravação de áudio, vídeo ou falando diretamente para uma plateia ao vivo – adote os seguintes princípios:

- ✓ **Transforme o que é complexo em pontos-chave simples.** Comece pensando sobre a ideia geral. Considere o que é importante sobre a sua mensagem, os benefícios, a quem ela afeta e como. O que você quer que seu público faça como resultado do que você comunicou?
- ✓ **Apele às emoções, necessidades e desejos de seu público.** Embase sua mensagem com evidências convincentes, tais como um único fato interessante ou um relato que capte a seriedade emocional do assunto. Embora a evidência que você escolher para substanciar seus pontos mude, dependendo do seu público, ter todas as formas à mão significa que você está preparado para qualquer coisa que surja em seu caminho. Além disso, faça com que sua mensagem seja memorável, incluindo ritmo, contraste, metáforas e outros artifícios retóricos para fazer com que sua mensagem pegue.

- ✓ **Atenha-se ao ponto.** Mensagens que divagam com pouco foco confundem seu público, fazendo com que se pergunte o que você quer dele.

Se anunciantes estiverem persuadindo-o a fazer compras em algumas lojas, comprar determinados produtos ou viajar para terras distantes, eles estão capturando sua atenção, apelando aos seus interesses, fantasias ou valores – ou, muitas vezes, uma combinação dos três. Confira os exemplos:

- ✓ Um desconto de 50 por cento soa bem quando o dinheiro é escasso. Aqui o anunciante está fazendo um apelo direto aos interesses dos compradores ao propor que eles economizem dinheiro (veja a seção anterior “Prendendo a atenção online e offline” para saber mais sobre como apelar aos interesses humanos).
- ✓ Uma imagem de pessoas bonitas bebendo piñas coladas em uma praia arenosa, e a sugestão do odor de jasmim em uma brisa perfumada é uma forma bem persuasiva de apelar às suas fantasias e tentá-lo para um feriado, quando você está tremendo sob uma montanha de cobertores ou raspando gelo do seu carro.
- ✓ Um médico de boa aparência sugerindo que você tome seu xarope para tosse tem mais probabilidade de influenciar suas escolhas do que um velho rabugento empurrando a garrafa para você. Mesmo quando você sabe que o médico em um anúncio é um ator, o anunciante ainda ganha sua atenção pela combinação de boa aparência e autoridade, enquanto tira vantagem de suas necessidades de saúde. Aqui você tem fantasias – o médico bonito – bem como os interesses e valores – sua saúde – trabalhando em conjunto. Para saber mais sobre atratividade e autoridade como ferramentas persuasivas, consulte o Capítulo 10.

Para obter a atenção dos ouvintes, descubra o que importa para eles. Faça o seu dever de casa para entender as questões e as

preocupações deles para que, quando chegar o momento de ganhar sua atenção, você poder demonstrar que já está familiarizado com o que é importante para eles. Se o seu dever de casa toma a forma de pesquisa de mercado, perguntando às pessoas que conhecem pessoalmente os seus ouvintes, ou perguntando diretamente aos seus ouvintes, mais você saberá sobre as pessoas que você está planejando persuadir – quanto mais você sabe sobre os seus interesses e questões – mais persuasivo você é capaz de ser. Seja qual for a maneira com que você coleta informações, certifique-se de que está se comportando de uma forma adequada e ética. Para saber mais sobre comportamento ético, veja o Capítulo 5.



## ***Desenvolvendo sua energia e entusiasmo***

Você quer falar com confiança suficiente para demonstrar que sabe sobre o que está falando, sem parecer arrogante. Pratique algumas das técnicas a seguir para aprimorar sua energia e entusiasmo:

- ✓ **Sorria.** Esteja você falando para um grande público, uma pequena reunião ou apenas uma pessoa, sorria antes de dizer a primeira palavra. De acordo com numerosos estudos, sorrir sugere confiança, cooperação, anima os humores e proporciona manifestações de insight. Use seus sorrisos seletivamente, uma vez que sorrir para coisas desagradáveis pode fazer com que você pareça indiferente.
- ✓ **Cuide de si mesmo.** Cuide bem do seu corpo comendo os alimentos certos, descansando o suficiente e se exercitando regularmente. Tire um tempo para socializar com os amigos e refletir sobre o que é importante para você. Como qualquer instrumento, seu corpo e mente têm melhor desempenho quando você cuida deles. Consulte o Capítulo 2 para mais informações sobre autorreflexão.
- ✓ **Jogue-se.** Muito antes da Nike cunhar o slogan “Just do it” (Faça-o), Dale Carnegie disse: “Inação gera dúvida e medo. Ação gera confiança e coragem. Medo evapora quando agimos”. Comprometa-se com o que está fazendo e veja sua energia e entusiasmo aumentarem.



O período médio de atenção do ouvinte típico é de seis a oito minutos de cada vez. Se você perguntar quanto tempo é isso, prenda a respiração e veja o que demora até que você esteja ofegando. Seis a oito minutos podem parecer uma eternidade. Para prender a atenção dos ouvintes você deve envolvê-los durante o processo. Algumas técnicas que você pode usar para manter seu público com você incluem:

- ✓ **Faça perguntas.** Perguntas diretas e retóricas transformam um monólogo em uma conversação uma vez que o ouvinte se torna ativamente envolvido.
- ✓ **Use acessórios.** Acessórios relevantes que sejam visíveis e coloridos ajudam seu ouvinte a lembrar do que você está falando.
- ✓ **Adicione drama.** Anime o que você está dizendo colocando sua voz e corpo na apresentação. Não tenha medo de representar dramaticamente parte do seu discurso, usando seu corpo como um acessório e incluindo o diálogo, sotaques (timbres de voz) e variedade vocal.
- ✓ **Conte uma história.** Fatos contam, histórias vendem. Conte histórias de sua experiência pessoal para desenvolver seu ponto. Inclua estudos de casos e exemplos para fazer com que seu material ganhe vida.
- ✓ **Pause.** Se você pausar, mostra confiança e seu público fica curioso sobre o que virá a seguir.



## Usando ganchos

Quando quiser persuadir seu público a ouvir o que você tem a dizer, consiga um gancho. Um *gancho* é tudo aquilo que ganha atenção e resume em poucas palavras o conceito do que você está dizendo. Você não precisa comprar, fazer nem dar um gancho. Bons ganchos exigem apenas um pouco de cuidado e preparação. Use todo e qualquer um dos seguintes ganchos para conquistar rapidamente os corações e mentes de seus ouvintes:

- ✓ **Relatos.** As pessoas continuam a prestar atenção em histórias atrativas e bem contadas. Conte uma curta história pessoal que o conecte aos seus ouvintes e às questões presentes. Algumas pessoas gostam de começar suas histórias pelo final, enquanto outras gostam de começar bem pelo comecinho. Qualquer uma das abordagens que tomar, certifique-se de que sua história seja relevante para o assunto.
- ✓ **Humor.** Sorrir faz as pessoas se sentirem bem e o riso as une. Comece com uma interpretação bem-humorada sobre seu tópico, assegurando-se de que sua espirituosidade seja apropriada à sua mensagem. Não estou sugerindo que você tente ser um comediante e sim o encorajando a partilhar uma história engraçada sobre você ou sobre algo que tenha acontecido para revelar seu charme. Se você contar uma piada e ela não fizer ninguém rir, não tente de novo. Esqueça o assunto e siga em frente.
- ✓ **Declarações que criam dúvida ou descrença.** O que você diz não tem que ser verdade, desde que você provoque a curiosidade dos ouvintes. Uma declaração como “O que vocês estão prestes a ouvir vai mudar a sua vida para sempre” pode não ser realmente verdadeiro, mas pode fazer com que seu público fique alerta, na esperança.

- ✓ **Fatos ou estatísticas notáveis.** Cite informações precisas que sejam interessantes, relevantes e que não sejam de conhecimento comum.
- ✓ **Opiniões.** Dizer algo contrário à opinião pública – como, “Não vejo nada de errado com as práticas de trabalho de empresas que exploram o funcionário” – e veja a confusão se armar. Muito provavelmente seus ouvintes permanecerão envolvidos só para ver o que acontecerá em seguida.
- ✓ **Eventos atuais.** Quer as pessoas passem os olhos pelas manchetes enquanto esperam por seus cafezinhos, quer escutem um pouco das notícias enquanto voltam do trabalho para casa, ou acompanhem rigorosamente os esportes e assuntos atuais, a maioria delas tem algum conhecimento de algo que está acontecendo no mundo.
- ✓ **Citações.** Elas não precisam ser de pessoas famosas, apenas adequadas e oportunas.
- ✓ **Teatralidade.** Como ex-atriz, estou propensa a adicionar um pouco de show business em minhas aberturas, a fim de ganhar a atenção dos ouvintes. Depois de tropeçar em suas falas de abertura ou começar a endereçar seus comentários para o público errado, seus ouvintes vão querer ver o que virá a seguir. Dê uma chance à teatralidade como uma nova abordagem. Pratique antes para certificar-se de que suas escolhas funcionam.



Independentemente do tipo de gancho que você escolher, torne-o relevante para sua mensagem. Por exemplo: uma história sobre uma criança que foi abusada vai conquistar a atenção de seu público, se você estiver angariando fundos para uma obra infantil.

## ***Interessando-se pelas pessoas***

Para a maioria das pessoas, a vida é um caso de “É tudo sobre mim”. Mas adivinhem? Não importa quão charmoso e inteligente

você seja, não importa quão criativas sejam suas soluções ou quão lógicas suas conclusões, se você não levar em consideração as necessidades e desejos das pessoas que deseja influenciar, ou se seu produto ou ideia não é relevante para elas, você não pode esperar persuadi-las a adotar sua maneira de ver as coisas.

Exceto pelas pessoas que têm algo a esconder, a maioria das pessoas gosta quando outros se interessam por elas, porque isso as faz se sentirem especiais. E se você faz alguém se sentir especial, é muito mais provável que ela goste de você. Veja o Capítulo 10 para mais informações sobre como gostar e ser gostado são parte do processo de persuasão.

Você pode conquistar a atenção das pessoas conhecendo o que é importante para elas e mostrando que você se importa com isso. Mostre seu interesse pelos outros, explorando qualquer um dos itens a seguir, seja perguntando diretamente ou fazendo um pouco de pesquisa antes:

- ✔ **De onde eles são.** Toda cidade grande ou pequena e país tem características únicas que influenciam o pensamento e o comportamento das pessoas. Mostrar que você está interessado nas origens dos outros demonstra que você se interessa por eles, como pessoas.
- ✔ **O que importa para eles.** Se você ainda não sabe, pergunte quais são suas preocupações e questões – e então responda com informações úteis e relevantes. Por exemplo: eles estão preocupados com o meio ambiente, os impostos ou decisões do governo? Questões de saúde e segurança importam para eles? Eles têm filhos, animais, casas de veraneio? Mencione esses tópicos pertinentes e obtenha acesso às convicções, valores e preocupações das outras pessoas. E, quando faz isso, você está bem encaminhado para conquistar a atenção deles.
- ✔ **O que lhes interessa.** Golfe, tênis, montanhismo? Viagens, família, carros velozes? Quanto mais você souber sobre seus ouvintes, em melhor posição estará para

persuadi-los a prestar atenção.

- ✓ **O que eles temem ou com o que se preocupam.** O que os motiva e os mantêm seguindo em frente? Ao conhecer as possíveis respostas às suas perguntas e as soluções para seus problemas, você tem um plano para influenciar suas decisões.

Se você já experimentou o fenômeno de alguém demonstrando interesse em você, provavelmente gostou. Talvez alguém tenha tocado em algo que realmente importa para você no decorrer de uma conversa. Ou talvez você tenha descoberto que vocês dois compartilham uma experiência ou uma paixão. Essas pequenas conexões o tornam mais receptivo para a outra pessoa. A energia flui entre vocês dois, em vez de apenas em uma direção. Você está mais apto para persuadir – ou ser persuadido.

Se você está falando para um público de mais pessoas, o desafio de descobrir os interesses, necessidades e preocupações de todos pode parecer assobrador. Você pode até descobrir que alguns dos interesses das pessoas estão em conflito. Dito isso, você sempre pode contar com o fato de as pessoas terem interesse em bem-estar, inclusive financeiro, físico, espiritual ou familiar. Vá ao Capítulo 2 para saber mais sobre preocupações e motivações humanas.



Demonstrar interesse em outra pessoa ajuda a ganhar a atenção dela, dando-lhe um lugar para começar a influenciar seus pensamentos e comportamentos. Você precisa seguir até o fim o interesse inicial por meio da construção de confiança e respeito (veja o Capítulo 5) se você quiser se tornar um persuasor e influenciador bem-sucedido a longo prazo.

## ***Usando nomes***

Tratar as pessoas pelos seus nomes controla a atenção delas. Lembrar das pessoas como indivíduos e recordar de algo pessoal sobre elas só favorece sua conexão. Acho que a melhor maneira de lembrar o nome de alguém é repeti-lo logo que o escutar e

dirigir-se à pessoa pelo nome durante a conversa. Por exemplo, “É um prazer conhecê-lo, João” e, mais tarde, na conversa, dizer algo como: “Então me diga, João, como descobriu que você e Bruno tinham uma paixão por esportes radicais?”. Você pode encontrar muitas dicas para recordar nomes em *Improving Your Memory For Dummies*, de John B. Arden (Wiley).

## ***Usando palavras-chave***

Quando você quiser conquistar a atenção de alguém, escolha cuidadosamente suas palavras. Devido a limitações de tempo e à sobrecarga de informações, as pessoas são seletivas com o que ouvem. Enquanto você está falando, as outras pessoas têm diálogos adicionais passando por suas cabeças. Será que eu paguei antes de sair do estacionamento? Devo vender minhas ações neste negócio? A que horas é a peça da escola da minha filha?

A fim de chamar a atenção dos ouvintes de volta para você, encontre e utilize palavras-chave que despertem o interesse das pessoas. *Palavras-chave* são palavras claras e poderosas que apelam para as emoções, curiosidade e preocupações de seus ouvintes. Quando escuta com cuidado o que as pessoas dizem, você pode distinguir as palavras que são fundamentais para elas. Por exemplo: se alguém fala sobre conexão, paixão, convicções e valores, você sabe que essas são os chavões que pode incorporar em sua apresentação. Quando você incorpora palavras-chave no início (e, de fato, em toda a sua apresentação) você tem mais, chance de persuadir os seus ouvintes do que se usar seu palavreado casual. Por exemplo:

- ✓ **Declaração sem palavras-chave:** “Hoje estou aqui para falar com vocês sobre como fazer uma boa apresentação”.
- ✓ **Declaração estrategicamente cheia de palavras-chave:** “Se você deseja se conectar com seu público, envolver-se com suas convicções e valores, e está entusiasmado sobre como convencê-los a seguir sua

liderança, você veio ao lugar certo”.



Algumas palavras-chave tornam-se aparentes somente depois que você passa um tempo com seu público, conseqüentemente, faça um esforço para escutá-lo. Embora muitas pessoas possam pensar que são bons ouvintes, a verdade é que a maioria das pessoas não tem interesse nem fazem uso do que os outros estão dizendo para elas (o Capítulo 7 explica como ir além da audição para o domínio da escuta verdadeira). Por isso, preste atenção ao que seu público diz e tente perceber suas palavras-chave.

## ***Conectando-se visualmente***

O contato visual é um elemento vital tanto para capturar quanto para manter o interesse de seu ouvinte.

A menos que evitar o contato visual seja parte de sua abertura teatral para chamar a atenção (veja a seção “Usando ganchos” anteriormente neste capítulo), mantenha sua cabeça fora de seus papéis e olhe para seu público antes de dizer qualquer palavra. E, se olhar para qualquer outro lugar que não para seu público for parte de sua tática para ganhar a atenção dele, deixe que ele saiba logo porque você está se comportando desse modo.



Quando o encorajo a estabelecer e manter contato com os olhos, não estou falando de fazer o jogo do sério, de forma que os outros se sintam desconfortáveis. Pisque em uma proporção normal e mude seu foco ocasionalmente.

- ✓ **Em um ambiente de grupo**, passe cerca de três segundos com cada membro da plateia, conectando-se visualmente e mantendo a ligação. Corra os olhos pela sala, como se você estivesse falando para um grupo de amigos interessados e não para uma aglomeração amorfa de indivíduos indiferentes. Enquanto alguns louvam as virtudes de se deixar os olhos vagarem pela mesa ou pelas fileiras da plateia, eu o encorajo a perceber todo o grupo antes de começar a falar e, depois, dirigir seus



comentários aos indivíduos em diferentes partes da sala, indo de um canto ao outro, com padrão em M, W ou X. O ponto importante é ter certeza de que você se conectou com todas as áreas.

- ✓ **Em um ambiente individual**, olhe para a pessoa com quem você está falando de 45 a 65 por cento do tempo. Quando você estiver escutando, aumente sua conexão visual, olhando para o locutor de 60 a 85 por cento do tempo.

Somente quando você chegar ao “grande pedido” – “Quando você vai responder minha pergunta/assinar esse contrato/arrumar o seu quarto?” – você deve olhar seu ouvinte diretamente nos olhos e não piscar ou recuar até que tenha atingido seu objetivo.

Quando você olha nos olhos de uma pessoa, enquanto fala com ela, você dá a impressão de ser digno de confiança. E as pessoas dignas de confiança têm autoridade. Consulte os Capítulos 5 e 11 para obter mais informações sobre o impacto da autoridade e da credibilidade na persuasão e influência.



Algumas culturas consideram desrespeitoso o contato visual ininterrupto. Faça sua pesquisa cultural para evitar causar ofensas.

## ***Mantendo e Intensificando a Atenção Deles***

Depois de ter atraído a atenção de sua plateia e estabelecido sua disposição para escutar com todas as técnicas que abordei na seção anterior, você agora deve mantê-los envolvidos.

Atores, oradores e pessoas de vendas sabem da importância de manter o interesse do público. Tendo captado a atenção dos ouvintes, você deve concentrar seus esforços em estimular o interesse deles pelo maior tempo possível e evitar perder a força, competindo com distrações o tempo todo (consulte a seção

posterior “Lidando com distrações”).

## ***Falando a mesma língua***

Atrair e manter a atenção dos ouvintes exige que você preste atenção neles. Observe como eles se comunicam – que tipos de palavras e expressões empregam – e reflita sobre o que você percebe. Essa abordagem é semelhante a meu conselho no Capítulo 7, onde sugiro que você reflita sobre as palavras e gestos que observar.

Falar a mesma língua que seus ouvintes melhora seus poderes persuasivos. Não quero dizer que você deva falar francês com os franceses e russo com os russos, a fim de fazer com que eles o entendam. (Claro que, ser capaz de falar a língua dos seus clientes e colegas é útil quando se faz negócios em um mundo global, e eu o encorajo a aprender tantas línguas quanto puder).

Quando você fala a mesma língua que seu público, você reflete o que ouve, repete palavras e expressões semelhantes (veja a seção anterior “Usando palavras-chave”) e adapta ainda sua apresentação aos estilos e preferências de seus ouvintes. Por exemplo:

- ✓ **Se você está falando para um grupo de pessoas que são motivadas por fatos ou lógica**, apresente seu argumento em um estilo, lógico, factual. Baseie suas observações na razão, para tirar uma conclusão. Como o pensamento lógico está baseado no sequencial, dê estrutura à sua apresentação, organizando ideias, fatos e conclusões importantes em uma progressão em cadeia.
- ✓ **Se o estilo dos ouvintes é informal**, afrouxe suas rédeas verbais e reflita as palavras e fraseado de outras pessoas em suas próprias palavras. Por exemplo: o discurso informal é normalmente associado às pessoas mais próximas a você, em quem você confia, e é a linguagem usada entre amigos, familiares e pessoas que são parecidas com você. A linguagem informal soa amigável e

tende a usar contrações e uma gramática simplificada. Nas apresentações, você tenderia a depender menos de gráficos, tabelas e dados quantitativos e muito mais de relatos.

Você pode adquirir um monte de informações sobre estilos de aprendizagem variados e preferências em levantamento de informações em *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton (Alta Books), bem como em *Business NLP For Dummies*, de Lynne Cooper (Wiley). Além disso, você pode pular para o Capítulo 9 agora para pegar dicas para reconhecer como seu ouvinte prefere tomar decisões.

Ao longo deste livro, eu o encorajo a igualar e compassar seus ouvintes, a fim de influenciá-los. Você pode encontrar mais informações e detalhes sobre esse processo tanto no *Business NLP For Dummies*, quanto no *Programação Neurolinguística Para Leigos*.

## ***Criando descrições visuais***

Criar descrições visuais emocionais é uma das formas mais poderosas de manter a atenção de seus ouvintes. Grandes oradores, como Martin Luther King Jr, Abraham Lincoln, Winston Churchill, John F. Kennedy, Sócrates e numerosos profetas religiosos, entendiam como unir as palavras e emoções para abrir corações e mentes.



*Descrições visuais* emocionais são frases ou histórias breves que criam imagens duradouras, que ressoam emocionalmente na mente dos ouvintes. Elas esclarecem o que você está dizendo e, ao mesmo, tempo evocam um sentimento, apelando tanto para o lado esquerdo do cérebro (analítico) como para o direito (emocional).

As descrições visuais são tão poderosas porque mexem com os valores, convicções, esperanças e sonhos das pessoas. Elas fazem arder a paixão e intensificam a visão. Como descrevo no Capítulo 3, quando você se conecta em um nível emocional, suas chances

de persuadir e influenciar as escolhas dos outros aumentam.

Siga essas sugestões para criar descrições visuais e emocionais bem-sucedidas:

- ✓ **Crie sua imagem de forma a ficar pertinente à época e às circunstâncias.** Por exemplo: “O atual clima econômico faz com que eu me sinta como se estivesse em um carro em fuga sem cinto de segurança ou motorista ao volante”.
- ✓ **Leve em conta os interesses, paixões ou hobbies de seu público.** Se você está descrevendo, para seu companheiro de golfe, como você imagina uma transição de liderança tranquila, você poderia dizer, “É como dar uma tacada de 200 metros direto pelas raias, com um backswing lento e um follow-through completo”.
- ✓ **Confie em fontes que são sucessos comprovados.** Aqui, você não precisa reinventar a roda, basta manter o olho aberto para coisas interessantes que compartilhem semelhanças com os argumentos que você quer apresentar. Preste atenção em eventos recentes, acontecimentos históricos, objetos familiares e fenômenos naturais.
- ✓ **Opte pela concisão.** Tente criar sua descrição em duas ou três frases.
- ✓ **Ensaie suas descrições visuais antes de colocá-las em prática.** Divida suas ideias com um colega ou amigo antes de usá-las com o público desejado. Veja como eles respondem e peça feedback.
- ✓ **Seja seletivo e limite o número de descrições que você usa.** Embora descrições visuais testadas e aprovadas como “feliz como pinto no lixo”, “dar pulinhos de alegria” e “andando com uma mola em seu pé” sejam evocativas, elas não são originais. Veja que variações de imagens você pode criar. Se você estiver usando descrições visuais em uma apresentação de cinco minutos, limite-as a não

mais que três e opte por um tema. Qualquer coisa a mais e você começa a soar forçado e esperto demais. Quando você acrescenta muitas descrições visuais diferentes, o público fica confuso a respeito da ideia que você quer passar.

## ***Repetindo-se de forma eficaz***

Torne sua informação relevante para seus ouvintes e repita sua mensagem para persuadi-los a continuar prestando atenção em você. Uma pronúncia clara e confiante e informações pertinentes garantem que seus ouvintes não sejam carregados para uma viagem interna por conta da falta de interesse. Veja as seções “Enfrentando lapsos de atenção” e “Lidando com distrações” mais adiante, neste capítulo, para saber mais sobre repetição eficaz.



Conquiste a atenção dos ouvintes, contando-lhes o que você vai dizer a eles e, então, diga. E, finalmente, diga-lhes o que você acabou de dizer. Dessa forma, quando as pessoas se distraírem, você será capaz de recuperar a atenção delas sem que sintam que perderam tudo o que você disse.

Mantenha a atenção dos ouvintes no meio da repetição, variando seu tom de voz (veja o Capítulo 14), introduzindo palavras e frases inesperadas e jogando alguns recursos visuais na mistura.



Seus movimentos, gestos e expressões contam como recursos visuais, por isso, considere o que você pode fazer fisicamente para atrair a atenção e manter o foco do público em você e no que está sugerindo. Consulte o Capítulo 13 para mais informações sobre gestos poderosamente persuasivos.

## ***Indo com a Maré: A Curva de Atenção de Seus Ouvintes***

Estou disposta a apostar(!) e não sou uma mulher de apostas(!)

que, em algum ponto durante uma conversa, apresentação ou entrevista você se distraiu com alguma coisa que não tinha nada a ver com o papo do momento. Não se preocupe. Acontece com todo mundo.



Quando ninguém está prestando atenção, ninguém está se comunicando. E, quando ninguém está se comunicando, você pode desfrutar de resultados positivos.

Felizmente, você estava prestando atenção em algum ponto durante a interação e foi capaz de achar o fio da meada, continuando de onde parou sem muita dificuldade ou interrupção (claro, se não estava interessado logo de início, você vai continuar lutando para prestar atenção).

Reconhecer os sinais de que a concentração está titubeando é o primeiro passo para responder. Sinais de atenção perdida incluem:

- ✓ Expressões desanimadas e olhares vidrados
- ✓ Pouco ou nenhum contato visual constante
- ✓ Conversa
- ✓ Bater na mesa com uma caneta ou sacudir o pé com impaciência
- ✓ Tentativas evidentes de mudar de assunto
- ✓ Silêncio e bocejos
- ✓ Foco nas unhas das mãos
- ✓ Rabiscar
- ✓ Usar a tecnologia como, por exemplo, mandar e-mails, mensagens de texto e fazer ligações telefônicas



As seções a seguir examinam aqueles momentos que ocorrem durante quase todas as interações, quando o interesse ou atenção de alguém esmorece um pouco. Ao prever as interrupções e se preparar para as quebras de concentração, você pode voltar a se conectar com seu ouvinte com respostas adequadas.

## *Retratando picos e vales*

Uma ferramenta útil para lidar com a propensão das pessoas à distração é pensar na atenção como se seguisse um padrão – nesse caso, é a *curva de atenção*. Embora esse modelo esteja bem estabelecido e aceito agora, ele parece ter se originado nos anos 1940, com o mestre de xadrez e psicólogo holandês, Adriaan de Groot, que baseou sua teoria nos processos de pensamento dos jogadores de xadrez. Foi originalmente denominado de *modelo de memória*.

Como a Figura 8-1 mostra, a curva de atenção ideal sobe acentuadamente no início e continua em uma suave trajetória ascendente até o final de sua apresentação. Embora essa experiência pareça boa, não conte que isso vá acontecer no mundo real.

A Figura 8-1 também mostra a curva de atenção mais típica, na qual a atenção sobe e desce periodicamente em ondas.



**Figura 8-1:** Visualizar os altos e baixos da atenção ajuda-o a ficar concentrado no resultado.

---



Altos e baixos são uma parte natural da conversação. As pessoas estão sempre perdendo o fio da meada e precisando que sejam trazidas de volta a bordo. O problema é que as pessoas nunca querem admitir que precisam que você repita o que disse. Parecer burro, grosseiro ou simplesmente desinteressado não se encaixa na imagem que a maioria das pessoas tem de si mesmas. No Capítulo 5 você pode descobrir mais sobre como refletir sua integridade.

Desde que você ganhe a atenção de seus ouvintes no início e prenda-a novamente no final, você tem mais chance de persuadi-los do que se começar em desvantagem e terminar sonolento.

## ***Fazendo um bom uso da curva***

Ao visualizar onde você está na conversa, permanecendo nos trilhos, torna-se uma simples questão de tirar o máximo partido de um determinado momento ao longo da curva de atenção. Tal como um surfista pegando um grande tubo, você pode surfar na curva e prestar atenção aos altos e baixos. Mesmo se você encontrar uma onda ameaçadora que pode derrubá-lo, ainda assim você pode cair de pé.



Programe um modelo de uma curva de atenção no disco rígido da sua mente. Leve esse modelo com você para todas as suas reuniões – qualquer tipo, em qualquer lugar, a qualquer momento. Dessa forma, você tem uma representação visual dos picos e vales da conversa. Ao visualizar uma curva imaginária com altos e baixos, você pode avaliar os lapsos e ficar preparado para suas eventuais aparições.

Quando um baixo aparecer, descubra o que está acontecendo. Você está falando de forma monótona, murmurando ou falando jargonês? Ou o ouvinte não entendeu sua ideia? Como não pode entrar na cabeça do seu ouvinte, você tem que estar alerta para os



sinais indicadores de atenção enfraquecida e reagir rapidamente quando a concentração declinar. Alguns sinais reveladores que você pode encontrar incluem:

- ✓ Girar a cabeça de um lado para outro como se o ouvinte tivesse cãibra em seu pescoço
- ✓ Olhos apertados com a cabeça voltada para longe de você
- ✓ Olhos vidrados
- ✓ Arrastar os pés, esfregar as orelhas, olhos ou nariz enquanto levemente vira-se na direção contrária à sua
- ✓ Mexer nas suas roupas e remover fiapos que só ela pode ver, ou ficar olhando ao redor da sala
- ✓ Punhos cerrados com músculos faciais contraídos

## ***Enfrentando lapsos de atenção***

Muitas vezes, as pessoas não conseguem perceber quando a atenção de alguém diminui. Quando está iniciando uma conversa ou apresentação, você é responsável por prestar atenção em seu ouvinte, captar os sinais e reagir apropriadamente.



Envolva-se com seu ouvinte desde o início, a fim de assegurar que ele possa alcançar você depois de algum lapso de atenção.

Você deve se fazer entender logo na primeira tentativa. O que acontece depois de sua primeira tentativa vai influenciar o que virá a seguir. Se alguém rejeita uma ideia logo de início, você vai se esforçar para mudar a opinião dela mais tarde, mesmo quando ela sabe que está errada. Geralmente, o orgulho está guiando essa mentalidade, pois ninguém quer ser percebido como indeciso ou incapaz de fazer a escolha correta de primeira.

Nunca venda sua ideia para alguém cuja atenção não está focada em você. Se você está competindo por atenção desde o início, espere até que os olhos, ouvidos e corpo da pessoa estejam

direcionados para você. Pode ser que você tenha que parar por alguns segundos, até que a outra pessoa perceba o que está acontecendo. Esperar pela atenção integral de alguém pode ser desconfortável, então respire profundamente para acalmar-se e aguarde firme. Se você não puder ganhar a atenção total da outra pessoa, peça para adiar a reunião até um momento que seja mais conveniente para ela. O Capítulo 14 tem alguns exercícios de respiração muito bons para acalmar seus nervos.



Se as pessoas estão interessadas no que você está lhes mostrando ou dizendo, elas vão olhar na sua direção ou na do objeto. Se não estão interessadas, elas vão desviar o olhar. Nesse caso, há várias coisas que você pode fazer. Pare de falar até que olhem de novo para você, dirija-se à pessoa pelo nome, ou altere o volume vocal. Se você está se reunindo com um grupo de colegas seus ou você é o chefe, é justo pedir-lhes que desliguem seus aparelhos eletrônicos – BlackBerrys e afins – até que a reunião termine. Se você está tendo uma reunião individual e a outra pessoa começa a navegar na internet ou a mandar mensagens de texto enquanto você está falando ou apresentando, pare de falar até que ela tenha terminado.

## ***Lidando com distrações***

Distrações abundam. Como você não pode evitar completamente as distrações, sua melhor forma de agir é abordá-los de frente, minimizando distrações em potencial e corrigindo as já existentes – conforme explorarei mais nas seções seguintes.

### ***Minimizando distrações potenciais***

Às vezes, o próprio espaço onde você vai se reunir se presta a distrações – uma janela que permite a entrada de muito sol ou emoldura uma vista movimentada, um ouvinte posicionado na direção de uma porta aberta por onde as pessoas passam continuamente, e cadeiras que são colocadas de tal forma que o público tem dificuldade para vê-lo fazem com que obter e manter

a atenção dos ouvintes seja um desafio. Se você puder arranjar essas distrações com antecedência, faça-o. Mova as cadeiras e feche as persianas. Como disse na seção anterior, peça a seus ouvintes que desliguem seus aparelhos eletrônicos durante sua apresentação. Se pedem que você desligue o seu, quando você vai ao teatro e ao cinema, não há nenhuma razão porque você não deveria pedir a seus ouvintes que também desliguem quando você está se apresentando.

## ***Remediando as distrações visuais***

Quando você notar algo que desvie a atenção dos outros em relação a você, como apresentador, lide com isso imediatamente (e, por extensão, ajude os outros apresentadores, conforme necessário). Distrações visuais raramente se resolvem sozinhas. Na verdade, elas geralmente ganham mais atenção quando negligenciadas.

Não importa se você viu uma mancha de café na jaqueta de alguém ou algum papel higiênico preso em um sapato, reconhecer o elefante na sala geralmente é suficiente para satisfazer a curiosidade de todos e colocar a conversa de volta nos trilhos.

Se você sentir que alguma coisa em você – sua roupa, seu cabelo ou espinafre nos dentes – está causando uma distração, pergunte a seu público, dizendo alguma coisa como: “Percebi que vocês parecem estar tendo dificuldades para se concentrar no que estou dizendo. Há algo sobre o qual eu deveria saber?”. Dessa forma, você toma conhecimento do que está acontecendo e pode fazer algo a respeito.



Se distração envolve outra pessoa, informe-a discretamente. Se for apropriado, ajude a outra pessoa a resolver a situação o mais rápido possível.

## ***Reconhecendo a divergência***

Lapsos de atenção podem ocorrer quando alguém na plateia discorda do que o apresentador está dizendo. Preste atenção aos movimentos e expressões do seu público. Se suas palavras estão causando uma reação negativa, envolva o ouvinte – ou talvez vários ouvintes – em um diálogo sobre a questão. Aborde as preocupações de seus ouvintes diretamente e sem confrontação. Você poderia dizer, por exemplo: “O que você acha sobre o que eu acabei de dizer?” ou “Pode ser que alguns de vocês não concordem com o que acabei de dizer. Manifestem-se para que possamos ouvir todos os pontos de vista”. Ao oferecer ao seu público a oportunidade de expressar seus pontos de vista, você está mostrando que está aberto a outras opiniões e está disposto a levá-las em consideração.



Os comportamentos que indicam contrariedade incluem lábios contraídos, narinas dilatadas, punhos cerrados, dedos tamborilando e pés sacudindo. Se alguém em sua plateia demonstra isso, pare e mude de rumo. Para mais informações sobre leitura da linguagem corporal, presenteie-se com uma cópia do meu livro *Body Language For Dummies* (Wiley).

Identifique possíveis áreas de divergência e confusão e prepare respostas *antes* de sua apresentação. O público aprecia oradores que lidam com restrições de forma aberta e honesta. Preparar-se e responder prontamente deixa-o em uma posição melhor para recuperar a atenção e interesse da plateia. Veja o Capítulo 4 para saber mais sobre como lidar com as dúvidas.



Se você não conseguir ganhar a atenção dos ouvintes – ou não conseguir recuperá-la, depois que ela estiver enfraquecida – pode ser que o acompanhem até a saída. Ou pode ser que a conversa simplesmente acabe e não aconteça nada. De qualquer maneira, seu trabalho duro deu praticamente em nada. Se isso acontecer, reorganize-se, reavalie e tente outra vez. Às vezes é preciso mais do que uma abordagem para se fazer um negócio ou ganhar aprovação. Vá ao Capítulo 1 para dicas sobre como trabalhar em conjunto para alcançar objetivos.

## ***Refreando interrupções constantes***

Quando está falando com alguém e é interrompido repetidas vezes, você pode rapidamente ficar aborrecido, enquanto a outra pessoa se distrai. Vocês dois podem esquecer em que ponto estão na conversa ou decidir encurtar uma importante discussão.

Os ambientes do escritório de hoje estão sob mais pressão do que nunca. As pessoas têm mais responsabilidades e menos sistemas de apoio. Os escritórios modernos muitas vezes possuem andares com planta aberta, com poucas portas e paredes. A maioria dos telefones e dispositivos móveis das pessoas nunca para de tocar ao longo do dia de trabalho.

Você deve corrigir as interrupções se quiser ganhar e manter a atenção de alguém:

- ✓ Se alguém entra e interrompe sua reunião, você pode avaliar o problema e seu possível impacto na concentração de seu ouvinte. Se a pessoa foi convidada para participar da reunião, siga em frente. Se for uma questão de alguém que foi deixar alguns papéis para a pessoa com quem você está falando, pare até que ela saia. Se seu ouvinte parece distraído pela interrupção, pergunte se ele gostaria que você voltasse em outro momento.
- ✓ Quando o telefone ou e-mail interrompe sua conversa, observe como a outra pessoa reage física e vocalmente (saiba mais sobre o efeito da linguagem corporal e da voz ao transmitir mensagens nos Capítulos 13 e 14). Se a pessoa com quem você está falando parece distraída, pergunte se ela gostaria que você saia e volte mais tarde. Dessa forma, você está mostrando respeito e demonstrando que está prestando atenção. Vá ao Capítulo 7 para obter dicas sobre resposta a comportamentos não verbais.

A menos que a outra pessoa peça para encurtar a reunião, volte

para onde você estava antes da interrupção e resuma rapidamente o que estava dizendo.



Ao resumir, faça com que suas ideias sejam claras e concisas. Você não precisa rever, com seus ouvintes, os detalhes do que estava dizendo, apenas os destaques. Se você estiver com um grupo e uma pessoa se afastar por alguns minutos, por conta de um e-mail ou conversa, traga-a rapidamente de volta para a discussão dizendo, por exemplo, “Nicole estava dizendo que...”. Dessa forma, você rapidamente resume e lembra a todos onde eles estão.

Você pode ficar com medo de soar como um papagaio repetitivo. Fique tranquilo, isso não acontece. As pessoas se lembram apenas de uma pequena parte do que ouvem, de forma que, recapitular seus pontos ajuda a consolidá-los na mente de seus ouvintes. Além disso, você está ajudando outros a recuperar a atenção e voltar à discussão. Como lembro aos participantes dos meus programas de oratória: “sintetizar para cristalizar”.

## ***Recuperando a atenção depois de um lapso***

Distrações e lapsos de atenção são previsíveis, inevitáveis e muitas vezes estão além do seu controle. A chave é quão eficazmente você lida com o lapso e quão rapidamente você consegue se recuperar e retomar a atenção.



Qualquer que seja a fonte da interrupção ou do lapso de interesse, *pare* e tome conhecimento do que está acontecendo. Ignorar as interrupções acaba por aumentá-las, como bem sabe qualquer um que já tenha assistido a um discurso no qual o orador ignora o bipe de pager no auditório.

Para reconhecer um lapso de atenção ou uma distração de forma eficaz e seguir em frente rapidamente:

✓ **Permaneça positivo.** Quando um lapso de atenção

acontece, pare o que você está fazendo, mantenha contato visual e tome conhecimento da distração. Reaja com respeito e com uma atitude positiva. Se adotar uma atitude punitiva, tudo que você conseguirá é um motim.

- ✓ **Revisite seu último ponto alto.** Visualize a sua curva de atenção e retorne ao último ponto alto relevante. Resuma, rapidamente, o último momento positivo para retomar o controle de seus ouvintes. Quando seus ouvintes estão em um pico emocional, eles estão mais dispostos a prestar atenção ao que você está dizendo.
- ✓ **Bloqueie rapidamente as distrações.** Se o telefone de alguém toca durante uma reunião que você está conduzindo e a pessoa insiste em atender a chamada, peça-lhe para deixar a sala e segure seu pensamento até que ela retorne.
- ✓ **Memorize onde parou.** Faça uma nota para si mesmo ou marque o trecho em seu resumo ou apresentação. Você está encarregado de ficar de olho na conversa, não o seu ouvinte.
- ✓ **Aproveite ao máximo o tempo ocioso.** Enquanto alguém estiver fora, atendendo um telefonema ou e-mail urgente, abra espaço para perguntas e observações de quem tenha permanecido. Peça-lhes feedback do que foi dito até o momento e envolva-os em uma discussão. Ao utilizar o tempo de forma construtiva e positiva – em vez de tratar a distração como problemática – você mantém o controle da situação e seus ouvintes nos trilhos.
- ✓ **Recapitule rápido e siga em frente.** Quando uma pessoa retorna depois de ter lidado com uma distração ou interrupção, aborde o que ela perdeu, pergunte se seu resumo faz sentido e siga o fluxo de onde você parou.
- ✓ **Fique confortável com a repetição.** Não se preocupe em repetir informação – é uma boa maneira para reforçar sua



mensagem. A maioria das pessoas absorve apenas 40 por cento do que ouve, então a repetição é fundamental para garantir que sua mensagem será retida.

Evite repetir apenas por repetir, o que só serve como um corte no fluxo de sua história persuasiva. As pessoas podem facilmente perder o interesse. Você sabe quando está repetindo só por repetir, quando você não está preparado e fica abordando o mesmo assunto, sem acrescentar nada de novo na conversa. Embora alguns jornalistas repitam-se com grande sucesso – por exemplo: “Já lhe pedi 14 vezes para responder à minha pergunta e estou pedindo novamente” – se você ficar retornando à mesma questão sem contribuir com um insight ou argumento para a discussão, corre o risco de ter sua credibilidade questionada. Consulte o Capítulo 5 para obter dicas sobre como estabelecer sua credibilidade.

Com a atenção e interesse deles restabelecidos, o público pode apreciar, entender e se envolver positivamente com você. E você está no caminho certo para persuadi-los!

## ***Mantendo o pico emocional***

Como disse no Capítulo 3, as pessoas tomam decisões baseadas em emoções. As pessoas respondem mais positivamente quando estão emocionalmente envolvidas do que quando não se importam nem um pouco. Apelar para as emoções das pessoas é mais eficiente do que apelar para a lógica, e ajuda muito para convencer o ouvinte a aceitar sua proposta.

*Picos emocionais* são aqueles momentos quando você conseguiu, de forma bem-sucedida, transportar seu público a um nível hiper-receptivo. Eles estão animados e dispostos a se comprometer com sua ideia. Procure pelos seguintes sinais para saber se alguém está em uma alta emocional e pronto para comprometer-se com sua proposta:



- ✓ **Contato visual.** Os olhos estão abertos e brilhantes, as pupilas estão dilatadas e a pessoa está olhando diretamente para você.
- ✓ **Aceno de cabeça.** Quando a outra pessoa move a cabeça para cima e para baixo, está indicando que concorda com o que você está dizendo.
- ✓ **Sorriso.** Um sorriso mostra que ela está pronta para chegar a um acordo.
- ✓ **Inclinado para a frente.** Essa posição sinaliza que a pessoa está pronta para se levantar e abraçar sua proposta.
- ✓ **Variedade vocal.** A pessoa fala mais rapidamente e a voz tende a ser mais alta do que o normal.
- ✓ **Controle muscular.** Quando os músculos estão firmes, mas móveis, eles transmitem energia positiva.

Uma vez que você obteve a atenção do seu ouvinte e tenha conseguido aquela alta emocional, aproveite enquanto é tempo. Puxe sua caneta e faça com que a pessoa assine na linha pontilhada. Se você não tem um contrato em sua pasta, aperte as mãos para selar o acordo e coloque a papelada no correio o mais rápido possível! No Capítulo 9, você pode encontrar diferentes abordagens a serem tomadas, dependendo dos estilos de tomada de decisão de seus ouvintes.

# **Capítulo 9**

## **Ajustando Sua Abordagem para Diferentes Estilos de Tomada de Decisão**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Determinando o estilo de tomada de decisão de alguém
  - ▶ Adaptando seus argumentos para combinar com seu ouvinte
  - ▶ Focando em sua pronúncia
  - ▶ Exercitando suas palavras
  - ▶ Trabalhando com um grupo variado de estilos de tomada de decisão
- 

**C**olocado de maneira simples: as pessoas são diferentes, especialmente nas formas com que tomam decisões.

Algumas pessoas têm uma forte aversão ao risco, enquanto outras sempre querem mais. Você encontra pessoas que desconfiam de quaisquer dados que não correspondam às imagens que elas têm do mundo, ao passo que outras apenas confiam em seus instintos. Algumas baseiam suas decisões naquilo que funcionou no passado, enquanto outras se concentram em fatos e análise, com medo de tomar decisões independentes.

Se você aplicar uma abordagem generalista enquanto tenta influenciar os outros, você passará por maus bocados e, muito provavelmente, chegará ao fracasso. Em vez disso, você pode criar uma abordagem adaptada à forma de como a pessoa que você deseja persuadir toma suas decisões.

Neste capítulo, descrevo as sutis diferenças entre cinco estilos conhecidos de tomada de decisão. Mostro-lhe como identificar e persuadir cada tipo, incluindo os chavões específicos que você pode usar para atrair cada estilo, bem como os melhores tipos de informação e formatos de apresentação que conquista o apoio de seus ouvintes.

## ***Sabendo Quem É Quem e o Que É o Que***

Saber como interpretar e responder às palavras, ações e atitudes das pessoas que tomam decisões que têm impacto sobre sua vida leva a relacionamentos seguros e eficazes. Esteja você influenciando seu chefe, um colega ou membros de sua família, saber como converter suas sugestões em argumentos convincentes pode transformar suas propostas em proposições vencedoras.

Para seu livro de 2004, *The 5 Paths to Persuasion*, que explora como os líderes tomam decisões, os consultores executivos Gary Williams e Robert Miller entrevistaram cerca de 1.700 executivos de uma ampla gama de setores. Eles identificaram cinco tipos previsíveis de processos decisórios: carismáticos, céticos, pensadores, seguidores ou controladores. A persuasão funciona melhor quando é adaptada para se ajustar a um dos cinco. Seus resultados mostram que, para ser um persuasor bem-sucedido, você precisa:

- ✓ **Personalizar suas propostas.** Organize suas informações de maneira que atraia seu ouvinte. Você deve direcionar seus argumentos para os estilos preferenciais de seus tomadores de decisão, caso contrário, você não terá chance de persuadi-los a aceitar suas propostas.
- ✓ **Tornar-se um perito em interpretação de comportamento.** As pessoas só tomam grandes decisões após coletarem e processarem informações no seu estilo

preferido. Como um persuasor, você deve observar atentamente a pessoa que quer persuadir, a fim de saber com qual estilo você está lidando.

✓ **Montar um kit completo do qual retirar ferramentas.**

Para influenciar os diferentes tipos de tomadores de decisão, você precisa saber quais ferramentas usar bem, como quando, e em que ordem, devem ser usadas.

Williams e Miller enfatizam que sua pesquisa é baseada em como as pessoas tomam decisões e não é influenciada por tipos de personalidade. Além disso, embora os estilos de tomada de decisão da maioria das pessoas mudem de acordo com as circunstâncias, ao fazer escolhas difíceis que envolvam questões complexas e consequências significativas, as pessoas voltam ao seu estilo. Em outras palavras, quando a pressão é muita, você usa o que funcionou no passado.

Williams e Miller também notam que, apesar de alguns dos nomes para os tipos de tomada de decisão possam soar negativos, eles são simplesmente termos descritivos para explicar a maneira principal com que cada grupo de pessoas toma decisões. Nenhum estilo é melhor do que o outro. Todos podem tomar decisões boas e ruins.

Além disso, como os próprios seres humanos, os cinco diferentes tipos, por vezes, podem ser difíceis de decifrar, porque cada pessoa contém elementos de todos os cinco estilos. Dito isso, Williams e Miller oferecem um ponto de partida para analisar os diferentes estilos e fortalecer suas habilidades persuasivas.



Conforme você lê as seções seguintes, reflita a qual estilo você pode pertencer. Procure por características que ressoem e sirvam naturalmente para você. Embora essa abordagem não seja uma ciência exata, ela pode lhe dar insights sobre como você se encarrega das tomadas de decisões.

## ***Convencendo os Carismáticos***

*Tomadores de decisão carismáticos* são identificados como *carismáticos* porque eles abrangem certas qualidades carismáticas – tais como paixão pelo pensamento arrojado e inovador, abordagens originais e um desejo profundo por conhecimento. Pensadores com visão geral, audaciosos e responsáveis, um *tomador de decisões carismático* precisa ver o que você está falando, bem como ouvir o que você diz. No trabalho, slide shows padronizados em PowerPoint os matam de tédio, então vá para uma reunião com alguns gráficos preparados que possam ser modificados em sua cabeça e redesenhados em um quadro branco. Longe do escritório, esteja preparado para esboçar suas ideias em um pedaço de papel. Apesar de ficarem inicialmente entusiasmados com uma nova ideia ou proposta, eles exigem um conjunto equilibrado de informações antes de tomarem sua decisão final.



Os carismáticos têm, frequentemente, períodos curtos de atenção e se beneficiam da interação. Comece pela informação mais crucial em primeiro lugar. Esteja preparado para que eles se levanten e caminhem em círculo enquanto você está falando. Quando o fizerem, fique sentado. Os carismáticos contam que você se abstenha de se juntar a eles em sua agitação e esperam que você permaneça com os pés no chão. Eles gostam de pensar em voz alta e de agilizar as coisas. Além disso, gostam de discutir ideias e rabiscar seus pensamentos, deixando que os outros preencham os detalhes depois.

Você sabe quando está interagindo com um tomador de decisões carismático porque o rosto da pessoa se ilumina de exuberância e entusiasmo quando você apresenta sua grande ideia. Você sente como se pudesse confortavelmente apresentar pensamentos ousados, até mesmo revolucionários. A pessoa pode até se sacudir na cadeira, de tanta animação.



Embora os carismáticos geralmente abracem sua ideia logo que você a apresenta, conseguir uma decisão final pode ser difícil. Os carismáticos provavelmente têm experiência de erros passados em que sua impulsividade levou-os ao arrependimento. Sem ter

fatos suficientes para sustentar suas emoções nas fases iniciais do processo, eles tomaram decisões anteriores rápido de mais, muitas vezes levando a resultados infelizes.

Como resultado, justamente quando você acha que os persuadiu a se comprometerem com seu plano, seguir sua liderança ou fazer como você sugere, e você está pronto para abrir o champanhe, eles somem, de repente. Eles podem não atender a seus telefonemas nem responder aos seus e-mails. Podem demorar a se decidirem se continuam, apesar de seu entusiasmo inicial. Para evitar que isso aconteça, comece seu processo de persuasão dando aos carismáticos a informação mais crucial de forma direta e certifique-se de fornecer dados suficientes para sustentar quaisquer informações que você der. Certifique-se de embasar suas propostas com dados de suporte e um conjunto equilibrado de informações (veja a seção seguinte “Oferecendo informação equilibrada”).

Se você quiser persuadir um carismático, seja paciente. Embora detestem perder tempo buscando consenso e não se preocupam com introspecção, eles evitam agir de forma precipitada e podem levar um longo tempo para tomar suas decisões, muitas vezes recorrendo a consultores de confiança para ajudá-los a chegar às conclusões. Ainda que possam parecer independentes e acreditarem que o são, geralmente eles não o são. Os carismáticos contam com auxiliares competentes para ajudá-los a enxergar para além dos detalhes. Esses advogados do diabo ajudam a manter os carismáticos com os pés no chão e a pesar suas opiniões, ajudando a pensar além dos detalhes que os carismáticos, sem dúvida, ignoram ou com os quais simplesmente não se importam. Um carismático obtém o que precisa de sólidos consultores de confiança – de parceiros de negócios a parceiros na vida. A questão é, os carismáticos buscam aconselhamento junto a pessoas em quem confiam. Quando você estiver organizando seus argumentos, leve em consideração as pessoas a quem eles recorrem para conselho e apoio. Considere esses importantes consultores em sua abordagem global.

David está sempre à procura de novos e emocionantes



empreendimentos para investir. Quando Marcelo abordou-o com a chance de investir na distribuição de seu filme, David agarrou a oportunidade. Ele sempre foi fascinado pelo mundo do cinema e, embora já fosse um multimilionário, viu isso como mais uma oportunidade para ganhar mais dinheiro e se divertir durante o processo. Marcelo informou a David que, para obter uma participação acionária na empresa, ele teria que investir US\$ 500.000 com um desembolso inicial de US\$ 100.000. David concordou sem hesitação e prometeu que a quantia seria transferida para a conta da empresa até o final da semana. Quando David chegou em casa naquela noite e disse à sua esposa, Tina, o que ele tinha decidido fazer, ela veio com perguntas minuciosas, inclusive desafiando-o sobre seu conhecimento a respeito da indústria cinematográfica, das pessoas com quem estava lidando, lucros esperados sobre o investimento e outros detalhes que David, em seu entusiasmo pela oportunidade, não havia feito. Ao gerar dúvidas na mente de David, Tina fez com que ele pensasse mais cuidadosamente sobre seu plano e pusesse um fim ao negócio.

As seções seguintes exploram as principais estratégias para influenciar eficazmente indivíduos carismáticos.

## ***Oferecendo informação equilibrada***

Tomadores de decisão carismáticos devem ter dados de apoio, a fim de tomar suas decisões. Eles querem fatos para sustentar suas emoções e perdem seu entusiasmo inicial rapidamente se você não tiver os detalhes à mão. No entanto, se você soterrar um tomador de decisão carismático com toneladas de fatos exaustivos e apresentações cheias de números complexos logo nas fases iniciais do seu processo de persuasão, você pode dizer adeus à sua proposta.



Apesar de parecerem mais exuberantes e entusiasmados à primeira vista, os carismáticos são metódicos ao tomar decisões e só assumem riscos calculados, baseados em pesquisas e estudos de mercado para confirmar seus instintos. Depois de terem

cometido erros no passado, eles tentam controlar sua explosão inicial de entusiasmo e caem na real por si mesmos. Com isso em mente:

- ✓ **Não atole os carismáticos com minúcias, particularmente nos estágios iniciais do processo.** Você diminuirá, rapidamente, o entusiasmo do carismático se você confundir seu pensamento com muitos dados e detalhes.
- ✓ **Conheça sempre seus planos e estratégias de apoio.** Apesar de parecerem desinteressados nos detalhes mais precisos, os carismáticos querem saber que você tem um segundo plano, bem desenvolvido, pronto para embasar toda e qualquer recomendação que você estiver fazendo. Como já se queimaram no passado, eles esperam para agir até que se sintam seguros de que você colocou todos os pingos nos *is*.
- ✓ **Planeje recursos visuais de apoio.** Ainda que os carismáticos possam facilmente absorver uma grande quantidade de informações e podem ir da visão geral para os detalhes, sem nem piscar os olhos, tenha recursos visuais à mão para dar substância à sua proposta. Muita informação verbal ou escrita geralmente oprime e faz com que esse tipo de tomador de decisão perca o entusiasmo. Veja a seção posterior “Fornecendo recursos visuais para reforçar sua posição”, neste capítulo.

## ***Reconhecendo e discutindo os riscos***

Tem medo do risco? Os carismáticos não. “Manda ver!” pode ser o slogan deles. No entanto, não pense que isso significa que você pode ser precipitado e imprudente ao persuadir um carismático. Eles lutam contra o desejo de tomar decisões imediatas e normalmente têm um assessor por perto para impedi-los de mergulhar de cabeça em águas desconhecidas.

Dê a seu ouvinte carismático dados de apoio para sustentar seu



interesse ou é provável que ele perca o entusiasmo rapidamente. Seja direto ao persuadir tomadores de decisão carismáticos, dizendo-lhes qual é o ponto principal. Mantenha seus argumentos simples e francos – e explique diretamente como pretende minimizar os riscos e as medidas que você está preparado para tomar. Sendo honesto e direto, é mais provável que você ganhe a aceitação dele do que se cometer o erro de unir-se a seu entusiasmo inicial.



Quando você estiver persuadindo carismáticos, desvalorize ligeiramente as partes de sua proposta que provavelmente despertarão sua curiosidade. Por exemplo: se um cliente tem um dilema que acredita que você pode resolver, evite ser pego em seu entusiasmo, apontando os potenciais obstáculos e recolhendo o máximo de informação que puder antes de se comprometer com um acordo. Muitas vezes, e sem necessariamente estarem cientes do que estão fazendo, os carismáticos tentam passar um problema para alguém, a fim de se livrar dele. Basta reconhecer os pontos em que estão interessados. Você não precisa fazer um estardalhaço por algo com o qual eles já concordaram. Então exponha os riscos inerentes. Esse choque de realidade faz com que você passe uma imagem de honestidade e de alguém em quem se pode confiar.



Não tente esconder quaisquer ameaças ou perigos latentes. Um carismático vai descobri-los mais tarde – quando você não estiver por perto para lidar com quaisquer dúvidas que aparecerem. Apesar de seu entusiasmo inicial por uma ideia, os carismáticos são meticolosos e contam com outros – especialmente naqueles que entendem todas as implicações de uma proposta – antes de tomar uma decisão. Embora os carismáticos pareçam ser pensadores independentes, eles acatam as opiniões de especialistas – como um diretor financeiro, chefe de TI ou um advogado – que compreendam as implicações de suas escolhas antes de tomar suas decisões finais. Siga até o fim, rigorosamente, certificando-se de que você faça todo o trabalho que é solicitado e repasse para os assistentes principais do carismático, ou então você pode se sabotar. Quando os consultores de confiança do carismático estão satisfeitos e você cumpriu o acordo até o fim

carismático estão satisfeitos e você cumpriu o acordo até o fim, tudo irá de vento em popa. Se você não cumprir, pode esperar ser visto como indigno de confiança, mal preparado, de caráter questionável.



## Televisão sob demanda

Thomas é o presidente de uma empresa de televisão digital que fornece programas esportivos e de entretenimento sob demanda para hotéis da Europa e dos Estados Unidos. A forte concorrência e a severa regulamentação do governo a que esses mercados estão sujeitos fizeram com que ele não conseguisse estabelecer sua empresa da forma como tinha imaginado originalmente. Ele quer, especificamente, transferir o negócio para Hong Kong, onde pode ter um acesso mais fácil ao Oriente Médio, bem como aos mercados da Ásia, Pacífico e África.

Cecilia, a presidente do conselho de administração da empresa de Thomas, sempre adotou ideias originais e ousadas no passado – às vezes com prejuízo para ela e para a empresa. Apesar de parecer animado, no princípio, sobre a ideia, Thomas sabe que precisa dar tudo de si para persuadir Cecilia e o Conselho de que sua ideia é viável.

Thomas estava preparado quando fez sua apresentação ao Conselho. Começou abordando os problemas existentes com a posição da companhia e suas recomendações para resolvê-los. Apontou como essa mudança aumentaria a competitividade da empresa ao atender novos mercados. Levou em conta o impacto potencial da mudança, especificamente o custo de realocação de pessoal e do trabalho em território desconhecido. Além disso, preparou uma avaliação de risco detalhada do que poderia acontecer se sua ideia fracassasse e as medidas que poderiam tomar para minimizar esses riscos (veja a seção anterior “Reconhecendo e discutindo os riscos”). Finalmente, ele apontou como seria o impacto de sua ideia nas finanças e entregou um cronograma detalhado, incluindo as datas marcantes, para implementá-la. Ao abordar os problemas e apresentar recomendações para resolvê-los no início de sua apresentação, oferecendo uma avaliação de risco detalhada além das formas de minimizar as ameaças, e concluindo com um relatório que destacava os dados de apoio provenientes de pesquisas e estudos de caso de movimentos semelhantes, Thomas apresentou um argumento persuasivo que, depois de deliberações bem pensadas, o Conselho aprovou.

## *Fornecendo recursos visuais para reforçar sua posição*

Quando você estiver fazendo seu discurso persuasivo para um carismático, certifique-se de que você tenha muitas fotos,

imagens, diagramas e gráficos à mão. Como os carismáticos tendem a ver o mundo em termos visuais, desenhos e objetos ajudam a esclarecer o pensamento deles. Para mais informações sobre estilos de aprendizagem e as preferências sensoriais, dê uma olhada em *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton (Alta Books) e *Business NLP For Dummies*, de Lynne Cooper (Wiley), que lidam com esse assunto com detalhes.

Além dos recursos visuais, preencha o discurso com metáforas também visuais. Compare ideias e conceitos abstratos com objetos concretos. Use palavras como “O que eu vejo aqui é...”, “Focando nesse ponto...”, “Imagine que...” e “O panorama geral que estamos vendo é...” em sua fala e escrita.



Carla agendou uma reunião com sua chefe, Nicole, para discutir ideias para um programa de reestruturação que Carla acreditava que iria economizar mais de \$50.000 dólares por ano em seu departamento. Carla havia preparado diversos recursos visuais para a reunião – para sua própria referência, bem como para Nicole, que era visualmente orientada. Antes da reunião, Carla revisou seu material e pensou em como ela poderia modificar e redesenhá-lo na hora, se necessário, com base na reação de Nicole às informações. Carla começou a apresentação desenhando um diagrama mostrando o atual estado financeiro de seu departamento. Em seguida, apresentou outro gráfico, delineando sua proposta para a nova estrutura e como esta lidava com os problemas atuais. Quando ela viu que Nicole foi capturada por aquilo que estava vendo, as duas se colocaram diante do flip chart, com canetas coloridas na mão, desenhando gráficos e diagramas adicionais juntas.



Os carismáticos, visualmente orientados, prestam muita atenção à sua aparência, geralmente se vestem de forma elegante e esperam que os outros se vistam de forma semelhante. Se você quiser impressionar um carismático, certifique-se que esteja bem arrumado e adicione um acessório elegante – um relógio de boa qualidade, uma bela joia ou bijuteria, uma gravata estilosa ou uma bolsa ou pasta elegante. Você não precisa elogiar o carismático por suas roupas notavelmente encantadoras ou pela decoração

do escritório, uma vez que eles se apresentam bem, habitualmente.

## ***Amarrando os argumentos aos resultados finais***

Quando você está convencendo um carismático, sempre ligue seus argumentos aos resultados finais, sejam eles financeiros, uma ligação emocional ou um relacionamento desejado. Os carismáticos são motivados por resultados e competidores entusiasmados, estejam eles trabalhando no escritório, em casa ou construindo um relacionamento com um parceiro em potencial.

Mesmo que eles não peçam de imediato, os carismáticos querem informações voltadas para resultados. Se você deixar de fornecê-las, eles ficam frustrados e irritados, particularmente quando querem explorar sua proposta com mais detalhes após a discussão inicial. Não desperdice o tempo deles com minúcias irrelevantes ou com bate-papo que pode ser interessante para alguns, mas não provoca nenhum encantamento nos carismáticos.



Quando você está persuadindo os tomadores de decisão carismáticos, inclua alguma (ou todas) das seguintes palavras escritas e faladas em sua proposta, a fim de capturar seu interesse:

- ✓ **Substantivos:** *resultados, ações*
- ✓ **Verbos:** *mostrar, observar, olhar, focar*
- ✓ **Adjetivos:** *provado, brilhante, fácil, claro*

## ***Movendo os Céticos***

Com suas personalidades fortes e o que alguns consideram ser um comportamento antissocial, os *céticos* tendem a ter uma natureza altamente desconfiada e procuram por razões para suspeitar das pessoas e de suas recomendações. Quando agem, suas decisões

são baseadas na convicção que têm em sua credibilidade. Para estabelecer sua credibilidade, você pode obter o aval de alguém em quem o cético confie, mas, no final, você tem que merecê-lo por meio de seu próprio comportamento.

Outros descrevem, os céticos como exigentes, disruptivos e desagradáveis; também podem ser rebeldes. Eles podem ser difíceis – mas não impossíveis – de persuadir. Gostam de assumir o controle e têm um estilo combativo. Procuram por razões para *não* concordar com suas propostas; razões para não fazerem negócio nem acordos com você. Acima de tudo, com sua natureza desconfiada, eles questionam tudo e não aceitam nada pelo seu valor nominal.

Apesar de serem diretos, tomarem decisões rapidamente e subirem a bordo com ideias revolucionárias (desde que confiem em você), eles também podem ser indisciplinados em reuniões, atendendo telefonemas ou se envolvendo em conversas paralelas. Eles podem apenas se levantar e sair se seu argumento parecer cheio de buracos ou infundado.

Os céticos não o deixam em dúvida sobre em que situação você se encontra. Quando você conhece os céticos, eles sempre encontram justificativas lógicas para desconfiar de você. Procuram por razões para suspeitar de você, e somente se não conseguirem encontrar nenhuma é que eles começam a vê-lo como digno de confiança. Eles nunca dão o benefício da dúvida para alguém que não tenha sido testado mas, uma vez que você tenha enfrentado sua análise e tenha ganhado sua confiança, você será bem-sucedido. Eles são rápidos em dizer-lhe o que se passa em suas mentes e não hesitam em entrar em conflito sempre que tiverem a chance. Quando atacam com saraivadas de perguntas, é provável que você se sinta como se o estivessem atacando pessoalmente (embora isso não seja o caso). Veja a seção seguinte “Concedendo-lhes o poder”, para saber mais sobre o questionamento dos céticos.

Quando você vai persuadir um cético, esteja preparado – esteja muito preparado. Eles podem demandar muito do seu tempo e



energia, questionando cada pedacinho de informação que você colocar diante deles, especialmente aqueles fatos que desafiam o modo como veem o mundo deles. Em última análise, a maioria dos céticos está disposta a alterar suas posições – se você for paciente com eles, responder a todas as perguntas, embasar suas respostas com fontes confiáveis e, então, permitir que eles tirem suas próprias conclusões. Embora possam parecer desafiadores, a chave é manter a calma e seguir em frente. As seções seguintes abordam as melhores maneiras de persuadir os céticos.

## ***Estabelecendo a credibilidade através de semelhanças***

Credibilidade vale muito na lista de atributos importantes de um cético, portanto, encha o arsenal com o máximo de credibilidade que puder.



### **O jogo de intimidação**

Muitos anos atrás, Maria e eu fomos convidadas para fazer uma apresentação de vendas para um conglomerado multinacional de aeronáutica para projetar e fornecer um programa de comunicação intercultural. Maria tinha conhecido recentemente Simon, o chefe do RH, em uma conferência da indústria e parecia ter estabelecido uma boa relação de trabalho com ele. Na época, ela era presidente da organização anfitriã, o que deixou Simon impressionado. Ele manifestou interesse em saber mais sobre o que a empresa dela poderia oferecer.

Embora eu não tenha participado da conferência, Maria assegurou que eu seria uma excelente instrutora para comandar uma sessão de apresentação para uma plateia multinacional. Baseado na experiência de ver Maria em ação e na recomendação dela quanto às minhas referências, Simon convidou-nos para apresentar nossa proposta na matriz francesa da empresa. Ele parecia interessado em fazer negócios conosco, e nós estávamos animadas. No entanto, tínhamos um choque.

Desde o momento em que nos conhecemos, Simon suspeitou de mim, claramente. Ele perguntou por que eu não tinha participado da conferência, se eu era tão especialista em comunicação intercultural. Ele me interrogou implacavelmente sobre minha formação educacional e sobre os outros clientes para quem eu tinha conduzido o programa. Durante minha apresentação, ele interrompeu constantemente, desafiou minha abordagem e, impiedosamente, contestou os resultados de minhas pesquisas. Agressivo, hostil e

argumentativo, Simon parecia deleitar-se atacando não só meu trabalho, como, também, minha integridade, me deixando completamente indefesa. Sempre que Simon me pedia para explicar minha metodologia, ele, então debatia minha abordagem. Não importa o que eu dissesse, Simon resistia.

Finalmente, Maria juntou-se à conversa, e foi quando Simon desistiu de mim e deu atenção a ela. Ele claramente achou Maria mais confiável e fidedigna do que eu. Entretanto, como a relação deles ainda estava em seu estágio inicial, Maria não foi capaz de persuadi-lo de que eu era a pessoa certa para conduzir o programa com ela, e não conseguimos o trabalho.

Os céticos confiam em pessoas que são parecidas com eles. Se você não estudou na mesma universidade, trabalhou para as mesmas empresas ou frequenta os mesmos clubes, você precisa encontrar outra maneira de provar que é semelhante, se você quiser ter algum sucesso ao persuadi-los a aceitarem seu ponto de vista. Para mais informações sobre o poder do estabelecimento de semelhanças, veja o Capítulo 10.

Embora um colega possa atestar seu caráter, em última análise, um cético só confia em você depois que você provar que é digno de confiança. Se o cético não teve nenhuma experiência prévia com você, prepare-se para interrogatórios longos e agressivos a fim de demonstrar que você é seguro e confiável. Ganhar credibilidade com um cético leva tempo e para que ele acredite em você, é preciso que você fique firme, sem ficar na defensiva. Se conseguir fazer isso, o cético lhe dará seu selo de aprovação.

## ***Obtendo o aval de fontes confiáveis***

Se você ainda não tiver provado sua credibilidade para um cético, solicite o aval de alguém em quem ele confia. Os céticos estão mais preparados para escutar se alguém em quem acreditam tiver aprovado sua proposta. Na verdade, você pode pedir à pessoa de confiança para apresentar sua proposta com você, transferindo a questão da credibilidade para essa pessoa..

No entanto, embora essa estratégia de obter aval possa funcionar durante um tempo, no fim você tem que provar a si mesmo para um cético se você quiser ganhar sua confiança e credibilidade.

Seja antes ou durante sua reunião, obter o apoio de alguém que o cético conhece e em quem ele confia para avaliações honestas permite-lhe a liberdade de discutir abertamente as questões no mesmo nível deles, ao mesmo tempo em que o cético continua a manter sua posição superior. Você pode conseguir a adesão de alguém em quem o cético já confia ao transmitir seus pensamentos por essa pessoa antes de ter a discussão com o cético. Você também pode sugerir que essa pessoa apresente qualquer informação que possa ser controversa, uma vez que ela já tem credibilidade estabelecida com o cético. Dessa forma, suas ideias são ouvidas sem que você fique na linha de fogo.

## ***Concedendo-lhes o poder***

Persuadir os céticos é um negócio arriscado. Eles são como cães de guarda e não têm escrúpulos ao desafiar sua integridade ou seus dados. Coloque suas luvas de pelica, seu colete à prova de balas e manuseie os céticos com cuidado.

Quando você está persuadindo-os a ver o seu ponto de vista e eles continuam a atacar, não responda na mesma moeda, não importa o quão tentado você possa ficar. Contra-ataques agressivos apenas levam a mais agressividade.

Não tente analisar as razões por que um cético se comporta da maneira como o faz. As coisas são assim. Ao invés de se intimidar diante do desafio de um cético ou de colocá-lo na defensiva, aceite que céticos raramente confiam em alguma coisa que não se encaixe em sua visão do mundo. Eles podem querer progredir com uma boa ideia – só precisam ter certeza de que a pessoa que oferece a ideia é confiável e digna de crédito.



Evite ficar na defensiva. Embora as acusações e críticas dos cépticos possam doer, você não é o único a sentir a dor de seus ataques. Eles são críticos e desconfiam de tudo e de todos. Fique frio, mantenha-se calmo e impassível enquanto o cético exhibe suas forças. Fique firme com suas ideias e mantenha suas emoções controladas enquanto responde racional e pacientemente às preocupações do cético. Além disso, certifique-





se que, quando você apresentar dados para substanciar sua proposta, eles venham de uma fonte confiável e não de boatos.

Para persuadir os céticos, é necessário estabelecer confiança, permitindo-lhes salvaguardar sua reputação e proteger seu ego. Faça o que fizer, não os confronte, pois você poderá causar ofensa, o que só alimentará seus sentimentos negativos em relação a você. Quaisquer críticas ou acusações que eles arremessem em você, não as leve para o lado pessoal. Seus ataques não têm nada a ver com você pessoalmente – eles desconfiam de tudo e de todos até que lhes sejam dadas razões claras para não desconfiarem. Mesmo quando eles vierem para cima de você com força total, fique frio como um pinguim, mantendo sua boca fechada, respirando profundamente ou contando até 10 em sua mente se necessário (veja o Capítulo 14 para exercícios respiratórios para se acalmar).

Pise devagar perto de um ego cético, reconhecendo o cético ou alguém que eles respeitam. Por exemplo, quando você apresenta as informações embasadoras, comece suas observações com um comentário como: “Você provavelmente já está ciente de que...” ou “Como você sabe, a Apple foi bem-sucedida com uma abordagem semelhante à...”. Tenha certeza de que qualquer exemplo que você compartilhe mostre como a reputação da empresa foi melhorada ou manchada em decorrência da decisão tomada. Longe do escritório, essa abordagem funciona igualmente bem. Por exemplo: comentários como “Sem dúvida, você sabe quão importante foi a sua contribuição quando...” ou “Quando seu filho compartilhou suas experiências de...” fornecem provas de apoio para suas observações.

Os céticos querem ser vistos como pessoas que sabem tudo. Não gostam de ser ajudados, e *realmente* não gostam de ser contrariados. Dito isso, eles não são infalíveis, e você pode precisar corrigir informações imprecisas que eles acreditem serem verdade. Ao mesmo tempo em que corre o risco de ofendê-los caso corrija seu pensamento, eles não vão respeitá-lo se você consentir ou desistir. É, de fato, uma situação complicada,

portanto, proceda com cautela. Nunca os acuse de estarem errados nem de não saberem do que estão falando e faça tudo o que puder para evitar linguagem crítica. Em vez disso, apresente seus argumentos de forma neutra e imparcial, permitindo que os céticos tirem suas próprias conclusões e mantenha-se sério enquanto prova sua credibilidade.



Quando Paulo acusou sua mulher, Anne, de ter gasto dinheiro de maneira gritante na decoração e reforma de sua casa e de ser pessoalmente responsável pelo aumento desenfreado de gastos, Anne manteve a calma. Ela perguntou se Paul a estava testando, porque ela pensou que, quando haviam discutido o projeto há vários meses, Paul havia dito a ela que gastasse o que fosse necessário para deixar a casa no gosto deles. Anne então perguntou a Paul se a situação havia mudado. Paul restabeleceu a confiança que tinha colocado inicialmente em Anne porque ela permitiu que ele livrasse sua cara.



Os céticos têm um pouco de rebeldia por baixo de seus exteriores austeros. Eles gostam de contrariar a tendência e sempre adoram levar o crédito por ideias novas ou inovadoras. O que quer que você proponha, sempre conecte com pontos que eles levantaram anteriormente ou realizações que você sabe que são motivo de orgulho para eles.

## ***Baseando fatos concretos no mundo real***

Os céticos se sentem desconfortáveis com coisas abstratas. Da mesma forma que as pessoas comuns, que preferem feijão com arroz, eles gostam de fatos incontestáveis e raciocínio concreto. Se algo pode dar errado, eles querem saber a respeito desde o início e exigem verificação de todas as suas fontes de informação.

Quanto mais fontes bem conceituadas você puder fornecer, melhor. Esteja preparado para fazer referência aos sucessos de pessoas que eles admirem e colocá-los em contato com outros especialistas.

Carlos ficou no comando de um grande programa de



reestruturação que exigiu a relocação de 500 funcionários. Conforme apresentava seus argumentos para Tomás, seu diretor administrativo, ele incluiu particularidades que consistiam em como ele planejou para fechar as instalações em Loughborough e como a empresa poderia se beneficiar com isso. Carlos sugeriu sublocar o espaço, incluindo as áreas de estacionamento e de lazer. Ele também fez sugestões de como o prédio poderia ser utilizado, considerando-o um local ideal para ser transformado em escritórios comerciais, serviço bastante demandado naquela área. Ele forneceu dados de como outras empresas tinham adotado uma abordagem similar, acrescentando exemplos de empresas que fracassaram, bem como daquelas que obtiveram êxito. Como Carlos abordou a situação com exemplos concretos de que era possível e dispunha de dados para embasar sua proposta, ele foi capaz de convencer Tomás para que agisse de acordo com sua sugestão.



Desperte o interesse dos céticos, incluindo as seguintes palavras quando falar ou escrever para eles:

- ✓ **Substantivos:** *poder, ação, confiança*
- ✓ **Verbos:** *sentir, compreender, olhar, focar, exigir, perturbar*
- ✓ **Adjetivos:** *suspeito, apropriado*

## *Apelando para os Pensadores*

Lógicos e intelectualmente astutos, os *pensadores* podem ser difíceis de compreender e duros de se persuadir. Eles tendem a tomar decisões usando, principalmente, suas cabeças e não seus corações. Exploram cada pormenor da sua proposta antes de tomar uma decisão. Exigente é uma palavra que você pode usar para descrever os pensadores porque eles desmontam os problemas e os montam de volta por um caminho de soluções baseadas na lógica.

Quando você está persuadindo um pensador, finja que está falando com um acadêmico (pode ser que você esteja fazendo



exatamente isso). Apele para sua capacidade mental. Apresente para eles argumentos intelectuais e linhas de raciocínio inteligentes.

“Tragam os dados!” pode muito bem ser seu grito de guerra. Pensadores são leitores vorazes e exigentes com suas palavras, e não falam muito. Se você realmente quer agradá-los e impressioná-los, vá armado com uma infinidade de argumentos mensuráveis.

Pensadores são estimulados pela antecipação da mudança e pela vitória na corrida. Mas seu verdadeiro prazer vem de ganhar a competição superando em inteligência e estratégias seus oponentes. Se eles acham que vai haver uma barganha – uma perspectiva relativamente livre de risco de poupar tempo ou dinheiro – eles colocam de lado seu processo habitual de tomada de decisão em benefício do tempo e dinheiro (os pensadores compartilham essa mentalidade voltada para as barganhas com seguidores; veja a seção seguinte).

Pensadores gostam de estar no controle e não se importam em serem inovadores. Eles mantêm suas emoções sob sigilo, são muito reservados e não revelam nada conforme processam, meticulosamente argumentos e ideias. Acima de tudo, os pensadores não gostam de risco.

Os pensadores gostam de ser incluídos no processo de tomada de decisão, então, depois de apresentar sua recomendação, peça a ajuda deles no preenchimento de quaisquer lacunas possíveis. Abasteça-os com todas as informações relevantes, o máximo que você puder reunir e, depois, sente e espere enquanto o pensador processa a sua proposta. Esse período de espera pode ser uma questão de minutos, horas ou dias; seja paciente. Pensadores precisam de tempo para analisar completamente um problema, pois eles exploram todos os prós e contras em potencial de todas as soluções possíveis. Incentive-os a solicitar a ajuda de outros, uma vez que os pensadores gostam de solucionar as coisas com consultores de confiança para se certificarem de que não deixaram passar nada.

## ***Contando sua história em sequência***

Quando você está persuadindo um pensador, apresente sua proposta começando pelo começo – muito bom lugar para começar – e terminando no final. Faça tudo o que puder para manter uma ordem lógica e sequencial.

Pense no processo como se estivesse oferecendo-lhes uma refeição: comece pelos aperitivos e termine com a sobremesa. Pular para o prato principal – por exemplo, mostrar sua solução antes de apresentar sua proposição – não é jeito de persuadir um pensador.

Para persuadir um pensador, permita-lhe confirmar que cada passo no processo está livre de erro. Como meu irmão advogado diz: “Nunca aceite fatos que não tenham sido colocados em evidência”. Os pensadores gostam de estar no controle, então não tente esconder nenhuma informação que possa por em risco essa necessidade.

- ✓ Se você souber de um buraco em sua proposição, uma falha em seu pensamento, um aspecto que esteja aberto à interpretação ou um ponto de controvérsia, aborde o problema imediatamente e incentive o pensador a envolver-se na análise da situação antes de passar para o próximo item.
- ✓ Se você tiver feito quaisquer suposições baseado em pressentimentos e intuição, admita logo. Os pensadores são rápidos em detectar o seu sexto sentido trabalhando.
- ✓ Se um pensador duvida do seu julgamento ou raciocínio em um argumento que você estiver colocando e você não for capaz de defendê-lo de forma satisfatória, pare e explique-se. Toda a sua proposta pode se tornar suspeita quando os pensadores discordam de você a respeito de uma parte importante da informação.

Se você tiver qualquer preocupação sobre a viabilidade do que você está propondo, diga ao pensador, no início de sua conversa.



Sendo avessos ao risco, os pensadores precisam saber logo a respeito dos possíveis aspectos negativos. Eles precisam explorar e entender todos os perigos inerentes à sua proposição e podem chegar para você com uma bateria de perguntas. Ao contrário dos céticos, essas questões não são pessoais e são destinadas apenas a desafiar seu processo ou dados.

Explique seus processos e fontes de dados desde o início, para ganhar a atenção de um pensador. Se você tiver que limitar a quantidade de informações que oferece ao pensador a apenas uma parte, torne essa a sua metodologia. Eles querem saber acima de tudo *como* você foi do ponto A ao ponto Z. Você faz isso definindo o problema, destacando os prós e os contras de diferentes opções e explicando como eles podem minimizar os riscos ao escolher o que você acredita ser a solução ideal.



Comece sua apresentação mostrando um slideshow da história do projeto para abastecer os pensadores com uma estrutura para a sua proposta. Longe do escritório, comece sua conversa dando ao pensador informação de suporte sobre o assunto que deseja discutir e lhe ofereça algumas opções de como lidar com a situação. Em seguida, discuta os prós e os contras de cada opção, incluindo os riscos envolvidos. Esteja preparado para uma enxurrada de perguntas dos pensadores. Eles precisam entender a situação sob todos os ângulos, antes de se comprometerem com uma solução. Você pode até brincar de advogado do diabo para ajudar os pensadores a verem cada perspectiva.



Como os elefantes, os pensadores nunca esquecem. Experiências ruins permanecem em lugar de destaque na mente de um pensador, portanto, qualquer recomendação que você fizer, certifique-se – sem sombra de dúvida – que sua opção é a melhor opção (claro, seja sempre firme ao fazer uma de suas recomendações, toda vez em que estiver persuadindo alguém, mas faça um esforço especial quando estiver lidando com os pensadores).

## ***Fornecendo dados abundantes***

Os pensadores têm fome de dados comparativos e não ficam satisfeitos até que tenham consumido tudo o que estiver disponível. Vare a noite trabalhando e faça sua lição de casa. Encha sua proposta com toneladas de informações, incluindo pesquisas de mercado e com clientes, estudos de caso, análises de custo-benefício e quaisquer outras provas substanciais que você puder reunir. Quanto mais, melhor. Os pensadores se beneficiam com dados e dão o máximo de si para compreender todas as perspectivas sobre o assunto em mãos.

Em vez de soterrar um pensador com opções, molde seu argumento. Destaque as vantagens e desvantagens de cada opção que você oferece. Forneça exemplos permanentes aos pensadores, tirando seus dados de diferentes situações. Equilibre as informações que você fornece com exemplos de vitórias e derrotas para evitar parecer tendencioso e como se estivesse deliberadamente tentando controlar a decisão final. Consulte a seção seguinte “Deixando que tirem suas próprias conclusões” para saber mais sobre a importância de colocar um pensador no controle do processo de tomada de decisão.



Devido à sua necessidade do máximo de fatos e números que você puder oferecer, pode ser que você precise de mais tempo para persuadir os pensadores do que precisaria com outros tipos. Meu conselho? Seja paciente. Deixe que eles se empanturrem de fatos e números. Então, dê-lhes tempo para digerir as informações e considerar todas as consequências, não importa quanto tempo o processo leve. A boa notícia é que, como os pensadores geralmente são pessoas de palavra, quando eles dizem que terão uma resposta na manhã da próxima quinta-feira, eles cumprem com ela. Concorde com um prazo e deixe-os ir em frente. Você não precisa controlar os detalhes desde que os pensadores se sintam envolvidos no processo. Você pode conseguir a adesão deles ao discutir abertamente seus anseios e preocupações sobre os pontos fracos de sua proposta e de sua abordagem. Pensadores gostam de honestidade e ser direto com eles aumenta a sua credibilidade.

Não importa a quantidade de informações que você forneça, é provável que um pensador peça mais. Você seria pressionado a antecipar o desejo por dados de um pensador, mas não deixe esse desejo de informações preocupá-lo. Ao apresentar sua proposta, você não precisa ter todos os seus argumentos firmes no lugar. Os pensadores gostam de ser parte do processo e querem ajudar a ajustar e regular seu pensamento. Dito isso, uma vez que eles lhe deem sua contribuição, esperam que você cumpra o que prometeu.



Apresente seus dados em grandes partes ao longo de duas reuniões – ou mais, se necessário. Dessa forma, o pensador pode absorver e dar sentido à informação. Após sua primeira reunião, aceite a contribuição do pensador e incorpore-a em sua lista de afazeres para recolher mais dados ou embasar seus argumentos ao preparar sua reunião de acompanhamento. Deixe o pensador acrescentar sua contribuição, a fim de fazer com que ele sinta que tem a posse da metodologia.



Os pensadores abominam surpresas. Depois de ajustar sua proposta com base nas melhorias e modificações do pensador, chame atenção para qualquer coisa nova e diferente da sua primeira apresentação, tais como dados revistos.

## ***Deixando que tirem suas próprias conclusões***

É claro que os pensadores gostam de pensar e, como não gostam de ser ajudados, você tem que lhes dar o direito de tirar suas próprias conclusões. Orientar suas respostas pode fazer com que eles desconfiem de sua credibilidade. Portanto, mantenha seus pensamentos para si mesmo e dê-lhes bastante tempo e espaço para refletir sobre o que ouvem e descobrir as coisas por si mesmos.

Como os pensadores são muito reservados e várias vezes parecem inconsistentes em seus pontos de vista, você pode ter dificuldades para detectar como eles estão se sentindo a respeito de qualquer



sugestão sua. Pensadores são tipos difíceis, que escondem suas intenções até que estejam prontos para tomar uma decisão. Eles simplesmente podem ficar em silêncio enquanto digerem sua informação e tiram suas próprias conclusões.

Sempre se concentre em uma comunicação aberta e envolva os pensadores tanto quanto possível quando estiver buscando soluções. Além de envolvê-los, essa abordagem faz com que se sintam como se controlassem o processo, o que acaba por ajudar você, ao conseguir a adesão deles. Seja sempre sincero com os pensadores e obtenha a contribuição deles sobre seu método. Os pensadores gostam de ser parte do processo e gostam de saber que sua contribuição foi posta em prática. Depois de apresentar, pela primeira vez, o processo que está usando para chegar a uma solução, agende outra discussão, talvez uma semana depois, para mostrar aos pensadores como você está indo. Ter reuniões regulares e deixá-los por dentro os ajuda a ficarem familiarizados e confortáveis com sua abordagem.



Se você estiver trabalhando em uma decisão importante com um pensador, mantenha-o informado sobre o processo que você está usando para chegar à sua solução. Antes de uma reunião, envie-lhe um relatório para que ele tenha a chance de examiná-lo e, durante a reunião, explique-lhe todos os detalhes. Quanto maior for a decisão, mais você deve manter o pensador envolvido ao longo do processo.



Palavras e frases que apelam para os pensadores incluem:

- ✓ **Substantivos:** *qualidade, números, dados, planos, concorrência, evidência*
- ✓ **Verbos:** *pensar, fazer sentido, planejar*
- ✓ **Adjetivos:** *acadêmico, inteligente, especialista*

## ***Instigando os Seguidores***

Seguidores são tomadores de decisão altamente conscientes. Tendem a tomar decisões da mesma forma que fizeram no passado, com base em como outras respeitáveis pessoas chegaram às suas conclusões.

De certa forma, os seguidores parecem contraditórios:

- ✓ Eles temem cometer erros (por isso não espere que sejam os primeiros a adotar uma proposta). São estimulados por marcas conhecidas e barganhas os atraem porque ambos representam riscos menores.
- ✓ Eles são bons em captar os pontos de vista dos outros e, apesar de sua natureza cuidadosa, podem ser surpreendentemente espontâneos.

Identificar seguidores pode ser difícil porque eles compartilham características com os carismáticos, pensadores e céticos (consulte as seções anteriores para mais informações sobre cada um desses tipos de tomada de decisão) – e eles não se veem como seguidores. Se você entrar em uma discussão com eles sobre sua natureza cautelosa, eles vão negá-la de forma categórica. Os seguidores preferem se descrever como pensadores criativos, pioneiros inovadores, rebeldes e dissidentes – o mais longe possível do seu tipo real de tomada de decisão. A razão para isso é simples. Seguidores não querem ser vistos como tal por causa da conotação negativa da palavra “seguir”. Eles associam seguir com fraqueza e preferem ser vistos como líderes, que conota força. O que alguns seguidores tendem a esquecer é que cozinheiros demais entornam o caldo e que seguidores são, frequentemente, dinâmicos e altamente eficazes.



Se você tiver dificuldades para identificar o tipo de pessoa com quem está lidando, olhe para suas decisões passadas e não para o que dizem sobre si mesmos. As ações falam mais que palavras.

Ainda não consegue identificar o tipo de tomada de decisões de uma pessoa? Você pode seguramente supor que a pessoa é um seguidor a menos que você encontre provas do contrário. Independente do estilo preferido de tomada de decisão de uma



pessoa, você não vai errar se usar a abordagem persuasiva de fornecer toneladas de provas do histórico comprovado de sua solução porque todo mundo gosta de saber isso.

Embora você possa não enxergar as pessoas em cargos de liderança como seguidores, você pode encontrá-los, especialmente, dentro de grandes corporações tradicionais. Na verdade, pesquisas mostram que 36 por cento dos executivos são seguidores e que apenas 6 por cento das apresentações de vendas são direcionados para esse estilo de tomada de decisão. Veja o quadro “Um seguidor no comando” para um exemplo das minhas próprias experiências em consultoria.

## ***Ajudando-os a entender através de sucessos – deles e dos outros***

Como os seguidores são adeptos de ver as coisas a partir da perspectiva de outras pessoas, eles gostam de exemplos de sucesso, especialmente estudos de caso. Ao oferecer-lhes exemplos de como outros obtiveram êxito – e propositadamente deixando de fora os fracassos, a menos que perguntem por eles – os seguidores podem muitas vezes se ver prosperando de forma semelhante.

A menos que você tenha um forte histórico de sucesso, não tome o caminho de persuadir um seguidor com base em sua própria recomendação. Em vez disso:

- ✓ **Consulte as decisões passadas que eles próprios tomaram e que apoiem a sua posição.** Relembre um seguidor de como funcionou uma abordagem semelhante que ele fez no passado. Você pode dizer algo como: “Essa é a forma com que você sempre abordou esse tipo de problema. A única diferença agora é que...”, “Isso me lembra de quando você...” ou “Lembre de quando enfrentou uma situação semelhante e você...”. Os seguidores precisam se sentir confortáveis sabendo que o que você está

sugerindo foi bem-sucedido no passado.



- ✓ **Compartilhe histórias vencedoras de outros líderes bem-sucedidos.** Prove que as pessoas em quem eles confiam e respeitam tiveram sucesso ao adotar uma certa estratégia, e a maioria dos seguidores tomará o mesmo caminho.
- ✓ **Use exemplos de *fora da profissão do seguidor*.** Os seguidores tendem a se animar ainda mais com a perspectiva de seguir esses tipos de estratégias vencedoras porque podem confiar em ideias comprovadas, ao mesmo tempo em que se veem como sendo os primeiros a desbravar a “nova” estratégia dentro de sua própria área.

Ao contrário dos céticos, os quais descrevi no início deste capítulo, os seguidores não são intrinsecamente desconfiados. Quando estão com dificuldades para entender um argumento, eles lhe pedem ajuda com prazer. Você pode confortavelmente desafiar seguidores e é provável que eles vão se submeter, desde que você possua dados de embasamento que eles respeitem.



## Um seguidor no comando

Forneci programas de treinamento e orientação para um escritório de advocacia por cerca de dez anos, trabalhando em estreita colaboração com o diretor de RH da empresa e o chefe de aprendizagem e desenvolvimento (A&D). Quando esses contatos estavam deixando a empresa, eles me apresentaram o Patrick, o novo chefe de A&D. Antes de nossa primeira reunião, meus contatos iniciais descreveram Patrick como alguém que gosta de assumir o controle e tomar decisões rápidas. Asseguraram-me que ele estava aberto a novas ideias, era sincero e gostava de correr riscos.

Achando que estava me encontrando com uma pessoa de “visão panorâmica”, supus que estaria trabalhando para persuadir um carismático (veja a seção anterior, “Convencendo os Carismáticos”). A fim de renovar nosso contrato, planejei compartilhar ideias para novos programas para a empresa que estavam em minha mente.

Durante o encontro, a personalidade enérgica e poderosa de Patrick estava a toda. Ele me contou sobre si mesmo, onde tinha trabalhado antes e o que havia feito, inclusive projetando e fornecendo intervenções para uma empresa de consultoria internacionalmente reconhecida. Depois que terminou, ele me perguntou sobre minha formação. Ele parecia particularmente impressionado com o fato de eu ter escrito *Body Language For Dummies* (Wiley), apontando para uma cópia em sua estante. Na verdade, a partir daquele momento, ele pareceu bastante interessado em minhas ideias e em trabalhar comigo.

Durante a reunião, Patrick me contou sobre problemas que ele estava enfrentando e perguntou como eu achava que poderia ajudá-lo. Ele continuou me pedindo para trazer soluções inovadoras e ideias originais, me convencendo ainda mais de que eu estava lidando com um carismático.

No entanto, toda vez em que eu apresentava uma ideia criativa, ele a rejeitava imediatamente, sem considerar sua viabilidade. Eu tinha que me controlar para não mostrar minha frustração com sua falta de curiosidade a respeito de minhas propostas e sua necessidade incessante de saber se eu tinha conduzido programas semelhantes com outros clientes, agora ou no passado. Apesar de agir de certas maneiras como um carismático – aparentemente poderoso, com visão geral, buscando novos horizontes – comecei a duvidar de minha avaliação original. Nenhum brainstorming, nenhum trabalho em conjunto para encontrar novas possibilidades, nenhuma concessão aconteceu.

Em vez disso, Patrick associou nossa discussão a programas que ele havia conduzido no passado. No começo, pensei que ele estava tentando levar vantagem em cima de mim, mas quando ele me disse que um dos sócios da empresa tinha desafiado sua abordagem e pediu que eu sugerisse como ele deveria responder, a lâmpada acendeu. Percebi que estava lidando com uma pessoa que precisava de orientação e confirmação. Ele estava recorrendo a mim para dar respostas baseadas em meus sucessos anteriores na empresa.

Depois de nossa reunião, enviei a Patrick alguns estudos de casos de programas parecidos que eu havia conduzido para outras empresas e me propus a lhe fornecer relatórios detalhados dos exemplos, e combinamos que ele assinaria um acordo de sigilo. Ele me disse

que não seria necessário e que renovaria o contrato da minha empresa. O que mudou a maré? Lembrando que os seguidores gostam do que é testado e aprovado, estou convencida de que o fato de eu ser a autora de um livro best-seller, de ter uma boa reputação na empresa e de que estava disposta a fornecer estudos de casos de sucesso deu provas suficientes para persuadir Patrick de que eu era uma aposta segura.

## *Minimizando o risco*

Os seguidores estão interessados em estar preparados e manter seus empregos. Embora queiram ser associados a soluções que sejam inovadoras, originais e até mesmo revolucionárias, eles desejam respostas que sejam confiáveis, comprovadas e seguras.



Não espere que um seguidor adote um pensamento criativo ou ideias originais. A menos que você lhes forneça informações que eles não podem ignorar, eles se sentem mais confortáveis mantendo o status quo.

Se você quiser que um seguidor aceite uma estratégia nova e ousada, mostre como outra pessoa obteve êxito seguindo o mesmo plano.



Quando apresentar suas ideias, dê aos seguidores opções para que eles possam escolher – três é um bom número, nem de mais, nem de menos – e vincule cada opção a um estudo de casos bastante detalhados. Como você, sem dúvida, tem uma opção que acha que é a melhor, vincule-a com mais frequência ao seu estudo de caso mais forte. Mesmo que seu ouvinte simpatize com uma de suas outras sugestões (talvez porque ele veja a chance de uma pechincha), você pode estar preparado para salientar que a sua análise abrangente dos dados mostra que, em uma base ajustada ao risco, sua opção preferida é a que tem a melhor relação custo-benefício. Apresentar sua proposta como parte de sua análise abrangente sem dúvida convencerá um seguidor de que você considerou todas as combinações de possibilidades e identificou uma estratégia vencedora.

## Seguidores frugais

Se, apesar de toda evidência que oferecer, você ainda estiver tendo dificuldades para persuadir um seguidor a seguir sua proposta, lembre-se de que os seguidores adoram pechinchas. Mais do que qualquer outro estilo de tomada de decisão, os seguidores têm o mais forte desejo por um bom negócio. Se você quer que eles experimentem algo novo – algo que eles costumam achar arriscado – diminua seu preço. Se um seguidor achar que está conseguindo uma barganha, ele pode chegar ao ponto em que pense que não pode se dar ao luxo de *não* assumir um risco.

Além disso, os seguidores gostam de pechinchar. Eles gostam de um pouco de provocação e podem ser impulsivos. Entre no espírito de negociação, pensando em vocês dois como duas pessoas no mercado, cada uma tentando disputar um preço melhor. O seguidor vai apreciar a animada troca, e se você adicionar o elemento “limite de tempo” à sua proposta, é provável que o seguidor diga “Ok”.

## *Simplificando*

Embora os seguidores gostem de ser vistos pelos clientes, colegas e qualquer outra pessoa que esteja olhando como inovadores – embora não sejam – eles realmente não gostam de serem retirados de sua área de conforto. Empurre muita novidade para cima deles e você pode dar adeus às suas chances de persuadi-los.

Persuadir seguidores é uma tarefa fácil, desde que você lhes dê o que precisam e nada mais. Apesar dos seguidores gostarem que você lhes apresente grandes quantidades de evidências de que algo está comprovado, evite a tentação de pensar que precisa incluir novos montantes de informação, a menos que essa informação seja relevante e explique como a solução proposta por você funcionou anteriormente. Não desperdice seu tempo dando-lhes informação demais. Eles provavelmente vão se sentir oprimidos por informação em demasia que eles realmente não pediram.

Em suma: mantenha sua proposta simples, fundamentada e direta.

Reformule suas ideias com novas referências que tenham efeito especificamente sobre seu seguidor. Relacione sua proposta a algo que já funcionou no passado com o qual eles estão familiarizados. Use frases como: “Lembra quando você...” ou “Quando usamos essa abordagem com...” ou “Você deve se lembrar de experiências anteriores que...”. Cada uma dessas frases contextualiza suas novas sugestões para eles.



Júnior é um cara do tipo antiquado que é dono de um negócio imobiliário bem-sucedido, mas ele luta para compreender por que as campanhas de marketing e publicidade que funcionaram bem no passado não estão dando tão bons resultados agora. Há vários anos, sua diretora de marketing, Luíza, sugeriu que usassem uma nova abordagem para trabalhar com seus clientes. Em vez de enviar folhetos caros, impressos em quatro cores, Luíza sugeriu a realização de mais atividade pela internet. Júnior rejeitava a proposta, acarretando um ambiente ligeiramente tenso no escritório. Palavras e expressões como *inovador*, *novo*, *melhor* e *vanguarda* ameaçavam suas percepções, e ele resistiu à proposta dela. Luíza só foi capaz de persuadir Júnior a usar uma nova abordagem ao mostrar-lhe como a sugestão dela era parecida ao que ele já estava fazendo, e acrescentou que a utilização da internet simplesmente significava que o que estavam fazendo poderia ser feito com mais facilidade e menos custo.



Incorpore as seguintes palavras e expressões em sua fala e escrita para convencer os seguidores:

- ✓ **Substantivos:** *experiência, expertise, bom negócio, redução de custos*
- ✓ **Verbos:** *innovar, agilizar*
- ✓ **Adjetivos:** *veloz, brilhante, como antes, semelhante, anterior, comprovado, o que funciona, como no passado*

## ***Conquistando o Apoio dos Controladores***



Ame-os ou odeio-os, os *controladores* provocam reações fortes: por um lado, são exigentes e frustrantes de se trabalhar; por outro, suscitam uma lealdade feroz por causa de sua maneira sincera de se comunicar e seu compromisso inabalável com as normas. Quando o negócio está em crise, no entanto, os controladores são aqueles que você quer no comando porque ninguém é melhor em conseguir com que as coisas sejam feitas a tempo e dentro do orçamento.

Lógicos, emocionalmente contidos e voltados para os detalhes, os controladores são observadores objetivos. Eles tendem a ter personalidades fortes e podem dar a impressão de serem tirânicos. O que quer que eles façam – sejam vendas, marketing, planejar estratégias ou navegar na internet – eles são os melhores. Pelo menos, é o que eles vão lhe dizer.

Os controladores veem as coisas apenas a partir de sua própria perspectiva, ao contrário dos seguidores (consulte a seção anterior), que podem facilmente ver as coisas do ponto de vista de outra pessoa. Julgamentos instantâneos surgem facilmente para os controladores e eles são conhecidos por suas observações mordazes e pungentes. Solitários por opção e com tendência a serem um tanto egocêntricos, os controladores tomam decisões unilaterais com a possibilidade de deixar você plantado e se sentindo um pouco desnecessário. Ah, claro, eles podem falar com você sobre uma decisão, mas é raro que eles realmente se importem com o que você diz.

Mantenha dois pontos principais em mente quando estiver persuadindo controladores:

- ✓ **O medo impulsiona suas decisões.** Os controladores estão sempre à procura do que pode dar errado. Eles nunca vão se sentar sobre os louros da glória com sorrisos de satisfação em seus rostos.
- ✓ **Eles precisam de muito – e quero dizer enormes quantidades – de tempo para se decidirem.** Persuadir os controladores não é tanto persuadi-los e mais deixá-los

persuadirem a si mesmos.

As seções seguintes abordam os fundamentos da influência sobre controladores.

## ***Superando medos internos***

Apesar de suas bravatas, os controladores são inundados com medos e ansiedades que eles mantêm guardados de forma segura. Vivem em um estado de tensão constante em meio aos seus terrores privados e vergonhas, que eles negam (até para si mesmos), e a persona que apresentam ao mundo.

Por causa de seus medos, eles têm dificuldade de ceder até nos menores pontos. Eles o questionam a respeito do preço, temendo que, se não o fizerem, você vá enxergá-los como negociadores fracos. Eles exigem que você chegue antes do previsto, temendo que sua equipe possa vê-los como muito fracos. Além de duvidar de si mesmos, os controladores duvidam das outras pessoas e podem até parecer um pouco paranoicos mesmo quando interpretam as razões das outras pessoas.



Como animais feridos, os controladores podem atacar com comentários agressivos e perguntas, e você pode levar a fúria deles para o lado pessoal e reagir de forma defensiva. Em vez de fazer isso, aja da seguinte forma:

- ✓ **Permaneça calmo, controlado e tranquilo.** Não estou dizendo que essa abordagem seja a maneira mais fácil de lidar com um controlador, só estou dizendo que é a melhor. No Capítulo 7 você pode pegar dicas para se desvencilhar de seus próprios sentimentos a fim de permanecer presente com a outra pessoa.
- ✓ **Tranquilize-os, pacientemente, de que você lidou com todas as combinações possíveis do problema em questão.** Minimize quaisquer medos ou ansiedades que eles possam ter sobre suas propostas, fornecendo-lhes toda a informação de que necessitam; em seguida, afaste-

se e espere que eles respondam.

A fim de persuadir os controladores, você precisa ajudá-los a superar seus medos – sem chamar atenção para eles. Se você fosse dizer algo como: “Com que você está tão preocupado?”, a maioria dos controladores arrancaria sua cabeça. Em vez disso, responda, pacientemente, às suas demandas – eles, com certeza, têm muitas – enquanto você permanece calmo e tranquilo. Contrapor a agressão deles com a sua própria só jogará mais lenha na fogueira e aumentará os medos deles.

## ***Inundando com fatos e análises puros***

Você pode identificar os controladores pela quantidade excessiva de atenção que eles dão para processos e procedimentos complicados. É muito provável que eles se beneficiem em fazer com que você persiga mais fatos e números quando lhes dá na telha. Quando você for persuadir um controlador, assegure-se de que tem seus dados à mão e de que você absolutamente, incondicionalmente e sem sombra de dúvida sabe do que está falando. Controladores só dão crédito a especialistas (o Capítulo 6 mostra como demonstrar sua expertise).

Controladores frequentemente têm medo de tomar decisões ainda mais quando a situação envolve muitas incógnitas. Prepare-se para ver esses indivíduos tornarem-se mais agressivos e exigentes, insistindo que você os abasteça com mais e mais informações detalhadas. Evite ficar frustrado uma vez que isso só acrescenta mais lenha na fogueira deles. Mesmo quando eles fazem com que você fique soprando, bufando e suando baldes enquanto busca materiais obscuros que eles, provavelmente não vão nem olhar, continue dançando conforme a música que tocam.



Sabendo o que querem e quando querem, os controladores não deixam nada ao acaso e se concentram nos mínimos detalhes em todas as propostas.

## ***Tornando seus argumentos estruturados,***

## *lineares e confiáveis*

Os controladores procuram por exatidão e fatos apresentados de forma estruturada e linear. Não interrompa no meio nem apresente suas conclusões no início se você quiser persuadi-los. Os controladores são persuadidos por propostas que sejam rigorosas e fortes. Eles gostam de disciplina, autoridade e de uma abordagem comando-e-conquista apoiadas por dados profundamente analisados. Forneça aos controladores informações que sejam ambíguas e abertas a interpretações e veja seus rostos se enrubescerem de fúria. Dê-lhes fatos que não tenham sido adulterados e análises claras e eles sorrirão. Apresente propostas que pareçam pré-determinadas e destinadas a vencer e eles vão aprová-las de bom grado.



Você realmente não consegue persuadir os controladores a fazerem alguma coisa porque eles sempre precisam estar no controle. Eles tiram suas próprias conclusões e chegam às decisões que julgam serem as melhores no tempo que lhes é conveniente. Tudo o que você pode fazer é dar-lhes todas as informações de que precisam e cruzar os dedos para que eles se convençam a concordar com sua proposta.



Os controladores gostam de dominar a proposta, independente de quem a tiver sugerido. Deixe que eles pensem que sua ideia é deles, vinculando sua sugestão a algo que eles disseram ou fizeram no passado.

Como os controladores precisam estar envolvidos em todos os aspectos do processo de tomada de decisão, eles podem tornar as coisas mais lentas. Eles podem ir além de sua autoridade, ou mudar as regras depois do início das negociações. Quando eles vierem com tudo, fique firme. Seja paciente com eles – e firme também. “Não foi isso que combinamos, mas se você quiser adicionar alguma coisa, nós estamos preparados para fazê-lo, com um custo adicional” ao mesmo tempo mostra que você está disposto a trabalhar com o controlador e que está decidido em sua posição.



Thomas é o presidente de uma empresa de telecomunicações com quem tive uma relação de trabalho positiva e produtiva por muitos anos. Recentemente, ele contratou uma nova diretora de RH, Nicola, que é uma controladora clássica. Durante nossa reunião anual de renovação de contrato, Thomas concordou com nossos termos, sem hesitação, e foi quando Nicola pisou no freio. Ela questionou a política da empresa em todos os mínimos pontos, desde procedimentos contábeis a prazos e conteúdo de entrega. Como Thomas já havia aprovado a proposta, fiquei vulnerável e tive que recuperar o controle rapidamente. Lembrei-me sobre como os controladores funcionam com base no medo e da sua necessidade de não ceder nem mesmo nos menores pontos. Tudo o que Nicola tinha que fazer era escolher uma das três opções que tínhamos combinado com Thomas. Era uma coisa fácil de resolver, mas Nicola precisava fazer com que sua voz fosse ouvida. Ela sugeriu que combinássemos as opções, o que teria deixado o contrato muito mais complicado e caro do que o necessário. Pacientemente, concordei que poderíamos fazer como ela sugeriu, mas que isso aumentaria os custos e que aceitar uma das três opções oferecidas seria mais eficiente do ponto de vista dos custos e do tempo. Ao dar a Nicola uma escolha, ela teve a oportunidade de expressar sua opinião, ao mesmo tempo em que aderiu ao acordo de Thomas.



Evite forçar agressivamente qualquer decisão quando trabalha com os controladores. Se você forçá-los a agir antes que estejam prontos para tomar uma decisão, eles vão vê-lo como um problema e, alegremente colocarão em você a culpa de qualquer coisa que puder dar errado. Para evitar que isso aconteça, você tem que estar absolutamente seguro, desde o início sobre o que é – e o que não é – negociável e manter sua decisão. Obtenha tudo por escrito e, se puder, trabalhe com os consultores que sejam da confiança do controlador. Como todos os outros tipos de tomada de decisão descritos neste capítulo, os controladores têm os seus assistentes, que são recursos inestimáveis de informação útil e de sugestões proveitosas.

## ***Trabalhando por meio de outros***

Trabalhar diretamente com os controladores pode ser complicado. Eles podem tentar evitar lidar com você, esperando para se decidirem e evitam se responsabilizar no caso de algo dar errado.

Se você puder trabalhar com alguém em quem um controlador confie, em vez de diretamente com o próprio, vá fundo. Às vezes, você pode ter sorte e o controlador lhe dizer para não lidar com ele diretamente, e que, em vez disso, você trabalhe com seus colegas – assessores, consultores de confiança, assistentes, chame-os do que quiser – que se reportam a ele. Se isso não acontecer, dê essa sugestão. Você também pode recomendar trabalhar com o controlador em pares, evitando, assim, reuniões individuais em que ele pode se sentir autorizado a fazer e falar o que quiser, inclusive criticá-lo de maneira abusiva. Ter outra pessoa presente mantém o controlador freado. O que quer que você faça, seja diplomático ao lidar com um controlador, para evitar que ele se sinta encurralado ou que estão lhe omitindo informação.

Reuniões com controladores podem ser estressantes. Devido à sua necessidade de estarem certos e sua exigência de perfeição, eles podem ser implacáveis ao culpar, especialmente se algo não se encaixa em sua visão.

Busque aliados ao trabalhar com controladores. Devido à necessidade de estar no comando, o controlador pode, sem querer, sabotar todos os seus esforços. Quando puder, trabalhe com um parceiro. Duas pessoas juntas podem muitas vezes conter a tendência do controlador de intimidar e agir de maneira abusiva.



Se você optar por trabalhar com um parceiro, certifique-se de conceber a reunião como uma discussão e coloque o controlador no comando. Você não quer dar a impressão de estar armando uma situação de dois contra um. Você talvez pode dizer que você e seu colega estiveram discutindo algumas ideias e que querem a contribuição do controlador. Dessa forma, o controlador se sentirá



valorizado e saberá que nada está acontecendo pelas suas costas.

Vários anos atrás, Magali me convidou para falar em uma conferência que o chefe dela estava organizando. Eu tinha trabalhado bastante com Magali e confiava nela incondicionalmente. Ela me avisou que seu chefe, David, era um osso duro de roer, que necessitava estar no comando em todos os momentos. Na conferência, David foi um pesadelo. Toda vez que eu começava a falar, ele interrompia, se apossando de todos os pontos que eu estava colocando. Não só isso, mas ele distorcia minhas observações para que se adaptassem aos seus interesses, que não correspondiam ao que eu estava apresentando. Achei seu comportamento incrivelmente frustrante e bastante irônico porque ele pagou um monte de dinheiro para organizar a conferência e estava sabotando seu sucesso. Durante o primeiro intervalo, falei com Magali. Ela me disse para não me preocupar e saiu para dar uma palavrinha com ele, sugerindo que ele me deixasse apresentar meu material e, em seguida, durante os grupos de discussão, ele faria o trabalho de orientação com as pessoas. Embora essa solução não fosse a ideal, era melhor do que o que estava acontecendo. Eu também percebi que, durante os workshops, Magali e sua equipe colocaram as pessoas que não estavam realmente interessadas em ouvir o que eu tinha a dizer em um grupo, sugerindo que David pudesse querer fazer o trabalho de orientação, o que ele fez mais tarde. Ao longo do dia, notei como Magali e sua equipe pareciam saber exatamente como lidar com David, orientando-o em seu comportamento sem que ele percebesse.



Meu notebook está carregado de informações sobre como persuadir e trabalhar com controladores (quem sabe *Controlando Controladores Para Leigos* deva ser meu próximo livro?). Enquanto isso, mantenha as seguintes estratégias em mente:

- ✓ Controladores precisam de muito tempo para se decidirem. Esteja preparado para longos silêncios enquanto eles tiram suas conclusões.
- ✓ Incentive os controladores a se decidirem, dando-lhes

prazos que sejam impostos por fatores externos – algo fora do controle deles – como novas regulamentações governamentais ou a próxima data de lançamento de um concorrente.

- ✓ Nas reuniões, os controladores tendem a ser egocêntricos, concentrando-se em seus próprios pensamentos. Por causa disso, sugiro que você agende o mínimo de reuniões com os controladores, preferindo agir por meio de seus assistentes, que podem fazer sua persuasão por você. Se isso não for possível, certifique-se de que suas reuniões sejam altamente estruturadas e que você apresente sua informação de uma forma linear, dando a entender que sua proposta é imbatível e incontrolável, igualando-se, assim, à tendência dos controladores de serem claros, precisos e diretos.



Incorpore as seguintes palavras em sua fala e escrita, a fim de persuadir os controladores:

- ✓ **Substantivos:** *poder, detalhes, fatos*
- ✓ **Verbos:** *lidar, agarrar, apenas faça, faça-os pagar*
- ✓ **Adjetivos:** *razoável, lógico, fisicamente*



## Persuadindo as massas

Como disse no início deste capítulo, as pessoas são diferentes, com diferentes estilos de tomada de decisão. Isso faz com que persuadir um grupo composto por vários tipos de tomadores de decisão seja um desafio interessante. O conhecimento dos cinco diferentes estilos descritos neste capítulo fornece pistas valiosas sobre como abordar um grupo misto.

Quando persuadir um grupo misto, comece sua apresentação com um rápido resumo de como sua apresentação vai avançar. Enquanto sua visão geral fizer sentido lógico, você pode conquistar a atenção dos pensadores porque eles respondem favoravelmente ao pensamento racional. Quando você tiver atraído os pensadores, você pode voltar sua atenção para os outros estilos, enquanto os pensadores lidam com os seus argumentos. Desde que você continue a falar de uma maneira lógica, os pensadores vão ficar com você. Quanto aos controladores, você não pode fazer muita coisa com eles, porque eles dançam conforme a música que tocam e são praticamente impossíveis de se controlar em um ambiente de grupo. Não se desespere. À medida que atrai os outros estilos, você vai acabar vendo que alguns dos controladores também apoiam você.

Os três estilos em que você precisa se concentrar são os céticos, carismáticos e seguidores, porque um maior número de pessoas se encaixa nessas categorias do que nas outras. Deixe os céticos e os seguidores confortáveis, estabelecendo sua credibilidade e provando que você conhece o assunto. Mais do que a maioria, esses dois estilos dependem de sua integridade pessoal e histórico para convencê-los de que sua proposta merece sua atenção (para saber mais sobre integridade e persuasão, vá ao Capítulo 5). Quando você acalmar os seguidores e os céticos, apresente suas ideias rapidamente para evitar perder a atenção dos carismáticos.

Tendo oferecido sua breve visão geral e estabelecido sua credibilidade com exemplos do que você já fez, forneça uma lista de itens de como você vai prosseguir para satisfazer os carismáticos. Quando chegar a hora de você explorar com detalhes esses itens – de uma forma coerente e meticulosa – os carismáticos, pensadores, céticos e seguidores vão acompanhá-lo. Quem sabe, a essa altura, você consiga que os controladores estejam interessados também.

Você pode observar que essa fórmula é como a abordagem: diga-lhes o que você vai dizer a eles; diga-lhes; diga-lhes o que você lhes disse. A razão por que essa abordagem funciona para um grupo misto é que você atrai os carismáticos com sua grande ideia. Os pensadores participam por causa de sua metodologia lógica e os seguidores se juntam porque os outros se juntaram. Você pode ter dificuldade com os céticos intransigentes e controladores. A boa notícia é que, depois de estabelecer sua credibilidade, você pode persuadir os céticos e a maioria das pessoas não é controladora. Para aqueles que são, recorra às pessoas em quem eles confiam e trabalhe através delas.



Para um exemplo extraordinário de como persuadir um grupo de pessoas, assista ao clássico filme *12 Homens e uma Sentença*, no qual jurado número 8 – por meio de investigação incessante e lógica, e ao questionar a credibilidade de algumas das testemunhas – convence seus colegas jurados, os quais têm diferentes estilos de tomada de decisão, a mudarem seus votos.

# Parte III

## Escolhendo a Abordagem Certa



“Não consegui convencer ninguém a comprar um ingresso.”

## ***Nesta parte...***

**E**sta parte vai fundo sobre como persuadir e influenciar os outros de acordo com suas necessidades e desejos. Aqui você compreende o que faz com que as pessoas tomem suas decisões e descobre como modificar a maneira com que você persuade, de acordo com essa compreensão. Eu o levo aos segredos de como conseguir que os outros façam o que você quer através do desenvolvimento de relacionamentos sólidos e confiáveis, e ofereço dicas sobre como você pode influenciar as pessoas a seguir suas sugestões, mostrando seus próprios exemplos.

# **Capítulo 10**

## **Executando Coisas com a Ajuda dos Outros**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Acentuando seus pontos fortes
  - ▶ Atuando em harmonia com as inclinações das pessoas
  - ▶ Agindo estrategica – e eticamente
- 

**S**e alguma vez você observou um mestre persuasor em ação, pode ter se sentido tanto impressionado quanto frustrado. Você olha admirado enquanto, com um fluxo constante de carisma, eloquência e tranquilidade, ele envolve as pessoas que quer conquistar, tornando-as ansiosas para executar qualquer pedido feito.

Se você acha que seu quociente de carisma é modesto ou que lhe faltam habilidades verbais, não se desespere. Técnicas persuasivas se baseiam em princípios científicos que você pode entender e aplicar em suas interações diárias. Quando você põe em prática os princípios que mostro neste capítulo, os outros atendem a seus desejos quase que automaticamente. Por quê? Porque, com a tecnologia global ditando o ritmo, o tempo está comprimido e as pessoas mal têm um momento para pensar. Além disso, elas estão atoladas em mais informação do que podem absorver. Elas não têm tempo para considerar suas decisões e, de qualquer forma, há coisas demais a serem consideradas. Contanto que a escolha faça sentido, elas farão o que você pedir.

Descrevo, neste capítulo, seis princípios simples, claros e intuitivos

baseados no trabalho do Dr. Robert Cialdini, bem como teorias e experimentos importantes em psicologia social, psicologia da persuasão e ciência do consentimento. Pesquisas mostram que as pessoas podem ser persuadidas através do apelo ao conjunto limitado e profundamente enraizado de desejos e necessidades básicas. Se você aplicar esses princípios de persuasão, tanto você quanto a pessoa ou organização que quer influenciar serão beneficiados.



Apesar de separar os princípios e como aplicá-los em seis seções pelo bem da clareza, seu impacto aumenta quando você os combina. Por exemplo: ao estabelecer sua autoridade durante uma conversa informal (veja “Expondo suas habilidades” mais abaixo), você também pode obter informações úteis a respeito das pessoas que quer influenciar. Saber mais a respeito da formação da outra pessoa, particularmente do que ela gosta ou não gosta, ajuda a descobrir afinidades (veja “Encontrando semelhanças”) e áreas onde você pode oferecer elogios sinceros (veja “Elogiando os outros”), intensificando ainda mais seus poderes persuasivos.



Como reforço ao longo deste livro, seja lá como você pratique os princípios contidos neste capítulo, faça-o eticamente. Não só é moralmente errado enganar e trapacear os outros para que façam o que você quer mas, também, é uma abordagem temerária e arriscada. Veja os Capítulos 1 e 5 a respeito da ética da persuasão.

## ***Realçando Sua Simpatia***

O famoso advogado norte-americano, Clarence Darrow, resumiu um aspecto chave da persuasão quando disse: “O trabalho principal de um advogado do tribunal do júri é fazer com que o júri goste de seu cliente”. Em uma corte de justiça ou em encontros casuais, se as pessoas gostarem de você, estarão mais aptas a lhe dizerem sim. Então, como você persuade alguém a gostar de você?

De acordo com pesquisas, três fatores principais afetam sua simpatia:

- ✓ quanto a outra pessoa o acha atraente
- ✓ quanto você se parece com a outra pessoa
- ✓ quantas vezes você elogia a outra pessoa

Se você quer que seus clientes, fregueses e colegas gostem de você, precisa dedicar tempo a construir relacionamentos com eles (veja o Capítulo 5). Apele para seus valores, demonstre suas semelhanças e enfatize sua associação com pontos positivos, tais como seu envolvimento nos importantes programas de responsabilidade social de sua organização ou no incrível histórico de desempenho do serviço ao consumidor de seu departamento.

As seções seguintes abordam as três principais técnicas para incrementar sua simpatia.

## ***Acentuando sua atratividade***

Quando Sir Winston Churchill foi acusado de estar bêbado, ele respondeu: “E você, senhora, é feia. Mas, de manhã, estarei sóbrio.”. Grosseiro, mas verdade!

Atratividade física ajuda muito no sentido de fazer com que as pessoas gostem de você, e pode aumentar seu poder de persuasão. Lembre-se de quanta atenção foi dada à aparência da candidata Republicana a vice-presidência dos Estados Unidos, Sarah Palin, durante as eleições de 2008. Apesar de dúvidas sobre suas qualificações e entre alegações de dinheiro inapropriadamente usado em cortes de cabelo, maquiagem e guarda-roupa, Palin e sua família se esforçaram para parecer atraentes e harmônicos ao longo da campanha.

Pessoas com aparência atraente são percebidas como talentosas, gentis, confiáveis e inteligentes. Elas parecem atrair os outros com facilidade. Pessoas fisicamente atraentes com qualificações

semelhantes as de indivíduos que não atraíam tanto quanto elas têm mais probabilidade de serem contratadas para os mesmos empregos. E depois de conseguirem os empregos, elas geralmente ganham mais dinheiro do que seus equivalentes menos atraentes.

O poder da atração física é bem conhecido na indústria da publicidade. Quando uma mulher de boa aparência promove um produto como um automóvel, os consumidores percebem o objeto como tendo um melhor design e tendo mais valor do que se a mulher não estivesse presente. Ao usar pessoas atraentes para promover seus produtos, os publicitários criam uma *preferência à atração* sobre eles sem que o espectador esteja ciente de que a preferência existe.

Se você não é pessoalmente abençoado com a boa aparência da Angelina Jolie ou do Orlando Bloom – e não pretende se submeter à cirurgia plástica ou gastar uma fortuna em produtos de beleza – você ainda pode fazer o melhor com o que possui. Aumente suas chances de persuadir as pessoas de que você é bastante atraente, utilizando qualquer uma ou todas as estratégias a seguir:

- ✓ **Vista-se de acordo com sua forma e estilo.** Não é necessário gastar todo o seu salário em roupas; apenas escolha itens bem-acabados que lhe caíam bem. A maior parte das lojas de departamento oferecem serviços gratuitos de medição a preços razoáveis para fazer ajustes.
- ✓ **Enfeite-se e arrume-se um pouco.** Faça um esforço diário para parecer limpo, saudável e refinado. Corte seu cabelo ou arrume-o regularmente. Um penteado novo pode fazê-lo se sentir incrivelmente confiante.
- ✓ **Fomente a familiaridade.** Você naturalmente gosta de pessoas que lhe são familiares e as acha mais atraentes do que pessoas que você não conhece. De um ponto de vista evolucionário, familiaridade diz respeito à segurança, portanto faça tudo o que puder para formar relações onde outros se sintam seguros perto de você. Ainda que você não se pareça com a Kate Winslet nem com o Johnny Depp, os





outros gostarão de você e estarão abertos à sua influência.

Algumas maneiras simples de fazer com que as pessoas se sintam seguras perto de você incluem:

- Escutá-las ativamente (veja o Capítulo 7 para saber mais sobre isso)
- Aceitá-las como são
- Ser honesto, confiável e digno de confiança
- Demonstrar empatia; veja o Capítulo 3 para mais sobre isso
- Comportar-se respeitosamente

O *mero efeito da exposição* é um fenômeno psicológico no qual as pessoas desenvolvem preferências por coisas baseadas somente em sua familiaridade com elas. Em estudos de atração interpessoal, esse efeito também é conhecido como o *princípio da familiaridade*; assim quanto mais vezes a pessoa o vê, mais simpático você se torna para elas.

✓ **Mantenha-se por perto.** Pesquisas indicam que quanto mais tempo duas pessoas ficam próximas, maiores as chances de acabarem gostando uma da outra, e é mais provável que achem a outra fisicamente atraente e estejam abertas à sua influência.

Sem parecer um assediador, algumas formas de aproveitar ao máximo a proximidade são:

- Convidar a outra pessoa para se juntar a você para almoçar ou para tomar drinques depois do trabalho
- Oferecer uma carona para casa
- Sugerir que se sentem juntos quando estiverem

trabalhando no mesmo projeto

- Chamá-la para ir a um concerto, cinema ou museu com você e outros amigos

✓ **Dedique tempo.** Quanto mais tempo você passar com alguém, maior a probabilidade de que você goste dela e ache-a fisicamente atraente.

Vocês podem ir juntos para o trabalho ou almoçar no mesmo horário. Você pode sugerir que trabalhem juntos em um projeto, ou que unam forças para um evento de caridade. Você pode descobrir os interesses ou hobbies da outra pessoa e sugerir que o façam juntos.

✓ **Enfatize qualidades pessoais positivas.** As pesquisas consistentemente mostram que pessoas com traços de personalidade positivos – tais como empatia, confiabilidade e generosidade – são percebidas como sendo mais atraentes do que aquelas que demonstram poucas dessas virtudes.

Personagens como Nick Bottom, de Shakespeare, Shrek, da DreamWorks, e a Fera, de *A Bela e a Fera*, têm personalidades que superam suas falhas físicas. De fato, com o tempo, seus pares românticos acabam por achar amáveis suas orelhas de burro, sua sacolejante barriga verde e suas costas peludas.

Se você for naturalmente atencioso e solícito, compartilhe seu conhecimento e habilidade ou se ofereça para ajudar quando alguém estiver com dificuldades. Se você for otimista a respeito de um projeto quando outros forem céticos, mostre-os como podem se beneficiar. Quando você é generoso com os outros, eles veem em você uma luz positiva.

✓ **Compartilhe experiências.** Uma conversa franca ou uma experiência compartilhada que provoca um impacto positivo em sua vida pode mudar como você percebe a

outra pessoa e como ela o percebe.

Seja proativo e busque oportunidades para compartilhar experiências. Reúna uma equipe para um evento de angariação de fundos. Assista a um concerto, vá ao teatro ou visite um museu. Forme um clube do livro, organize um cineclube, compareça a um evento esportivo. Ao demonstrar seu interesse, você se torna mais interessante para os outros.

## ***Encontrando semelhanças***

As pessoas tendem a gostar de você porque é parecido com elas. Semelhanças criam laços e fornecem uma plataforma para estabelecer *rapport*. Uma formação, ponto de vista, senso de humor, estilos de vida comparáveis e traços de personalidade análogos compartilhados são frequentemente citados como razões para gostar de outra pessoa.



Se quiser persuadir alguém, busque por aquilo que vocês têm em comum e torne aquela pessoa sua amiga. Vendedores são ensinados a buscar por semelhanças para fazer seus clientes sentirem que eles possuem algo em comum, o que ajuda a desenvolver *rapport*, aprofundar a confiança – e fechar a venda.

As seções a seguir exploram algumas semelhanças que você pode identificar ou intensificar a fim de se aproximar dos outros.

## ***Valores comuns***

Descobrir que você e um colega compartilham os mesmos valores cria um laço de confiança e compatibilidade. Mesmo que vocês não compartilhem formação, religião ou estilo de vida, vocês provavelmente ainda podem encontrar alguns valores comuns.

## ***Senso de vestuário compartilhado***

Adotar o estilo de se vestir de outra pessoa é a forma mais simples de criar uma aparência de semelhança. Vestuário semelhante pode servir como um atalho para a comunicação. Se você se parece com as pessoas que quer influenciar, elas pressupõem que você as compreende, bem como compreendem seus valores e suas convicções.

## ***Interesses e formações análogas***

Embora você possa gastar boa parte de sua energia com problemas relacionados a negócios, constituir uma vida fora dos negócios é saudável – e útil. Você pode conhecer seus clientes e colegas falando sobre outros assuntos além de trabalho.

Descobrir que alguém vem da mesma parte do país ou gosta das mesmas ocupações, hobbies ou atividades que você fornece bases para gostar daquela pessoa. E, depois que você gosta de alguém e ela gosta de você, persuadir e influenciar um ao outro torna-se fácil.

Amplie seus interesses para coisas que não o atraiam normalmente mas, sim, às pessoas a seu redor. Sem ter a intenção de soar sexista, as mulheres que são capazes de falar sobre futebol ou sobre o melhor clube de golfe têm mais chances de se envolver com seus colegas e clientes homens do que aquelas que não sabem diferenciar um taco para lances curtos de um para tacadas longas.



Entre o Facebook e outras redes sociais, as pessoas podem acabar sabendo demais umas sobre as outras. Estabeleça o tom para as interações online e seja seletivo naquilo que revelar sobre si mesmo. O que você talvez veja como uma brincadeira ou uma pitada de extravagância, outros podem ver como razão para se afastarem de você. Veja *Social Media Marketing For Dummies*, de Shiv Singh (Wiley) ou *Facebook Para Leigos*, de Leah Pearlman e Carolyn Abram (Alta Books).

## ***Elogiando os outros***

Como Abraham Lincoln disse: “Todos gostam de um elogio.”. Fazer elogios cria boa vontade e cultiva relacionamentos. Apenas certifique-se de oferecer seus elogios eficazmente.

## ***Distribuindo elogios poderosos***

Elogiar os outros aumenta seus sentimentos positivos em relação a você, e as pessoas são mais propensas a serem persuadidas por pessoas de quem gostam. Quando você elogia os outros, demonstra que está prestando atenção neles e que os estima.



Para ser bem-sucedido ao fazer elogios, limite aqueles feitos no ambiente de trabalho às realizações relativas ao emprego e não faça comentários referentes à aparência pessoal. Evite comentar diretamente sobre a pessoa e, em vez disso, admire alguma coisa a respeito dela. Muitas pessoas ficam desconfortáveis recebendo elogios diretos e sentem-se constrangidas se o elogio é muito pessoal. Em lugar disso, tente elogiar o efeito do comportamento de alguém e as razões para seu impacto positivo.

Dizer a alguém como ele é um cara legal ou o quanto você gostaria de ser como ele pode ser irritante e cheira a desonestidade, se não um pouco de bajulação. Se você diz a alguém que o acha incrível, ele pode duvidar de seus motivos, se não por outra razão, por saber que há coisas sobre ele que não são tão incríveis. Se, contudo, você elogia algo específico, como “Admiro o modo como você lidou com aquela situação porque você foi direto sem ser ofensivo”, “Pude perceber como o tom e o conteúdo de sua apresentação se casaram com o humor e as expectativas da plateia pela resposta positiva dela”, “Respeito sua habilidade de lidar com conversas difíceis, porque você trata as pessoas com respeito enquanto apresenta seu argumento” ou “Realmente gostei da maneira como você defendeu a equipe, porque eles têm se esforçado muito nesse projeto sem receber nenhum reconhecimento”, você está elogiando aspectos específicos do comportamento da pessoa que ela pode aceitar como válidos.

Ao elogiar alguém, siga essas regras simples:

✔ **Pense antes de falar.** Certifique-se de que é algo

verdadeiro e que beneficiaria o ouvinte.

- ✓ **Seja sucinto.** Mantenha suas observações breves e evite ser sentimental.
- ✓ **Não seja muito impetuoso.** Deslumbrar o ouvinte fará com que ele se pergunte sobre seus motivos.
- ✓ **Elogie uma realização, e não um destino favorável.** Dizer a uma pessoa bonita que ela é bonita pode ser cansativo, porque a pessoa se pergunta se isso é tudo o que as pessoas pensam dela.
- ✓ **Elogie de maneira oportuna.** Não seja o último a elogiar alguém. Você pode soar como o último colocado na corrida.
- ✓ **Pare, olhe e escute.** Meça a resposta da outra pessoa e siga em frente. Se continuar o elogio, você pode soar obsessivo.

## *Fuja da adulação*

Se o elogio é grosseiramente evidente ou feito da maneira errada, seus esforços podem sair pela culatra e você pode ser visto como um bajulador, em vez de sincero. Fique especialmente atento a:

- ✓ **Intenções óbvias:** Uma declaração do tipo “Bom trabalho, Camila! Agora preciso que você produza duas unidades a mais para a semana que vem.” pode ser sincera, mas também indica que o declarante quer algo em troca do elogio. Uma alternativa mais eficaz seria “Bom trabalho, Camila! Sei que você tem se esforçado bastante nesse projeto e eu fico grato por isso. Agora nos solicitaram a produção de mais duas unidades para a semana que vem. Posso contar com você para cumprir esse prazo?”.
- ✓ **O onipotente “mas”:** A palavra “mas” assegura que seu ouvinte negue a primeira afirmação e foque na segunda. Se você diz algo como: “Léo, seu trabalho realmente

melhorou, mas você precisa ser mais proativo”, de que parte da declaração Léo irá se lembrar?

Encorajo meus clientes a substituírem a palavra “mas” por um “e” ou um ponto final. Dessa forma, ambos os lados da mensagem podem ser ouvidos claramente sem a interferência da negatividade que o “mas” sugere.

- ✓ **Elogios falsos:** Evite fazer um estardalhaço quando tanto você como a outra pessoa sabem que a ação sendo elogiada foi na verdade medíocre. Você apenas quer que a pessoa goste de você e está tentando alcançar seu lado bom. Além disso, a outra pessoa não é tola; seu elogio provavelmente o marcará como impostor. Em vez disso, dizer algo como: “Até aqui, tudo bem. Agora que você compreende o que o trabalho requer, sei que você pode aumentar seus esforços para demonstrar do que é realmente capaz.”.

As pessoas querem acreditar em boas coisas a respeito de si mesmas; elas frequentemente creem no que ouvem e gostam da pessoa que faz o elogio, mesmo quando o elogio é claramente falso. Esteja consciente de seu poder e apenas faça elogios sinceros e honestos. Caso contrário, sua ética será questionada. Para saber mais sobre comportamento ético, vá ao Capítulo 5.

## ***Confiando na Reciprocidade***

Ao longo da história, uma das forças mais potentes de influência, em todas as sociedades humanas, tem se baseado no princípio da *reciprocidade*. Você me dá algo e eu lhe dou algo semelhante em troca.

Talvez você não admita que a reciprocidade cumpra um papel em suas interações – você pode até mesmo argumentar que minha afirmação está errada – mas evidências empíricas demonstram que, quando você faz um favor a alguém, você espera que a outra pessoa o retribua de alguma forma.



Outras pesquisas mostram que as pessoas se sentem compelidas a retribuir qualquer favor que recebam, não importando o custo do presente ou favor – e, frequentemente, em uma quantidade maior. Portanto, não fique surpreso se você receber em troca algo ainda maior do que aquilo que você deu, para que a outra pessoa restabeleça o equilíbrio.



Retribuir as pessoas funciona porque é um atalho para a tomada de decisões. Você faz um favor a alguém em retribuição a um que lhe foi feito. Você não precisa gastar tempo nem energia pensando sobre uma decisão. Se me ajudar nesse projeto, você poderá recorrer a mim no futuro. Se me der presente, retribuirei o favor. Coça as minhas costas e eu coço as suas.

As seções seguintes exploram como você pode utilizar a dinâmica de dar e receber em seus esforços para persuadir e influenciar os outros.

## ***É dando que se recebe***

As pessoas de ambos os mundos, do lucro e do sem fins lucrativos, compreendem a vantagem de ser o primeiro a dar – a fim de receber algo em troca.

Uma famosa técnica de publicidade para dar e receber é a do brinde-na-compra, na qual os consumidores são encorajados a comprar a fim de receberem um brinde. Embora seja uma prática regular no mundo dos negócios, esse sistema prevalece particularmente na indústria dos cosméticos. Compre um produto e receba amostras grátis, guarda-chuvas ou sacolas. Você teria comprado qualquer um desses itens se eles não lhe tivessem sido dados de graça? Provavelmente não. O simples fato de lhe ter sido dado um brinde gratuito em troca de uma compra o impele a comprar.

Da mesma forma, quando você oferece amostra grátis de seu produto ou serviço a seus clientes, você está dando alguma coisa com a intenção de, depois, receber algo mais valioso em troca – muito provavelmente um aumento das vendas e recomendações.



Dê um vale-presente a seus funcionários – cartões de débito pré-pagos e cupons são particularmente populares hoje em dia – e veja como aumenta sua habilidade de influenciar comportamentos. Esse sistema de dar presente funciona porque combina conveniência e escolha. Você escolhe as opções básicas mas deixa a seleção final para seu receptor, que se sente recompensado com um presente que possui um valor monetário concreto.

Instituições beneficentes compreendem as vantagens de dar e são, dessa forma, capazes de persuadir a grande maioria a colocar as mãos em seus bolsos. Além de oferecer pequenos presentes como canetas, etiquetas adesivas, broches e cartões, doações de caridade fazem você se sentir bem consigo mesmo. Doar para a caridade também propicia deduções de impostos; nesses tempos de desafios econômicos, cada pequena porção ajuda.

Claro, as coisas que você dá não precisam ser objetos físicos. A dinâmica positiva que ocorre quando você dá um presente tangível também ocorre quando você recompensa alguém com um reconhecimento especial, uma ajuda extra em um projeto desafiador ou a oportunidade de sair mais cedo do trabalho em uma sexta-feira.



Se alguém lhe deve um favor, ele não apenas quer pagar a dívida, mas quer fazê-lo o quanto antes. Sentir-se obrigado ou endividado com outra pessoa é desconfortável, e o sentimento de obrigação é um fardo. Caso que alguém se ache em dívida com você, peça o que quiser e então se sente e desfrute os despojos.



Dizer “muito obrigado” é uma forma de expressar gratidão por todo o globo e a forma em inglês “much obliged” foi registrada, pela primeira vez, em 1548, no *Dicionário Oxford da Língua Inglesa*. Contudo, traduzida literalmente, a expressão significa que a pessoa que diz “muita obrigada” agora deve à outra um favor e está obrigada a retribuí-lo em algum momento, no futuro.



Se você apenas obtiver e não retribuir, os outros provavelmente acharão que você é egoísta e estarão menos propensos a lhe dar algo no futuro.

algo no futuro.

Quando uma pessoa lhe dá algo, agradeça-a com uma nota escrita e dê seguimento com uma oferta de sua parte.

Embora telefonemas e e-mails sejam cada vez mais usados como formas rápidas de comunicação, elas não superam as expectativas no que diz respeito a expressar sua sincera gratidão. O tempo gasto para escrever um bilhete vale o esforço pela impressão positiva que deixa. Ainda que você não precise escrever uma longa missiva, você precisa ser específico e sincero em seus agradecimentos. Além disso, envie-a logo. Assim como verduras frescas, uma carta atrasada torna-se menos atraente quanto mais demorar. Dito isso, a expressão “antes tarde do que nunca” se aplica, porque o receptor sempre valoriza seus agradecimentos.

Surja rapidamente com algo que você possa fornecer em troca. Um almoço, um ingresso para um evento disputado ou um presente que você sabe que ele irá particularmente gostar são formas de manter o relacionamento vivo.

Há ocasiões em que você acha melhor não aprofundar o relacionamento; nesse caso, envie uma breve nota de agradecimento e deixe assim. Embora você queira ser cuidadoso para não fechar quaisquer portas, há relacionamentos que não valem os problemas que trazem ou, simplesmente, não são merecedores de tempo e esforço. Seja educado e siga em frente.

Seja lá o que faça, você quer se certificar que o presente que você dá faz com que o receptor sinta-se confortável e não o ofenda ou constranja de nenhuma maneira. Presentes devem ser dados para honrar um relacionamento estabelecido, não para conquistar um novo. Se alguém lhe dá um presente que está acima de sua capacidade de retribuir à altura, além de escrever uma nota de agradecimento, retribua sua generosidade com algo atencioso e inesperado que você possa proporcionar.

Antes de escolher um presente, pergunte a si mesmo que mensagem passa e qual sua razão para passá-la. Os melhores presentes são aqueles que mostram que você se preocupou o

suficiente para oferecer um presente atencioso e apropriado baseado em reconhecimento e respeito. Você também quer se certificar que o presente é um gesto genuíno de apreciação e não apenas uma tentativa de angariar um favor.

Consulte a seguinte lista quando quiser dar um presente apropriado e eficaz:

- ✔ **Certifique-se de que seu presente se ajusta às normas da empresa.** Alguns negócios possuem políticas de proibição de presentes ou um limite de valor de presentes que seus funcionários podem aceitar. Verifique com a recepcionista da empresa ou departamento de recursos humanos para poupá-lo e a seu receptor de qualquer constrangimento.
- ✔ **Considere como o presente será percebido.** Você quer ter certeza de que ele falará favoravelmente sobre você e sua organização e beneficiará o receptor.
- ✔ **Escolha presentes com significados pessoais.** Preste atenção no que o receptor fala e gosta. Dessa forma você sabe que tipo de presente será apreciado.
- ✔ **Não seja pão-duro.** Embora o presente não precise ser caro, deve ser de boa qualidade, porque produtos baratos e de baixa qualidade enviam mensagens negativas a respeito do valor que você dá ao relacionamento.
- ✔ **Dê presentes apropriados em momentos apropriados.** Se você envia a um cliente em potencial uma garrafa de vinho ou uma caixa de chocolates antes do contrato estar assinado, pode parecer que você está oferecendo um suborno.
- ✔ **Inclua uma breve nota manuscrita.** Bilhetes pessoais junto com o presente mostram que você se preocupou um pouco mais com seu gesto.
- ✔ **Evite presentes inapropriados.** Um presente que é pessoal demais, como lingerie ou outros artigos de

vestuário, pode insultar ou ofender o receptor.

## ***Negociando e fazendo concessões***

Considere esta situação: você quer que alguém concorde com seu pedido. Sabe que ele provavelmente não concordará e, então, você engenhosamente pede muito mais do que você de fato quer, sabendo que ele recusará, e é o que acontece. Em seguida, você pede por algo menor – o que você inicialmente queria de verdade – e ele concorda.



Desde que você tenha prática na estruturação de seus pedidos, a outra pessoa vê seu segundo pedido, menor, como uma concessão e está propensa a fazê-la. Em outras palavras, ao estruturar habilidosamente suas propostas, as pessoas ficam muito mais propensas a consentir e concordar com seu segundo pedido.



Ao fazer um pedido, exagere o suficiente em sua proposta inicial a fim de encorajar uma série de concessões recíprocas menores que levarão à aceitação de sua oferta final. Por exemplo: se quiser vender um produto ou serviço para um cliente em potencial e ele rejeitar sua proposta, você pode perguntar se ele o ajudaria, recomendando sua oferta para pessoas que possam estar interessadas. Se você apresentar sua oferta como uma concessão depois de um pedido de compra que o comprador em potencial acabou de recusar, ele pode estar mais disposto a concordar com seu pedido do que se você tivesse pedido por recomendações no início de sua venda.



Se você tornar seu primeiro pedido tão exagerado a ponto de ser percebido como desmedido, a outra pessoa provavelmente achará que você está barganhando de má-fé. Ela poderá encerrar completamente novas discussões – ou enxergar suas futuras concessões como falsas e evitar quaisquer concessões recíprocas.

Quando estiver negociando, você nunca quer dar alguma coisa sem receber algo em troca. Use a fórmula “Se você... então eu...”. Por exemplo, você pode dizer: “Se você concordar com uma série de programas ao longo dos próximos três anos, então revisarei

nossa posição com relação aos descontos”. Ao usar esse formato, você deixa claro que sua concessão depende da outra pessoa aceitar as condições que você propôs. Quando você está negociando, é uma boa prática ceder a fim de ganhar.

Para saber mais sobre práticas eficazes de negociação, consulte a segunda edição do *Negociação Para Leigos*, de Michael C. Donaldson (Alta Books).

## ***Encorajando o Cumprimento de Compromissos***

O desejo de manter sua palavra é um motivador central de comportamento. Se você estabelece um compromisso, sente-se pressionado por si mesmo – bem como por outras pessoas – a comportar-se de forma consistente com sua decisão. Quando você se compromete, seja verbalmente ou por escrito, com uma proposta ou meta, você provavelmente irá cumpri-la porque o próprio ato de cumprir está em conformidade com sua visão de si mesmo.



As pessoas também se comprometem mais prontamente quando elas *são donas* de suas próprias decisões. Se você tentar forçar sua vontade a alguém numa tentativa de realizar seus próprios interesses, não se surpreenda se a outra pessoa deixar de agir. O desafio é conseguir com que outros façam o que você quer – enquanto faz com que as escolhas pareçam ser deles, como eu exploro nas seções a seguir.

## ***Atuando de acordo com o desejo por consistência***

Os indivíduos querem parecer consistentes em seus comportamentos e, por extensão, apreciam a consistência nos outros. As pessoas que fazem o que dizem são altamente

valorizadas. Você pode confiar nelas para honrar suas promessas e compromissos. Elas raramente o decepcionam ou fazem coisas surpreendentes.

Mas, como você sabe, as pessoas não são absolutamente consistentes. Elas dizem certas coisas e fazem outras. Isso já é ruim o suficiente fora do escritório, mas, quando sua carreira, prazos ou pagamento dependem do comportamento dos outros, a inconsistência é difícil de suportar e pode produzir consequências infelizes.



Ao observar como uma pessoa se comporta, você descobre seus valores, convicções e pontos de vista. Uma vez que você tenha determinado o que a motiva, bem como o que a retrai, recorra a esses sinais. Se, por exemplo, você notar que alguém está com dificuldades para completar um projeto com que parecia inicialmente estar excitado ou comprometido, lembre esse indivíduo do pote de ouro que o espera no fim do arco-íris.

Pergunte como você pode ajudar, fornecer apoio e encorajar os esforços da outra pessoa. Se ela continuar com dificuldades, pergunte o que a pode estar detendo. Quanto mais informações você puder obter, mais recursos você terá sobre os quais trabalhar.

## ***Fazendo com que os outros se comprometam***

Se você quer que as pessoas assumam compromissos, em vez de forçar escolhas, deixe que os compromissos sejam voluntários e definidos em seus próprios termos. Ao surgirem com suas próprias soluções e estratégias, as pessoas ficam mais propensas a se comprometerem à ação do que se você lhes impuser sua vontade.

Evidências empíricas provam que quando você toma uma decisão voluntária e anuncia publicamente ou escreve sua intenção, tem mais probabilidade de cumpri-la do que se tomar a mesma decisão e não declará-la nem manifestá-la publicamente.

Encoraje as pessoas a escreverem o que elas disserem que irão fazer. Seja o estabelecimento de uma meta ou a concordância com um plano de ação, escrever compromissos é um auxílio psicológico vital que faz com que as pessoas mantenham sua palavra.



Comprometer-se por escrito é particularmente eficaz com as pessoas que respondem diretamente a você. Por exemplo: depois que um de seus funcionários concordar que tem sido lento ao apresentar informações necessárias, faça com que ele escreva um memorando que resuma seu plano para lidar com a situação no futuro, incluindo qualquer ajuda que precisar se tiver dificuldades, e envie-o para você. Escrever e compartilhar o plano aumenta as chances de que ele pratique o que escreveu.

Equipes que criam declarações de missão e visão e os indivíduos que as praticam compreendem o poder de cumprir promessas. Essas declarações são baseadas em valores pessoais, dando-lhe algo para ter e guiar seu comportamento. Ao comprometer-se clara e publicamente com seus princípios e promessas, você deixa sua reputação na linha de fogo.

## ***Seguindo a Massa***

Como pode atestar qualquer líder de empresa, político ou presidente de organização voluntária bem-sucedido, se você criar um ambiente no qual várias pessoas apoiem o que você sugere, o resto do grupo seguirá também. A vida é simples assim.

Publicitários, produtores de televisão e pastores evangélicos têm bom conhecimento do poder de conquistar suas plateias e então fazê-las aderir a seus produtos – seja um creme para o corpo, um programa humorístico ou uma chance de redenção.

Seguir a massa é fácil mas possui um lado negativo. Como disse Walter Lippmann, intelectual norte-americano e repórter, ganhador do Prêmio Pulitzer: “Quando todos pensamos de



maneira igual, ninguém pensa muito”. Além disso, quando segue a massa, você pode se ver agindo de formas que não esperava. As seções seguintes exploram métodos de trabalho com grupos de maneira eficaz e ética.

## ***Criando sua própria massa***

Você não precisa estar fisicamente conectado para fazer parte de uma massa. Grupos online consistindo de indivíduos vagamente conectados que compartilham uma paixão ou interesse por um assunto em particular estão surgindo por toda a parte. Quer você esteja criando um grupo de pessoas com mentalidades semelhantes, ao vivo ou online, os grupos propiciam uma oportunidade de descobrir e alimentar as ideias uns dos outros, bem como de influenciar as convicções e comportamentos dos outros.

Os grupos fornecem maneiras de determinar o que é correto ou aceitável – quanto mais um grupo se comporta de uma certa maneira, mais você é influenciado a consentir. Os grupos servem como um atalho para determinar como se comportar, e funcionam melhor em tempos de incerteza. Por exemplo: se as pessoas estão em uma situação ambígua, elas tendem a seguir o exemplo da maioria. Além disso, as pessoas estão propensas a seguir a liderança de seus semelhantes. Uma vez que você tenha convencido um grupo, é mais fácil persuadir outros a se juntarem a ele também. O raciocínio segue mais ou menos da seguinte forma: “Se todo mundo que é alguém está seguindo a liderança dela, por que eu não estou?”. A maioria das pessoas quer fazer parte de um círculo íntimo especial – um desejo que lhe dá o poder de persuadir as massas.



Crie sua própria massa de apoio pouco a pouco. Se você conseguir persuadir apenas um membro de sua equipe a fazer o que você quer, essa pessoa pode persuadir outra. E, então, essa outra pode persuadir mais alguém, até que uma massa comece a se formar. E, depois que você tiver uma massa atrás de si, poderá persuadir o resto da equipe a se juntar.



Seguir a massa pode ser um atalho para o sucesso – ou um caminho para a perdição. Na maioria das vezes, você comete menos erros se seguir o que outros estão fazendo em vez de seguir seus próprios planos. Embora pessoas independentes possam se debater com esse fato, as pessoas frequentemente agem de formas semelhantes porque acham que, assim, estarão fazendo a coisa certa. Contudo, antes de seguir a massa, você pode querer verificar os valores e convicções das pessoas que estão influenciando seu comportamento. No que diz respeito às pessoas que querem liderar a massa ou usar dinâmicas de grupo para persuadir os outros, o comportamento ético é fundamental se eles querem ser vistos como pessoas que visam os interesses do grupo e não apenas suas próprias recompensas.

Líderes que trabalham pelo bem de seu grupo possuem uma capacidade de criar empatia e se preocupar com os outros, de se comunicar claramente, e estão comprometidos com a realização. Embora ainda existam líderes cujos motivos são tóxicos e que abusam da relação líder – seguidor, deixando o grupo num estado pior do que estava quando começou, a maior parte das pessoas está consciente dessas táticas e irá abandonar o líder em vez de segui-lo. Todos os grupos precisam de um líder – alguém que faça com que os outros o sigam, voluntariamente. Para mais informações sobre comportamento ético, consulte os Capítulos 1 e 5. Se quiser saber mais sobre o papel da empatia, vá ao Capítulo 3.

## ***Reconhecendo e respondendo à pressão dos pares***

Pessoas que ficam confortáveis seguindo a liderança de outros são particularmente suscetíveis à pressão dos pares. Elas voluntariamente brincam de siga o líder, gratas que outra pessoa esteja tomando as decisões enquanto tudo o que elas têm que fazer é seguir a maré.

De acordo com o psicólogo social Irving Janis, quando membros

de um grupo possuem formações semelhantes, estão isolados de opções externas e não têm normas definidas para emitir juízos, o grupo pode tomar decisões erradas. Janis chamou essa situação de *pensamento de grupo*.

Se não tiver certeza sobre qual curso de ação tomar, não se surpreenda se seguir o rebanho. Porque os outros estão agindo de uma forma semelhante, a mensagem que é passada é de que a escolha está certa. Religiões organizadas compreendem esse princípio, assim como fazem os cultos.



Como qualquer líder sabe, persuadir os membros de sua equipe quando eles trabalham juntos de maneira unida é mais fácil que coagir os que não estão convencidos. Indivíduos que se dão bem, que são leais e que trabalham de maneira unida são a base de uma equipe coesa. Outras características de uma equipe coesa incluem:

- ✓ Papéis bem definidos e adesão a um código de conduta combinado
- ✓ Metas e responsabilidades compartilhadas
- ✓ Uma identidade de equipe positiva e orgulho em ser membro da equipe
- ✓ Relacionamentos de trabalho positivos, construídos sobre respeito e confiança
- ✓ Uma atitude de empatia e atenção com os membros da equipe
- ✓ Pequenos conflitos que são sanados, quando ocorrem, usando técnicas construtivas para a solução de problemas
- ✓ Membros do grupo que cooperem uns com os outros
- ✓ Comunicação aberta e honesta
- ✓ Reconhecimento público e crédito pelo bom trabalho, dado livremente

# ***Afirmando Sua Autoridade***

A maioria das pessoas possui um sentimento profundo de obrigação em relação à autoridade – quer admitam ou não – e não querem desafiar os desejos de uma. Se você não acredita em mim, consulte as pesquisas.

Não importa quão rebelde você pense que é, estudos demonstram consistentemente a disposição das pessoas para irem bem além de seus comportamentos normais ao comando de uma pessoa encarregada. Sem obedecer à pessoa no poder, a anarquia pode reinar. Imagine seu escritório se ninguém tivesse autoridade: loucura e destruição, talvez – ou todo mundo tirando uma sesta.

## ***Aproveitando ao máximo títulos e cargos***

Você é treinado, desde o momento em que nasce, para crer que obedecer à autoridade adequada é a coisa certa a fazer e que desobedecer é errado. Figuras autoritárias de sua juventude o ensinaram a fazer o que lhe era pedido pelas pessoas encarregadas. Essas pessoas influentes incluem membros da família, freiras, padres e pastores, professores, policiais, bombeiros – até mesmo os guardas de trânsito que cuidam da travessia de estudantes.

No mundo do direito, política, medicina e militar, a autoridade manda. Espera-se que você se submeta ao comando legítimo e assuma seu lugar na hierarquia do poder.

Considere os seguintes exemplos:

- ✓ Um sócio pleno de um escritório de advocacia tem mais facilidade para persuadir outras pessoas da firma, no curso de uma ação, do que um advogado recentemente contratado, que provavelmente lutaria apenas para conseguir uma audiência.
- ✓ Um policial uniformizado influencia mais as pessoas a seguirem as regras do que um transeunte testemunhando

um crime.

- ✓ Médicos podem persuadir enfermeiros a agir sem questionar.
- ✓ Numa sala de aula, um professor tem mais peso do que um assistente recém-formado. E, ainda que você não se curve ao encontrar o reitor de uma universidade de elite, você provavelmente fica mais reto na presença dele, por respeito à sua posição.



Fazer o que uma figura de autoridade quer muitas vezes traz benefícios. Normalmente, a pessoa encarregada sabe mais do que você, então você pode aprender com ela. Além disso, aquelas autoridades estão encarregadas de conceder tanto prêmios como punições.

Se, atualmente, você não possui um título nem uma posição de autoridade formal – e o poder e influência que deles resultam – nem tudo está perdido. Você ainda pode se fazer ouvir e ser notado pelos outros se seguir essas sugestões:

- ✓ Construa relações de trabalho sólidas com as pessoas que você quer influenciar. Preste atenção aos seus pontos fortes, fracos e ao que as motiva. Quando estiver pronto para influenciar seus pensamentos, apresente seus argumentos de uma maneira que fale às suas necessidades.
- ✓ Ajude os outros. Se quiser que seus colegas o escutem, comece por escutá-los. Apoie seus colegas com boas ideias, ajude-os com seus trabalhos, quando puder, ofereça encorajamento quando eles enfrentarem desafios.
- ✓ Seja um especialista em sua área. Faça cursos, leia jornais, compareça a programas de treinamento, tuíte e blogue para se tornar a autoridade no campo em que atua. Se você tornar público que está atualizado com as últimas informações, as pessoas solicitarão sua opinião.
- ✓ Seja verdadeiro com seus valores e princípios. Trate bem

as pessoas, não fofoque nem critique os outros em público, e tome decisões baseadas na coisa certa a fazer. Aja como um exemplo.

## ***Vestindo-se como uma figura de autoridade***

Uma das formas mais rápidas de ganhar autoridade é através das roupas. Uniformes indicam expertise, direito e poder. Se estiver vestindo as roupas adequadas à sua profissão – o uniforme azul de um policial, uma toga de juiz – você é visto como uma autoridade naquela área. Resistir a pedidos de pessoas vestindo roupas que indicam autoridade pode ser muito difícil.

Alguém usando uma roupa bem acabada, com sapatos engraxados e acessórios clássicos, parece influente, enquanto uma pessoa em shorts largos e suados raramente o parece. A não ser que essa pessoa seja o Rafael Nadal depois de ter vencido uma partida de tênis, é claro.

Escolhas eficazes de guarda-roupa podem lhe dar a aparência de mais autoridade e comando. Por exemplo:

- ✓ Use casacos e blusas com ombreiras para parecer mais largo do que você realmente é. Escolha sapatos com saltos ou plataformas, para parecer mais alto. Políticos, celebridades e capitães de indústria sabem que tamanho indica autoridade, e as pessoas se curvam à autoridade.  
  
Com 1,67cm de altura, o presidente Francês, Nicholas Sarkozy, é um dos homens mais persuasivos e influentes do mundo. Ele também é inteligente e compreende a relação entre tamanho e autoridade: ele usa camadas de solas em seus sapatos para torná-lo mais alto.
- ✓ Realce sua roupa com acessórios inteligentes. Um relógio fino, uma boa caneta, bolsas e pastas de alta qualidade dão uma impressão que você é um modelo de excelência.

- ✓ Esteja bem arrumado. Sapatos engraxados, um bom corte de cabelo e unhas bem cuidadas dizem que você se preocupa o suficiente para aparentar seu melhor.
- ✓ Embora cores vibrantes realcem os onipresentes ternos cinza, preto e azul-marinho, é difícil que você seja levado a sério quando está envolvido em fúcsia, turquesa e laranja. Dito isso, um toque de vermelho e dourado envia uma mensagem de que você é alguém para se levar a sério, porque ambas as cores estão associadas ao poder. O vermelho simboliza tudo o que é intenso e apaixonado, incluindo excitação, energia e força, enquanto que especialistas em cores dizem que o dourado encoraja a comunicação e representa otimismo, esclarecimento e a promessa de um futuro positivo.

## ***Expondo sua expertise***

No mundo competitivo de hoje, você possui poucas chances de deixar sua marca a não ser que demonstre seus conhecimentos, talentos e habilidades. As pessoas contam com o conselho de especialistas como um atalho para ajudá-las a tomar boas decisões. Seu trabalho é deixá-las saberem que você é o especialista que elas procuram.

A fim de ter uma chance de influenciar outras pessoas, estabeleça sua própria expertise. Sim, isso requer um pouco de autopromoção:

- ✓ Exponha seus diplomas e prêmios, compartilhe referências e torne públicas suas credenciais para ajudar a criar sua imagem de especialista. Se você não tem nenhuma dessas coisas, saia e consiga-as. Faça cursos e consiga seus certificados de conclusão. Faça trabalho voluntário e peça por referências em troca de seu tempo. Peça a seus clientes para recomendarem seus serviços no LinkedIn. Não é suficiente ser especialista em sua área de atuação; você deve mostrar às pessoas que você é.

✓ Seja lá com quem esteja falando, conte histórias e relatos sobre suas experiências relacionadas à sua área de atuação. Histórias são divertidas e mais interessantes do que uma lista de realizações. Quando você conta histórias e relatos, as pessoas se envolvem com você e se lembram do que você disse. A seguir, três diferentes tipos de histórias que certamente prenderão a atenção de seus ouvintes:

- **Enfrentando um desafio.** Nessa história, você conta como superou um obstáculo para chegar onde está. Em vez de declarar: “Sou realmente bom em serviço de atendimento ao cliente”, o que soa presunçoso e falso, você pode dizer: “Ganhei minhas habilidades em atendimento ao cliente trabalhando em uma lanchonete. As pessoas ficavam ao redor do balcão gritando seus pedidos, e era desafiador deixar o cliente satisfeito”. Ao contar essa história, seu ouvinte fará uma imagem em sua mente de que você é bom no atendimento ao cliente.
- **Agindo criativamente.** Essa abordagem liga o momento eureka, quando uma ideia muda tudo. Em vez de dizer: “Vendo livros-texto”, o que soa bem tolo, você pode dizer: “Apesar de ter amado a escola e a leitura e querer vender livros-texto, não conseguia descobrir como comercializar livros-texto de uma forma que interessasse ao cliente. Então, tive uma inspiração súbita: ninguém tem um livro-texto favorito, mas todo mundo tem um professor favorito. Assim, conquistei os clientes através do trabalho com os professores”.
- **Fazendo conexões.** Essa é uma boa forma de comunicar como você reuniu um grupo. Por exemplo: “Nossa empresa de jogos digitais fundiu com outra empresa do mesmo ramo e as pessoas estavam duplicando os esforços umas das outras



para criar um novo jogo para a faixa de mercado masculino entre 18 e 34 anos de idade. Conveni as equipes a combinarem seus designs e criarem um produto juntas. O jogo que criaram foi o mais vendido para aquela faixa de mercado na época de Natal”.

- ✓ Compareça a conferências e convenções, que oferecem grandes oportunidades de conhecer socialmente outras pessoas antes de fechar negócios.
- ✓ Aproveite ao máximo jogos de golfe, partidas de tênis, jantares e festas. Pense nessas atividades como chances de descobrir coisas a respeito de seus colegas, bem como de estabelecer sua própria expertise.

Ainda que você não tenha muito tempo para falar de si mesmo, você sempre pode estabelecer sua autoridade se referindo às suas relevantes formação e expertise. E nunca esqueça: deixar de estabelecer sua expertise no início do jogo permite que outra pessoa chame a atenção.



Fornecer evidências de sua expertise não é se gabar, é uma demonstração de autoridade. Você está deixando as pessoas saberem quem você é e o que realizou – as razões pelas quais podem ser influenciadas e persuadidas por você, com segurança. Foque em suas realizações e aptidões, qualidades e habilidades que você possui e que o ajudaram a ser bem-sucedido. Além disso, conte algumas histórias e relatos específicos que tragam vida às suas qualidades e aptidões. Por exemplo, em vez de dizer: “Entreguei o projeto a tempo e com valor abaixo do orçamento”, você pode incrementar sua história dizendo “O projeto foi um desafio porque eu tinha que fazer malabarismos para administrar diversas personalidades e modos de trabalhar em minha equipe. A boa notícia é que, não apenas entregamos no prazo, mas também estávamos abaixo do orçamento. Gosto de gerenciar pessoas e essa é uma de minhas habilidades principais, o que é a razão pela qual acredito que esse projeto possa ser bem-sucedido se você seguir minhas sugestões”. Você, então, pode acrescentar alguns detalhes para explicar como administrou as diferentes

detalhes para explicar como administrou as diferentes personalidades e manteve todos trabalhando juntos.

## ***Levando a autoridade e a obediência longe demais***

Conformar-se à autoridade pode ser bastante atraente porque você não precisa pensar. Depois que a pessoa no comando dá uma ordem, aqueles que o obedecem frequentemente param de pensar e começam a fazer o que lhes foi dito, mesmo que suspeitem que a pessoa encarregada possa estar errada, e a despeito das consequências.

*Obediência cega* a atividades questionáveis podem levar a consequências terríveis. Há exemplos em abundância dentro de empresas, firmas profissionais, partidos políticos, na área médica e em qualquer grupo ou organização onde alguém em uma posição de poder e influência dita as regras. A queda de grandes organizações tais como a RBS, Lehman Brothers e Arthur Andersen mostra como técnicas de persuasão combinadas com obediência cega à autoridade podem criar resultados horríveis.



*Obediência cega* pode ser definida como agir de acordo com as instruções sem aplicar seus valores pessoais, moral, razão ou lógica ao pedido e consequências em potencial. Uma pessoa age por compulsão ideológica, obedecendo sem necessidade de vontade ou razão. *Submeter-se à autoridade* implica que uma pessoa compreende que certas figuras de autoridade (tais como juízes, polícia e médicos) mereceram o direito de exercer seu poder e influência. Quando uma pessoa se submete à autoridade, ela leva em consideração os valores e razões desta última, e opta por realizar o pedido da pessoa.

## ***Destacando a Exclusividade***

As pesquisas mostram, consistentemente, que quão menos

disponível estiver um item ou uma oportunidade, mais valioso o bem se torna:

- ✓ Diga a seu colega que ele tem tempo limitado para terminar um projeto antes que o contrato seja cancelado ou fechado com outra pessoa, e observe-o lançar-se à ação.
- ✓ Informe um cliente que seu produto favorito está prestes a sair de mercado, e observe o talão de cheques surgir.
- ✓ Convide seus clientes mais valiosos para um dia de compras de produtos em pré-venda com desconto, e observe-os surgirem aos bandos através de suas portas.

Tempo limitado, ofertas limitadas e oportunidades únicas persuadem pessoas de que é uma situação de agora ou nunca.

## ***Buscando exclusividade***

Quando você quer persuadir alguém a comprar seu produto ou aderir às suas ideias, realce os benefícios ou exclusividade ímpares que você está oferecendo.

Quanto mais invulgar, benéfica e exclusiva for sua proposição, mais convidativa ela será. Quanto menos disponível for um produto, serviço ou informação, mais valioso ele se tornará:

- ✓ Tapetes vermelhos, cordas de veludo e seguranças de terno na entrada de um novo clube dizem que não é qualquer João das Couves que tem permissão de entrar. Clientes em potencial percebem o lugar como sendo exclusivo, fazendo-os desejar entrar ainda mais.
- ✓ Apesar da propaganda, diamantes não são raros. Contudo, o número de diamantes no mercado é limitado, em cada momento. Desde os anos 60, um pequeno grupo de empresas têm controlado quantos diamantes são escavados e onde são vendidos. Fazer com que os diamantes sejam difíceis de se obter aumenta sua qualidade de serem desejáveis. O slogan de publicidade

“Os diamantes são eternos” encoraja os donos a manter suas pedras em vez de vendê-las a outros, o que assegura novos mercados para diamantes adicionais.

- ✓ Ao limitar o número de bolsas populares, tais como a Birkin da Hermès, as empresas descobrem que os clientes estão dispostos a esperar meses pela chance de pagar milhares para ter uma.

Os mesmos princípios se estendem à informação. Por exemplo: se seu chefe lhe diz algo que se tornará de conhecimento público na semana que vem, você se sente mais por dentro e numa posição vantajosa do que outros em seu departamento. Seu gerente, tendo compartilhado algo exclusivo com você – algo que possa beneficiar sua carreira – pode esperar ser capaz de influenciar seu comportamento em troca.

Mesmo informações tolas e estereis, conquanto não sejam amplamente disponíveis e apoiem sua iniciativa, podem ser eficazes de se compartilhar com outros. Quando você situa a informação como exclusiva, ela se torna mais persuasiva do que dados que estão amplamente disponíveis. Se alguém não ficar impressionado com sua informação ou questionar sua exclusividade, você pode assegurá-lo de que o que você diz é verdade. Se ainda assim ele não acreditar em você, pior para ele.



Somente ofereça informações ou oportunidades exclusivas para agir agora ou perder para sempre quando a oferta for legítima. Fazer de outra forma é desonesto e falso, e acaba tendo um efeito contrário. Colegas enganados se afastarão rapidamente de ofertas que os interessaram antes, e não terão nenhum escrúpulo em tratá-lo como desonesto da mesma forma como você os tratou.



Fazer-se de difícil pode convencer as pessoas de que o que você oferece tem valor. Se você for o tipo de líder que está sempre disponível, sua equipe pode tirar vantagem de você. Torne-se um pouco menos acessível e observe como os outros tratam você. O respeito deles aumenta, e eles admiram sua contribuição mais do que antes.

## ***Evitando perdas***

Ao tomar decisões econômicas, grandes e pequenas, as pessoas preferem evitar perdas a obterem ganhos. Estudos indicam que se você disser às pessoas o que elas perderão se não seguirem uma linha de ação em particular, é mais provável que elas sejam persuadidas por você do que se disser a elas o que podem ganhar.

Os célebres pesquisadores comportamentais Amos Tversky e Daniel Kahneman foram os primeiros a examinar e relatar a noção de *aversão à perda*. Entre muitas outras descobertas, sua pesquisa mostra que investidores inexperientes vendem prematuramente ações que tiveram bom desempenho porque não querem perder nenhum de seus ganhos. Além disso, uma vez que os investidores querem evitar qualquer potencial de perda, eles mantêm ações que perderam valor porque vender significa perder seus investimentos de forma oficial e irremediável. Essa prática desinformada muitas vezes resulta em mais perdas.

Outra pesquisa confirma que as pessoas estão dispostas a ir mais longe para evitar perdas do que para concretizar um ganho equivalente. Se você pensa que não pode ter mais algo que você já teve uma vez, você irá querê-lo ainda mais. Em resumo, perder 100 reais é muito mais doloroso do que o prazer de ganhar 100 reais.

Quando você quer persuadir sua equipe ou clientes a seguir certa linha de ação, indique o que eles perderão se não agirem de acordo com a informação que você lhes dá. Por exemplo: se você quiser persuadir seus colegas a trabalharem com você em uma tarefa específica, indique o que eles perderão em termos de oportunidades e experiência se não seguirem com você – bem como o que podem ganhar se o fizerem.

# Capítulo 11

## Liderando por Meio do Exemplo: Criando uma Grande Mudança Silenciosamente

---

### *Neste Capítulo*

- ▶ Sacudindo problemas
  - ▶ Devolvendo ataques
  - ▶ Aproveitando ao máximo cada oportunidade
  - ▶ Aliando-se a outros
- 

**M**ahatma Gandhi disse: “Seja a mudança que você quer ver no mundo”. Bem, ali estava um homem que sabia como persuadir através de exemplo. Em vez de expulsar os ingleses com armas, como os colonialistas norte-americanos haviam feito 150 anos antes, Gandhi fez uma abordagem de não violência e não cooperação para conquistar a independência da Índia e melhorar as relações entre hindus e muçulmanos. Menos óbvio e mortal do que armas, o método de Gandhi era:

- ✓ **Poderoso** porque a Índia conquistou sua independência em 1947.
- ✓ **Persuasivo** porque Gandhi conseguiu o que ele e seus amigos indianos queriam.
- ✓ **Influente** porque sua abordagem é reconhecida como o padrão em todo o mundo no qual os outros devem se espelhar.

Um homem simples e sábio, Gandhi liderou por meio de um exemplo silencioso, pacientemente criando mudanças através de passos incrementais, refletindo uma das diferentes abordagens que são exploradas neste capítulo.

Em algum ponto de sua carreira, você verá as coisas de forma diferente das “normas” e irá querer confrontar as convicções e comportamentos de sua organização que pareçam contraprodutivos e antiéticos. Ao mesmo tempo, você pode, genuinamente, gostar de seu trabalho, da empresa e das pessoas com quem trabalha, e irá querer continuar sendo bem-sucedido em sua carreira.

A dificuldade é que, se você falar, poderá causar ressentimento nos outros e, se não falar, você causará ressentimento em si mesmo. A questão se torna a seguinte: como sacudir o barco sem cair? A resposta é colocar suas diferenças para trabalhar a fim de criar mudanças construtivas.

Neste capítulo, apresento quatro abordagens persuasivas moderadas – em um espectro que vai de ações pessoais e individuais até aquelas que são mais públicas, necessitando de trabalho com os outros – todas levando a mudanças significativas.

## ***Expressando Seu Eu Inquieto***

Se você está trabalhando em uma organização tradicional onde o ambiente é improdutivo e a atmosfera é contrária aos seus valores, você pode, silenciosamente, persuadir a organização a mudar. A maneira mais imperceptível de iniciar mudanças é simplesmente agir de uma forma que soe pessoalmente certa e que, silenciosamente, desafie as expectativas dos outros.



Faça algo diferente e as pessoas começarão a falar sobre isso. À medida em que mais e mais pessoas falarem sobre o que você está fazendo, alguém talvez estimule seu comportamento – causando um impacto até mesmo maior na organização.

Quer você faça um deliberado ato de protesto ou simplesmente demonstre seus próprios valores, expressar seu eu inquieto pode influenciar as escolhas dos outros e persuadir organizações a revisarem seus procedimentos. As seções seguintes exploram formas de ajustar a maneira como você se veste, se comporta e decora seu escritório a fim de criar mudanças.

## ***Mudando seu vestuário***

O que há com as organizações tradicionais e seus códigos de vestuário? Embora eu concorde que blusas curtas que deixem a barriga à mostra e chinelos para mulheres e calças cargo e camisetas sem manga para homens sejam trajes inapropriados para o trabalho – a não ser que você trabalhe em um quiosque de praia – a maioria das salas de diretoria estão cheias de onipresentes ternos bem-acabados em preto, cinza escuro e azul-marinho.

Não estou dizendo que paletós bem ajustados e cortes de cabelo convencionais não enviem sinais de fidedignidade, segurança e uma abordagem considerada. De fato, em organizações tais como escritórios de advocacia, bancos e nas forças armadas, essas são características desejadas. Mas o que acontece se a intensidade da cultura em torno das roupas é tão extrema que você observa a criatividade sendo silenciada e valores sendo esmagados? Talvez você se surpreenda silenciosamente nadando contra a corrente.



Expressar a si mesmo de uma forma inquieta mas com discernimento reforça o sentimento de importância de suas convicções. Mas existe uma tênue linha entre expressar seu eu inquieto e agir como um idiota arrogante. Preste atenção não apenas em como você se sente enquanto está sendo inquieto mas também em como os outros estão respondendo.

Embora, na maioria das vezes, os homens tenham mais facilidade de decidir o que usar do que suas colegas mulheres, eles ainda têm perguntas a respeito de seus trajes que precisam ser respondidas. Por exemplo: eles devem usar uma gravata ou não?



Sapatos pretos ou marrons? Mangas curtas ou longas? Tenha em mente que qualquer coisa que escolher irá refletir seus valores pessoais característicos.

Embora algumas mulheres murchem sob a barreira do comportamento desrespeitoso e paternalista, outras realizam pequenas alterações em suas roupas, permitindo que seu lado feminino trabalhe a seu favor. Sem pretender ofender ninguém, é justo dizer que não é incomum em culturas masculinas tradicionais existir uma atmosfera de condescendência em relação às mulheres. Mulheres qualificadas e capazes lutam para manter sua identidade feminina e se agarram à sua integridade em ambientes recheados de testosterona onde a discriminação de gênero é dominante. Se você é uma mulher que já experimentou comportamento desrespeitoso e paternalista, pode fazer algumas pequenas alterações em suas roupas que permitam que sua feminilidade trabalhe a seu favor.

O assunto de roupas e acessórios com manifestas conexões políticas e religiosas continua a provocar debate tanto para estudantes como para funcionários. Em alguns casos, juízes decidem a favor daqueles que desejam exibir suas crenças, enquanto que, em outras instâncias, decidiram em favor daqueles que se opunham a isso. Uma vez que minhas convicções pessoais podem ser contrárias às suas e se eu sugerisse que você agisse de acordo com meus valores, você poderia se ver às voltas com uma ação legal, encorajo-o a ser fiel a seus próprios valores, estando preparado para enfrentar as possíveis consequências.

## ***Adaptando seu comportamento***

Só porque todos chegam ao escritório ao raiar do dia e ficam até meia-noite, não quer dizer que você tenha que fazer o mesmo. Em primeiro lugar, nem todos o fazem. Além disso, se aquelas horas forem incompatíveis com seu estilo de vida, chegar antes do sol nascer e sair quando as estrelas estiverem no céu não vai funcionar para você. Se esse horário não lhe agrada, você não trabalhará para a organização por muito tempo.

Quando você começa a agir de forma diferente da norma – quando você perturba as expectativas dos outros ao demonstrar seus valores, silenciosamente – você pode, vagarosamente, mudar a atmosfera no trabalho. É preciso apenas uma pessoa notando seu comportamento para fazer com que as outras falem. Pode ser que, com o tempo, elas também venham a mergulhar e imitem suas ações.

Quanto mais as pessoas falarem sobre o que e como você está fazendo – ou quanto mais seu comportamento refletir nos seus próprios – maior será sua influência na cultura de sua organização.



Criar equilíbrio em sua vida não significa que a produtividade tenha que sofrer. Adapte seus hábitos de trabalho para executar suas tarefas de modo mais produtivo. Por exemplo:

- ✓ Realize reuniões no horário e monitore as interrupções durante seu dia.
- ✓ Use a tecnologia (aplicativos para dispositivos portáteis, páginas da internet, software, entre outros) para aumentar a velocidade das tarefas mais básicas e administrativas.
- ✓ Complete suas tarefas mais desafiadoras primeiro. Enfrente as coisas mais difíceis em primeiro lugar, quando sua energia está mais alta.
- ✓ Apenas comece. Uma vez que começa, você descobre que entra no fluxo e o tempo voa.
- ✓ Trabalhe em seus horários mais produtivos. Descubra quando você é mais produtivo e trabalhe nesses horários.
- ✓ Escreva sua lista de coisas a fazer no fim de seu dia de trabalho. Quando você chegar para trabalhar, não precisará descobrir o que precisa ser feito.
- ✓ Arranje tempo para exercícios. Exercícios físicos ajudam a produção e o moral.
- ✓ Organize seu espaço de trabalho. Gastar tempo

procurando por canetas e documentos sob pilhas de papel é uma perda de minutos preciosos, se não de horas.

- ✓ Delege. Você libera seu tempo e dá poder a outros para fazerem aquilo no que eles são bons.
- ✓ Aprenda a dizer “não”. Não há razão para que você faça tudo por todo mundo. Poupe sua sanidade ao tomar decisões sábias.

Para mais dicas para aumentar a produtividade, consiga uma cópia de *Gerenciamento de Projetos Para Leigos*, de Nick Graham e Stanley Portny (Alta Books), que possui uma tonelada de estratégias para gestão do tempo e produtividade.

## ***Alterando seu ambiente***

Quando você quer influenciar o pensamento de seus clientes e colegas, e o ambiente de sua organização não reflete seus valores e interesses pessoais, você talvez tenha que fazer algumas alterações à sua volta. Mostrar quem você é e o que lhe importa abre as portas para conversações e, depois que as pessoas conversam, tudo é possível.

As pessoas ficam mais confortáveis quando passam a conhecê-lo e o que você valoriza. Quando as pessoas estão confortáveis com você, ficam mais abertas à sua influência. Convide pessoas ao seu escritório para conversas pessoais ou encontros casuais. Dessa forma, seus convidados podem ver um pouco da pessoa por trás da organização. À medida em que elas o conhecem, podem gostar de você. Como observo no Capítulo 10, se as pessoas o estimam, você é mais capaz de persuadi-las.

Muitos casais heterossexuais exibem fotos da família e do casamento em seus escritórios como uma simples forma de conectar-se com outros e mostrar o que é importante para eles. Portanto, se você for a metade de um casal gay ou lésbico, o que fazer? Se seu relacionamento for importante para sua identidade, e ter uma foto de seu parceiro e você juntos lhe dá prazer, mostre-a. Embora algumas pessoas possam ficar desconfortáveis vendo-o

em um relacionamento com pessoa do mesmo sexo, ao expor uma foto sua com seu parceiro, você expressa seu autêntico eu. Você está vivendo seus valores e se apresentando de uma maneira que convida à discussão acerca do que importa para você.



Seja lá como você exponha seus valores e convicções, certifique-se que seu comportamento não seja ofensivo.

Quando você está prestes a fazer um gesto ou comentário ofensivo, respire fundo e conte até dez. Meus filhos me lembram que não há lugar para a vulgaridade no trabalho nem em qualquer outro lugar; isso não é incomum. Certa vez, um colega disse que todas as vezes que ele ficava tentado a xingar alguém ou falar de maneira ofensiva ou rude, ele pensava em como se sentiria se alguém falasse com sua mãe, irmã ou filha dessa forma.

Se você sente que precisa ofender alguém para sacudi-lo, pense a respeito de comportamento ético, sobre o qual você pode ler no Capítulo 5. Se, ainda assim, precisar sacudir alguém, acho que lhe dizer que estou desapontado com seu comportamento normalmente funciona. Além disso, há sempre a técnica de distribuir uma advertência quando as coisas ficam realmente ruins.

## ***Redirecionando a Energia***

Os samurais do Japão feudal desenvolveram um método para neutralizar um inimigo no qual a energia do agressor era usada contra ele. Isso estava em contraste direto com a abordagem tradicional de bater, socar, chutar e revidar. Essa nova forma de defesa pessoal foi chamada *Jiu-Jitsu*.

Da mesma forma como o Jujitsu em combate, você devolve a seu agressor a energia de um ataque verbal ou pessoal. As seções seguintes detalham o que pode ser feito quando alguém vem até você com palavras censuráveis ou degradantes ou o trata de forma injustificável. Ao redirecionar a energia de seu agressor,

você pode influenciar as respostas das outras pessoas e transformar esses comportamentos agressivos em oportunidades de mudança.

## ***Redirecionando declarações insensíveis***

Quando escutar alguém falando de maneira insensível, o que você fará? Seguir em frente como se nada tivesse acontecido? Devolver uma declaração igualmente insensível para a pessoa? Que tal responder de uma forma que possa influenciar comportamentos futuros?

Ao redirecionar um comportamento, ação ou declaração insensível de volta para ele mesmo – e fazer com que a energia negativa da outra pessoa trabalhe *contra* ela em vez de *para* ela – você se torna um persuasor proativo.

As estratégias listadas abaixo foram desenvolvidas para ajudá-lo a se comunicar respeitosamente quando a outra pessoa está agindo como uma idiota. Embora as abordagens possam não ser infalíveis, são melhores do que responder com um insulto que está fadado a tornar a conversação e a cooperação mais difíceis. Ainda que insultar ou ofender a outra pessoa possa dar-lhe um sentimento momentâneo de satisfação, é improvável que leve a um resultado aceitável.

- ✓ Não caia na pilha. Aja como se você não tivesse entendido o que a outra pessoa disse. Se você estiver numa situação de comunicação individual, pode comentar calmamente, “Verdade? Essa não é minha experiência.”.
- ✓ Use o questionamento socrático. Parafraseie de forma neutra o que foi dito e continue com perguntas.
- ✓ Peça, calmamente, para que eles se abstenham de fazer comentários insensíveis. Ao deixar o agressor saber como você se sente dizendo “Eu me sinto (nome da emoção) quando você (use uma descrição imparcial do comportamento) porque (descreva os efeitos tangíveis)”

você os está informando e assumindo a responsabilidade por seus sentimentos, e não os culpando.

- ✓ Peça esclarecimentos. Faça perguntas adicionais para confirmar os fundamentos da outra pessoa para seus comentários. Essa não é uma oportunidade para você fazer uma declaração, é uma forma de descobrir informações que o ajudarão a compreender o que o interlocutor sente, quer dizer ou acredita.
- ✓ Forneça informação. Diga à outra pessoa por que você acha seus comentários insensíveis. Ela pode não estar ciente de seus sentimentos.

## ***Neutralizando ações desagradáveis***

Quer alguém esteja intencionalmente causando dor e sofrimento à outra pessoa ao ser rude, nocivo ou cruel, ou quer esse alguém seja simplesmente indelicado, inepto ou desajeitado socialmente, situações desagradáveis são ocorrências comuns no local de trabalho. Algumas pessoas simplesmente não conseguem evitar e irão agir ou dizer algo aviltante. Outras gostam de uma boa discussão e não se esquivam de serem verbalmente agressivas, atacando a índole de outra pessoa ou espalhando outros comentários insultantes. O fato de que os outros possam se sentir incomodados, constrangidos ou desconfortáveis nessa situação não parece significar muito quando a pessoa que se comporta desagradavelmente está com o pé no acelerador.

Quando alguém faz um comentário ou se comporta de uma forma que pode causar desconforto – seja intencional ou não – você pode agir como um samurai ao redirecionar a energia negativa dela para mudar a situação.



Se você é um gerente que quer promover os membros valiosos de sua equipe e poupá-los de serem involuntariamente ignorados, você talvez tenha que falar um pouco como um samurai. Com isso eu quero dizer que você deve proteger os membros valiosos de sua equipe e suas contribuições. Por exemplo:

- ✓ Alguém talvez faça um comentário construtivo, uma sugestão útil ou uma observação inteligente em uma reunião, apenas para que ela seja ignorada e repetida mais tarde por outra pessoa, sob muitos aplausos. Se vir isso acontecendo, interrompa com uma observação de apoio dando crédito ao colega por seu comentário original. Por exemplo: você pode dizer algo como, “Jonas, esse é um ponto importante. Fico feliz que você tenha assimilado as preocupações da Fernanda. Fernanda, Jonas resumiu corretamente seus pontos?”.
- ✓ Em vez de atacar a pessoa que interrompeu, escute e observe o que está acontecendo, construindo sua resposta de uma forma que você possa desarmar, e não machucar essa pessoa.

Em vez de indicar as falhas, comportamentos e comentários inadequados das pessoas, ou atacar quando você acha que a situação justifica uma rápida chicotada, você pode, calmamente, realizar uma grande mudança ao praticar o autocontrole e inteligência emocional. Segurando sua língua, escutando e observando com ouvidos e olhos aguçados ao que está sendo comunicado, e então responder de forma a neutralizar qualquer dano em potencial, em vez de esquentar mais as coisas, você pode iniciar pequenas, porém significativas mudanças nas convicções e comportamentos das pessoas. Você pode identificar questões fundamentais sem parecer acusativo, bem como abrandar potenciais conflitos ao abordar as tensões subjacentes clara e calmamente, sem fazer acusações e suposições.



Reagir como um samurai requer autocontrole e inteligência emocional. Se você quiser abrir a boca ao primeiro pensamento que vier à sua cabeça, morda o lábio, conte até dez e pense antes de falar. Uma vez que suas palavras saírem da sua boca, não há como trazê-las de volta. Escutar mais do que falar lhe dá a vantagem de aprender sobre a outra pessoa, seus sentimentos e questões, e isso o beneficiará quando chegar a hora de responder. Além disso, escute enfaticamente, prestando atenção não apenas

no que é dito, mas também à maneira como é dito. Dessa forma, você tira seus próprios pensamentos e emoções da equação e pode ver a situação do ponto de vista da outra pessoa. Para mais dicas sobre como praticar autocontrole e inteligência emocional, vá aos Capítulos 7 e 12.



Quando você identifica questões subjacentes e quer abrandar tensões inconscientes e realizar mudanças significativas nas atitudes e comportamentos de seus colegas, verbalizando essas preocupações, evite fazer acusações. Isso apenas irrita a outra pessoa e definitivamente não os persuade a mudar.

Por exemplo: se você estiver numa situação onde ache que seu chefe não lhe dá atenção quando você fala, em vez de acusá-lo dizendo algo como “Você nunca me ouve”, você pode dizer, “Eu sinto que não estou sendo ouvido”. Essa abordagem não obriga seu chefe a responder defensivamente, porque você está assumindo a responsabilidade por seus sentimentos. Outros comportamentos no estilo samurai incluem:

- ✓ Passe-lhes a responsabilidade. Se alguém quiser alguma informação que você detém mas que você não queira ou não possa dar, em vez de dizer “Não posso lhe dizer isso”, responda com “Não estou autorizado a dizer”.
- ✓ Dê opções a ela. Em vez de dizer a alguém o que ela “precisa” ou “deve” fazer, sugira que “você poderia”. Isso permite que a outra pessoa possa recusar em vez de ter que concordar com sua demanda ou alegação.
- ✓ Evite confronto. Se alguém diz algo com o qual você não concorda, em vez de dizer, “Você está errado!”, responda com “Eu argumentaria que...” ou “A maneira como vejo é...”.
- ✓ Converta uma acusação em uma pergunta. Acusações são como perguntas retóricas no sentido em que querem dizer algo sem a expectativa de uma resposta, exceto que uma acusadora espera que você responda com uma negação ou uma atitude mais rude contra a qual ela possa



pressionar. Não lhe dê essa oportunidade. Em vez disso, reformule a acusação dela em uma pergunta. Por exemplo: em vez de retorquir com um comentário do tipo “Não vejo razão para continuar com essa conversa”, você poderia responder com “O que é que você pretende conseguir com essa conversa?”.

- ✓ Mantenha-se positivo. Em vez de dizer “Não foi isso o que eu disse”, você poderia responder com “Deixe-me explicar meu ponto novamente”. Isso faz com que você soe mais agradável, com o objetivo de fomentar um relacionamento produtivo.
- ✓ Pratique tato. Quando você falar severamente ou de forma indelicada, seu ouvinte irá se proteger fechando-se ou batendo de volta. Se a intenção de sua conversação for construtiva e você discordar com o que foi dito, responda com “Não tenho certeza se concordo com...” em vez de um rápido “Você está errada” ou “Eu discordo” ou mais comentários negativos. Além disso, você poderia começar sua frase com, “Da forma como entendo...” ou “Estou correto em compreender que...?”. Dessa forma, você deixa a porta aberta para neutralizar potenciais situações desagradáveis.

## ***Tornando-se Criativo***

Algumas pessoas buscam e valorizam novas maneiras de fazer as coisas, bem como assumem a responsabilidade pelos riscos e consequências desses métodos, abordando seu trabalho de forma empresarial. Elas não são apenas inovadoras ou pessoas que estabelecem novas maneiras de se fazer as coisas, são aquelas que animam e rejuvenescem organizações quando espreitam oportunidades para melhorias se aproximando.

Identificar, criar e capitalizar oportunidades de curto e longo prazo para mudanças são as marcas registradas de grandes

influenciadores e persuasores. Se você é flexível, adaptável e está preparado para aproveitar ao máximo circunstâncias fortuitas, se você está em condições de ser um agente de mudança em vez de vítima das situações, se você está capacitado a enxergar oportunidades para ação na rotina da vida diária, você está bem colocado para influenciar outros ao seu redor.



Como um boxeador movimentando seu corpo ou um pianista de jazz executando uma frase musical, influenciadores e persuasores devem estar preparados para responder criativamente no momento em que isso for necessário. Depois que ele surgir, você pode assumir e direcionar o fluxo. Como digo no Capítulo 13 a respeito de emoções e linguagem corporal, persuasão e influência parecem muito com dançar: agora você faz uma medida; agora eu faço uma reverência.

## ***Identificando oportunidades***

*Os frutos mais fáceis de colher* são as ações, atividades ou decisões facilmente executáveis em uma transação ou negócios. Buscar pelos frutos mais fáceis de colher provavelmente não irritará ninguém e raramente requer que você faça esforços extras. Por exemplo: se você quer diminuir o desperdício de papel em seu trabalho, encoraje os funcionários a digitar com espaço simples, usar uma fonte menor e imprimir nos dois lados do papel. Outras oportunidades fáceis de colher são:

- ✓ Políticos que estabelecem uma quantidade de metas facilmente alcançáveis que eles podem cumprir com um mínimo de esforço
- ✓ Um vendedor que busca os clientes mais fáceis para os quais vender
- ✓ Habilitar seus clientes a comprar através de dispositivos portáteis. Pesquisas mostram que, aproximadamente, 90 por cento dos norte-americanos entre as idades de 18 a 64 anos possuem telefones celulares e, desses, quase 50 por cento os usam para fazer compras.

Aproveite essas oportunidades tão frequente e prontamente quanto você puder. Com o tempo, você acaba acumulando sucessos que podem ser usados para embasar seus argumentos quando quiser provar sua credibilidade e convencer seu ouvinte.

Outras oportunidades – não tão fáceis de vencer – levam um pouco mais de tempo para se lidar e requerem abordagens proativas. Foque em sua estratégia de longo prazo nesses casos em vez de em como você pode conseguir vitórias rápidas. Se, por exemplo, a oportunidade de influenciar os valores ou práticas de negócio de uma organização for importante para você, seja paciente e persevere quando as coisas ficarem difíceis. Compreenda que você provavelmente terá que dar vários passos pequenos (mas nem sempre simples) a fim de alcançar seu objetivo. Levou um certo tempo para que aquelas questões se tornassem estabelecidas dentro da organização, e levará um certo tempo para mudá-las.

Mantenha, sempre, seus sentidos sintonizados para novas oportunidades. Como um de meus mentores me disse no início de minha carreira: “Mantenha seus olhos e ouvidos abertos – e sua boca fechada”. Olhe e escute primeiro – e espere para falar ou agir.

Oportunidades para persuadir pessoas a se comportarem de maneiras diferentes podem surgir inesperadamente. Se você sabe o que quer e for rápido na reação, pode influenciar os pensamentos e comportamentos das pessoas.

## ***Capitalizando oportunidades***

Se você reúne suas pequenas vitórias, constrói algum interesse e continua trabalhando em sua agenda, você pode, eventualmente, influenciar um suficiente número de pessoas para fazer uma grande mudança.

Atacar e discutir publicamente com os conservadores não lhe traz amigos e certamente não influencia pessoas. O que você deve fazer em vez disso é tirar vantagem das oportunidades quando

elas surgirem em seu caminho.

Se você quer avançar em sua carreira, ser bom em seu trabalho não é o suficiente. Outros devem vê-lo sendo bom nisso. Por exemplo, se surge uma oportunidade de se fazer uma apresentação sobre algo em que você vem trabalhando, seja o primeiro a se oferecer como voluntário. Dessa forma, você pode revelar seu conhecimento sobre o assunto e os outros podem vê-lo como corajoso, proativo, ousado, confiável e arrojado – porque a maioria das pessoas tem ideia de quão aterrorizante pode ser participar de uma apresentação.



Se você for participar de uma apresentação, certifique-se de que fez sua pesquisa sobre a plateia. Muitas vezes, apresentadores gastam todo seu tempo desenvolvendo o conteúdo, deixando de considerar as necessidades e preocupações de sua plateia. Veja o Capítulo 8 para tornar-se conhecido e o Capítulo 9 para compreender como seu ouvinte toma decisões.



Se você é um gerente, encoraje os membros de sua equipe a realizar apresentações em reuniões. Eles ganham experiência, reconhecimento e prestígio na frente de seus colegas e superiores, enquanto você é visto como um líder que tem confiança em seus funcionários.

Embora algumas empresas com as quais trabalho ainda possuam uma abordagem “comando e controle” a respeito de gestão – e experimentem várias disputas em consequência – muitos negócios estão passando para o outro lado, uma terra onde colaboração e partilha de poder são a norma. A maioria das organizações acha que essa filosofia leva a menos tensão e mais produtividade. Quando executivos seniores encorajam os gerentes de campo abaixo deles a delegar responsabilidades o máximo que puderem, eles dão poder a indivíduos e equipes dentro de seus departamentos. Quando a tomada de iniciativa é abertamente elogiada em frente aos seus gerentes, as pessoas se orgulham de seu trabalho. Quando riscos calculados são encorajados e você é livre para desafiar o chefe, criatividade e transparência tornam-se a norma.



Muitas vezes, as pessoas no topo da pirâmide – ou apenas encarregadas de uma divisão ou departamento bem estabelecido – perdem o contato com suas convicções e valores enquanto buscam por fama e fortuna. Certifique-se de ter pessoas em torno de si que desafiem sua abordagem. Você somente pode capitalizar com êxito as oportunidades que surgem em seu caminho se enxergar todos os ângulos e questões envolvidos.

## ***Construindo Alianças Estratégicas***

Costuma-se dizer que um otimista e um pessimista fazem a melhor parceria, porque um vê os lucros enquanto o outro vê os riscos.

Se você quer que algo aconteça, seja organizar a festa de Natal do escritório ou construir um conglomerado global, você deve persuadir os outros a trabalharem com você. Independentemente de sua capacidade e disposição, você não consegue fazer tudo sozinho.

Sua iniciativa obtém influência e provoca um impacto maior quando você traz outros a bordo para promover seus interesses. Você e seus aliados podem persuadir as pessoas no poder a prestar atenção mais rápida e diretamente quando você trabalha em equipe em vez de cada um realizando sua busca individualmente.

Quando constrói alianças estratégicas, você ganha:

- ✓ Um senso de poder e legitimidade dentro da organização
- ✓ Acesso à expertise, recursos e contatos adicionais
- ✓ Auxílio para que tarefas sejam feitas de modo mais rápido e eficaz
- ✓ Apoio emocional
- ✓ Conselho

Alianças surgem em todas as formas e tamanhos e não são

limitadas a equipes e contratos formais. O que se precisa é um desejo de colaborar, uma presteza para pensar grande e uma disposição para construir relacionamentos. Além disso, para que a aliança funcione, ambas as partes devem ganhar valor.

A seguir estão seis pontos para serem lembrados sobre a construção de alianças:

- ✓ Trabalhe com alguém que você conheça
- ✓ Compartilhe suas ideias e esteja disposto a unir forças
- ✓ Avalie o que cada um de vocês tem para oferecer
- ✓ Confirme que há uma situação de ganhos recíprocos
- ✓ Certifique-se que cada um esteja pronto para se comprometer
- ✓ Examine seu acordo

## ***Promovendo mudanças juntos***

Conseguir que as pessoas que estão do seu lado se juntem a você é bem simples. Dependendo de seus limites, se elas forem capazes e a causa se ajustar confortavelmente com suas convicções e valores, persuadi-las a acompanharem você não deve ser um problema. Por exemplo: há um site online gratuito para a condução de mudanças sociais que fornece notícias e informações diárias sobre questões sociais importantes e oferece às pessoas a oportunidade de assinarem petições em favor de ações nas quais acreditem ([www. change. org](http://www.change.org)). Essa página atrai minhas convicções e valores, é fácil de ser usada e é um instrumento para fazer a diferença. Em um piscar de olhos me inscrevi e agora assino, regularmente, petições que abordam questões sociais que me tocam fortemente, muitas das quais eu não teria conhecimento se não fosse pela informação nesse site. Por ser fácil de usar e se ajustar, confortavelmente, com minhas convicções e valores, os organizadores não tiveram dificuldade em me levar a bordo.

Alianças estratégicas são relacionamentos comprometidos que funcionam melhor quando beneficiam ambas as partes e a maneira como elas trabalharão é clara e combinada desde o início.

Persuadir a oposição a se juntar a você requer uma abordagem mais cuidadosa. Você deve abrir sua mente e se livrar de quaisquer ideias preconcebidas que possa ter a respeito do outro lado. Trate as pessoas que lhe pareçam ameaças como iguais. Melhor ainda, trate-as como suas amigas.

Suposições a respeito de competição contradizem a lei natural que diz que todo mundo é único. O mesmo vale para os negócios. Não é possível que dois negócios sirvam às demandas do mesmo cliente da mesma forma. Negócios existem para suas próprias missões e propósitos específicos de servir seus clientes em suas próprias maneiras especiais. Essa é a razão porque os negócios não precisam competir de formas tradicionais. Em vez disso, donos e gerentes podem colaborar de maneiras que realmente sirvam às suas próprias necessidades e aos interesses de seus clientes. Por exemplo: no clássico filme *De Ilusão Também se Vive*, Kris Kringle, como o Papai Noel da loja de departamentos Macy's, envia um cliente à Gimbals, uma loja de departamentos concorrente, porque ele sabe que o cliente encontrará lá exatamente o que ele está procurando. Kringle compreende que, ao atender as necessidades do cliente, ele está servindo aos melhores interesses da Macy's, mesmo que isso signifique perder uma venda. Ele está construindo a reputação da Macy's como um lugar onde se comprar porque se eles não tiverem o produto, sabem onde tem.

O mundo atual é o da abundância. Os negócios conhecem não apenas seus próprios produtos mas também aqueles oferecidos pelas outras indústrias e também os serviços que estas prestam. Colaborando com os outros, você pode aumentar suas ofertas, trazendo mais sucesso para todos. Nem todo cliente será o certo para você. Pode haver uma falta de sinergia e as interações podem ser confusas e incompletas. Se seu negócio não atende a

todas as necessidades de seu cliente, ter alianças com outros em sua indústria pode servi-lo bem.

Desenvolvi, em meu próprio negócio, uma extensa rede de relações de trabalho com consultores, orientadores, treinadores, facilitadores e publicitários a fim de aprender a respeito de seus clientes ideais. Quanto mais sei sobre o que querem alcançar e a abordagem que usam em seu trabalho, mais capaz sou para recomendar clientes e fregueses para eles. Embora pareça que fazemos trabalhos similares para tipos semelhantes de clientes, nunca deixei de achar que nosso trabalho é complementar, e não competitivo, e que ao colaborarmos juntos, somos mais capazes de servir nossos clientes.

Falta de confiança é o que normalmente fica no caminho da colaboração. A melhor maneira de contornar isso é colaborar apenas com aqueles indivíduos e negócios que o tratem da forma como você quer ser tratado. Comece por fazer uma lista de qualidades que você quer que seu colaborador demonstre. Listo, a seguir, algumas qualidades pelas quais você pode estar procurando:

- ✓ Aberto a colaboração
- ✓ Instruído e experiente
- ✓ Ético
- ✓ Comprometido
- ✓ Honesto

Uma vez que você tenha estabelecido seus critérios, busque alianças com pessoas que se encaixem em seu perfil, começando por aqueles associados que você já conhece e os produtos e serviços que oferecem. Considere de que outras maneiras vocês podem fornecer auxílio mútuo para servir aos clientes uns dos outros. Por exemplo: se você é um designer de sites, provavelmente conhece um bom número de designers de software, representantes de hardware, instaladores, especialistas em rede, treinadores e consultores. Pergunte-lhes que serviços



adicionais fornecem que seus clientes possam achar úteis agora ou no futuro. Você pode encontrar seus colaboradores perfeitos para oferecer um seminário gratuito sobre os mais recentes progressos tecnológicos. Seus clientes e os de seus colaboradores ficarão gratos por seu tempo e pelas soluções que você forneceu.

Fora de seus contratos já existentes, você pode achar colaboradores em potencial ao promover seu perfil. Envolve-se com organizações relacionadas à indústria, escreva para publicações de comércio, fale em fóruns, e persiga ativamente relacionamentos colaborativos. Ao buscar relações mutuamente vantajosas com outros dentro da indústria, você pode expandir sua base de clientes e servir aos seus clientes já existentes ainda melhor.



As pessoas que representam a maioria são essenciais na obtenção de apoio para sua causa. Quando você quer desafiar o status quo e sabe que a organização está comprometida em mantê-lo, você deve caminhar cuidadosamente. Faça amizade com aqueles que apoiam o sistema, buscando orientação de pessoas bem informadas que possam dizer-lhe até onde você pode ir. Embora nem todos sejam seus aliados, não há razão em transformar em seus inimigos aqueles que representam o status quo. A questão é a respeito de procedimentos e princípios e não sobre pessoas. Considere constantemente todas as possibilidades. Questione suas razões, as circunstâncias, condições e questões para determinar a melhor maneira de construir uma aliança que o apoie.

## ***Adicionando peso ao seu argumento***

Apoio vem em várias formas, portanto busque por seu apoio em qualquer uma e em todas as formas a seguir:

- ✓ Ofereça uma afirmação que declare, em uma única frase, porque alguém deveria apoiar sua proposição.
- ✓ Forneça experiências pessoais suas e de outros.
- ✓ Convoque a ajuda de colegas que tenham as mesmas

ideias e temperamentos semelhantes ao seu, adicionando, assim, peso ao seu argumento e dando-lhe mais poder e apoio ao persuadir os outros.

- ✓ Encontre pessoas que sejam simpáticas à sua causa e que estejam em uma posição de influenciar aqueles que tomam as decisões.
- ✓ Busque aliados em altas posições para persuadir outros a adotar seu ponto de vista.
- ✓ Faça amizades com pessoas cujos pontos de vista sejam diferentes dos seus para desafiar suas ideias e ajudá-lo a ver todos os lados.
- ✓ Apresente evidências que possam embasar sua posição.
- ✓ Consulte outros que tenham sido bem-sucedidos em situações semelhantes.
- ✓ Forneça uma conclusão que resuma seu argumento,

Quando você quer persuadir as pessoas a adotarem uma nova maneira de fazer algo, busque o apoio de pessoas que façam parte do status quo. Compartilhe suas ideias e escute ativamente o feedback delas (veja o Capítulo 7). Esses indivíduos o deixarão ciente do quanto precisará se esforçar para efetuar mudanças e o avisarão sobre potenciais armadilhas.



Considere todas as possíveis linhas de ação antes de buscar alianças estratégicas. Pergunte-se “Quais são as condições, questões e circunstâncias corretas que devo considerar antes de unir forças com outros?”.

Alianças estratégicas podem oferecer um benefício claro às organizações envolvidas e a seus clientes, e aumentar vendas de produtos e serviços definidos. Para evitar confusão, os clientes precisam saber qual empresa é responsável por qual produto ou serviço. Ao criar alianças estratégicas, ambas as partes ganham visibilidade e fortalecem o perfil de sua empresa. Com uma aliança, lucros de ambas as empresas crescem e os custos são compartilhados.

Antes de formar uma aliança estratégica, considere as questões abaixo:

- ✓ Quais são os benefícios claros para ambas as partes na construção da aliança estratégica (por exemplo, financeiro, produto ou serviço, relacionamento)?
- ✓ Como você definirá, claramente, sua aliança estratégica de forma que seus clientes compreendam o que isso significa para eles?
- ✓ O que você pode fazer para conectar os indivíduos por toda sua organização para fortalecer o vínculo de aliança?
- ✓ Quantos negócios relativos à aliança estratégica você pretende entregar e quantos você pode cumprir?
- ✓ Que planos você tem para o âmbito do trabalho a ser entregue através da aliança? Como você definirá e medirá o sucesso de sua aliança estratégica?
- ✓ Quão clara e honesta é a comunicação entre todos os parceiros na aliança estratégica? Quão fortes são as pessoas responsáveis pela implementação e sucesso do programa?
- ✓ Quão comprometidos estão ambos os parceiros em promover a imagem e o sucesso da aliança estratégica?

# **Capítulo 12**

## **Recorrendo às Motivações, Necessidades e Desejos das Outras Pessoas**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Descobrindo o que importa para seus ouvintes
  - ▶ Apertando botões emocionais
  - ▶ Tendo uma cabeça aberta
  - ▶ Motivando outros com metas
- 

**V**ocê precisa se conectar com o que interessa, entusiasmo ou significa algo para as outras pessoas se espera conseguir que elas façam o que você quer. Empolgar alguém, impulsionar e envolver seus ouvintes em um nível onde eles fiquem ansiosos para fazer o que você diz é fundamental para o sucesso quer você esteja no trabalho, em casa ou nas horas de lazer. Veja, não estou dizendo que isso seja fácil; é, apenas, fundamental.



O ditado “cada qual conforme seu natural” soa alto e claro quando se trata de fazer as pessoas se juntarem a você. Ainda que eu compartilhe algumas categorias confiáveis de motivação neste capítulo, todo mundo é diferente, e você deve fazer sua lição de casa. Procure saber o que motiva alguém a aparecer e fazer o seu melhor. Descubra do que ela precisa para se convencer de que a sua é a melhor maneira. Vá fundo e revele os desejos mais íntimos de seu público. Faça tudo isso e você estará no caminho certo para criar persuasão amigável.

Em vez de coagir e obrigar as pessoas a fazerem o que você quer, visar às motivações, necessidades e desejos delas produz resultados geralmente positivos e bons sentimentos para todos. Neste capítulo, você descobre como expressar seus comentários de maneiras que os outros possam compreender, recorrer aos ideais de seu ouvinte, trabalhar com pessoas cujos pontos de vista sejam diferentes dos seus e construir entusiasmo e compromisso com metas instigantes em tempos difíceis.

## ***Aproveitando ao Máximo os Sentimentos dos Outros***

As emoções desempenham um papel importante na maneira como as pessoas respondem às suas solicitações. Se você não criar uma conexão emocional com os valores, humores e sentimentos dos outros, você terá poucas chances de conseguir que eles concordem com suas intenções. Veja o Capítulo 3 para saber mais sobre emoções.

Publicitários sabem bem que quanto mais conseguirem descobrir sobre o que importa para os consumidores, terão mais êxito ao afetar seus comportamentos (nesse caso, fazer com que as pessoas comprem seus produtos). O mesmo vale para você no seu trabalho e ao interagir com outros grupos. Saber o que inspira as pessoas, o que é importante para elas e quais são as coisas sem as quais elas não conseguem viver serve como orientação quando chega a hora de influenciar suas convicções e comportamentos. Por exemplo: se você está trabalhando com um grupo de pessoas jovens que são ávidas por entrar na política, dê-lhes a oportunidade de se encontrarem com líderes governamentais como parte de seus currículos, com a condição de que elas devem atingir um certo nível de desempenho acadêmico para que esse encontro aconteça.

## Assuntos sensíveis

Além de ouvir e ver, seu tato desempenha um papel na comunicação com os outros. *Comunicação tátil* (em inglês, *Haptic communication*) é a comunicação pelo toque (a palavra inglesa *Haptic* se refere ao sentido do tato e vem da palavra grega que significa “eu me agarro a”). A pesquisa conduzida por Joshua M. Ackerman (Instituto de Tecnologia de Massachusetts), Christopher C. Nocera (Universidade de Harvard) e John A. Bargh (Universidade de Yale) demonstra que a sensação de toque afeta a visão que as pessoas têm do mundo. Por exemplo, esses pesquisadores descobriram que:

- ✓ Entrevistadores que seguravam pranchetas pesadas durante um encontro com candidatos a emprego achavam que os candidatos levavam seu trabalho mais a sério do que aquele dos entrevistadores com pranchetas leves.
- ✓ Depois de manusear peças de quebra-cabeças, sujeitos eram solicitados a ler um trecho a respeito da interação entre duas pessoas. Os indivíduos a quem haviam sido dadas peças irregulares viam as interações como conflituosas, enquanto aqueles que manusearam peças regulares não as viam assim.
- ✓ Durante um processo de negociação de preços, as pessoas que se sentavam em cadeiras duras, sem almofadas, ficavam menos inclinadas a se comprometer do que aquelas que se sentavam em cadeiras macias e confortáveis.
- ✓ Pessoas que seguravam xícaras quentes de café julgavam os outros mais atenciosos e generosos do que indivíduos que seguravam bebidas frias.

Essa pesquisa destaca a ligação profunda que existe entre mente e corpo. Você desenvolve sua compreensão de características físicas tais como aspereza, solidez e temperatura desde a infância, e esse desenvolvimento é decisivo na maneira como você desenvolve conceitos abstratos em torno de significados.

Apenas pense em expressões do tipo “corações duros”, “sorrisos calorosos”, “considerar o peso de todas as opções”, “tempos espinhosos” ou “ser um velho molenga”. Essas expressões e muitas outras refletem o impacto das sensações sobre a forma como as pessoas enxergam o mundo e tomam decisões.



Observe *como* as pessoas se movem e falam. Embora as palavras e movimentos de fato sejam importantes, preste igual atenção a seus tons de vozes, às suas expressões faciais e às atitudes por trás de suas ações. Esses detalhes sutis lhe dizem muito sobre como elas estão realmente se sentindo. Por exemplo: uma frase simples como “Obrigado por seu tempo” pode sair como calorosa, enérgica, indiferente ou chateada, dependendo de seu tom de voz e de sua expressão facial.

As seções a seguir fornecem dicas sobre como se conectar com os

sentimentos das pessoas para conhecer suas metas, sonhos e desejos.

## ***Enfrentando desafios difíceis***

Ao longo de sua vida, você enfrentará desafios difíceis. Assumir riscos pessoais e persuadir os outros a fazê-lo também pode ser um dos maiores desafios que você enfrentará. Quando as pessoas enxergam o sucesso como improvável – e o fracasso como uma aposta certa – seu trabalho é apenas surgir com a abordagem correta para fazê-los se comprometerem.



Em vez de tentar convencer alguém a fazer o que você acha que é certo, use a persuasão para fazê-lo enfrentar a situação difícil recorrendo aos seus valores e convicções pessoais. Veja o Capítulo 2 sobre como identificar os valores dos outros.

- ✓ **Mantenha discussões sinceras e honestas sobre a probabilidade de sucesso.** Encoraje os outros a falar francamente sobre seus temores. Vá fundo para descobrir seus medos e ansiedades. Deixe-os desabafar. Pergunte-os do que têm medo, o que os pode estar segurando, ou qual a pior coisa que pode acontecer se eles se comprometerem a enfrentar a situação. Indague sobre a ocasião em que eles enfrentaram uma situação difícil, o que aconteceu e como se sentiram depois. Parafraseando Franklin D. Roosevelt, quando eles exploram seus medos, descobrem que a única coisa que devem temer é o próprio medo e que, em vez de falhar, eles podem ser bem-sucedidos.
- ✓ **Deixe bem claras as funções e responsabilidades.** Muitas das preocupações que surgem durante discussões provavelmente lidam com desempenho e que impacto ele pode ter em suas carreiras e organizações. Ajude as pessoas a compreenderem o que os outros esperam delas e decompõe o desafio em metas, passo a passo, alcançáveis, que elas possam realizar. Descreva o que é

esperado e, ao mesmo tempo, estabeleça um plano para que elas cheguem lá. Comunique-se sempre para ajudá-las a se manter no rumo.

- ✓ **Distribua o risco.** Encoraje os outros a discutir onde eles veem riscos potenciais e assegure-os de que não estão sozinhos. Consiga sistemas de apoio tais como um mentor ou recursos adicionais quando puder. Encoraje-os a considerar dificuldades em potencial e estabelecer planos para prevenir a ocorrência dessas dificuldades. Deixe os outros saberem que são apoiados e apreciados.
- ✓ **Forneça apoio visível e incondicional, não importa o resultado.** Continue incentivando as pessoas e recompense-as por seus esforços. Ainda que elas não cumpram o desafio, se você elogiá-las por seus esforços, na próxima vez em que um desafio surgir elas poderão estar mais abertas e aptas a enfrentá-lo.

O processo acima leva tempo. Você não pode simplesmente mandar alguém “falar sinceramente” com você e então esperar grandes resultados. E os passos subsequentes também exigem ponderação, cuidado e atenção de sua parte.



Em emergências ou durante uma crise, quando a situação que você enfrenta puder causar dano a pessoas ou propriedade, e você não tiver tempo para distribuir o risco, fornecer apoio e discutir a probabilidade de sucesso, você deve enfrentar o desafio rapidamente, decididamente e sem hesitação. Seja você um líder ou um seguidor, respire profundamente desde o baixo ventre para manter sua mente limpa (Veja o Capítulo 14 para técnicas adequadas de respiração). Mantenha o foco no resultado e não naquilo que pode surgir em seu caminho.

## ***Desejando fazer a diferença***

Influenciar pessoas com paixão, visão e disposição para dedicar tempo e esforço para realizar seus sonhos é muito mais fácil do que puxar e empurrar pessoas que estão mais para pedras do que



para foguetes.

Se tiver sorte o bastante para trabalhar com pessoas que querem fazer a diferença, meu conselho é simples: deixe-as fazerem. Incentive-as, confie nelas e apoie-as enquanto elas procuram deixar seu legado.

Pessoas que querem realizar algo raro e notável, ou mesmo legal e diferente, são riquezas de uma organização. Recorra a seu senso de grandeza, ofereça-lhes chances de fazer contribuições significativas – e observe admirado enquanto enfrentam seus próprios desafios. Promova seus valores (veja o Capítulo 2), celebre os presentes que elas trazem e dê-lhes oportunidades para brilhar. Desde que você não as peça para comprometer seus próprios padrões e valores, você não deve ter problemas em persuadi-las a realizar seus desejos. Quando você elogia seus esforços, incentiva seus talentos e dá-lhes o apoio de que precisam para contribuir com a organização – seja uma unidade familiar ou um conglomerado global – todos se beneficiam.

Quando a maioria das pessoas saudáveis satisfazem suas necessidades de comida, abrigo e sentido de posse, elas buscam oportunidades para realizar outras metas e aspirações. Quer elas desejem encontrar a cura para o câncer, organizar uma festa fabulosa ou erradicar a poliomielite, quando alguém lhes dá a oportunidade de usar seus talentos e habilidades para fazer uma contribuição significativa e duradoura e realizar algo raro e maravilhoso, elas se empenham. Veja o Capítulo 2 para saber mais sobre a satisfação de necessidades e autoestima.



Apoio, encorajamento e confiança são fundamentais para influenciar pessoas que querem fazer a diferença. Para essas pessoas, o trabalho e a oportunidade de fazer a diferença são mais gratificantes do que dinheiro, prestígio e incentivos. Veja a seção seguinte a respeito de incentivos.

## ***Oferecendo encorajamento***

Encorajar pessoas é um dos maiores presentes que você poder

lhes dar. Não está enchendo suas cabeças com fantasias e as está inspirando a serem elas mesmas e darem o melhor de si. Por exemplo:

- ✓ Se alguém pensa que tem uma ideia vitoriosa que pode ser a próxima Microsoft, Apple ou a solução para a fome no mundo, encoraje-o a perseguir sua meta. Não importa se você ache que a ideia é muito forçada. Se ele pensa que tem alguma coisa, dê-lhe a chance de descobrir.
- ✓ Se alguém precisa completar um projeto com o qual está se debatendo, lançar-lhe da lateral do campo umas palavras de estímulo pode ser tudo o que ele precisa para se envolver novamente com a tarefa em questão.

Encorajamento motiva as pessoas a se empenharem na dificuldade e a realizar melhorias contínuas em seu desempenho. Ele aumenta a autoconfiança e pode fazer com que alguém se sinta corajoso quando antes se sentia abatido. Encorajamento expande as visões das pessoas e fomenta uma atitude de “posso fazer”.



Enquanto escrevia este livro, sempre pensava que não iria terminá-lo. A tarefa parecia enorme, e temia que o que eu estava escrevendo era uma completa bobagem. Criei imagens em minha cabeça nas quais meu editor dizia, “Boa tentativa, Elizabeth, mas não está funcionando”. Katie, que trabalha para mim, parecia saber quando eu estava perdendo a esperança. Ela me enviou e-mails não solicitados com mensagens de encorajamento que me faziam sorrir. Palavras simples tais como “você consegue” e “está quase lá” afastaram-me de convicções negativas enquanto sua fé e confiança em minhas habilidades recarregaram minhas baterias gastas. Retornei ao projeto com um sentimento renovado de vitalidade, interesse e excitação que me ajudaram durante os tempos difíceis.

Por mais estranho que pareça, mesmo as pessoas mais talentosas, capazes e influentes às vezes precisam de palavras de encorajamento. Não importa quem você é e não importa quão

capaz e talentoso você possa ser, estou disposta a arriscar que você já experimentou tempos repletos de dúvida – tempos em que você poderia ter se beneficiado da singular palavra de encorajamento. O mundo pode ser escuro e solitário às vezes. Ao encorajar pessoas que estão tendo dificuldades, você confirma suas habilidades e as lembra de seus pontos fortes e de seus talentos.

Oferecer encorajamento cria vínculos entre você e as pessoas que apoia. Elas se sentem capazes e compelidas a responder positivamente ao seu apoio, sabendo que você acredita nelas. Elas não querem desapontá-lo.

Além disso, encorajamento produz encorajamento. Por exemplo: quando você encoraja um dos membros de sua equipe a dar o melhor de si, é provável que ele encoraje outros a fazer o mesmo. Energia positiva leva a mais energia positiva.



Na próxima vez que você vir alguém que precise de encorajamento, deixe-o saber quão especial ele é. Em vez de apenas adular a pessoa com palavras gentis, responda a algo específico que ele esteja fazendo, como a maneira pela qual ele segue suas ordens, desenvolve membros mais novos da equipe ou adiciona valor através de seus talentos artísticos. Realce algo a respeito da personalidade dele que você admire – ou uma diferença positiva que você veja em seu desempenho. Por exemplo: dizer algo como, “Eu realmente agradeço o tempo e atenção que você dedica em suas apresentações. Apesar de você precisar obedecer o padrão da empresa, conseguiu fazer com que os slides parecessem interessantes e empolgantes”. Você também pode dizer, “Eu realmente agradeço e admiro o esforço extra que você dedica ao seu trabalho. Sua perseverança me inspira a me aplicar mais também. Obrigado”.



Quando você está influenciando o comportamento de outras pessoas, não as deixe intencionalmente ansiosas (“o resultado do projeto pode significar a vida ou a morte deste departamento!”) nem constrangidas (“eu esperava mais de alguém com seu nível de formação”). Ainda que ambas as abordagens possam render

lucros temporários, membros de equipe amedrontados frequentemente se congelam em seus medos, e pessoas constrangidas se esquivam, deprimidas ou revoltadas. Faça seus comentários positivamente (“sei que podemos contar com você para vermos esse projeto cumprido dentro do prazo e do orçamento”) ou (“com sua formação e experiência, você possui conhecimento e insight que outros não têm”). Veja a seção “Estabelecendo Metas e Expectativas” mais adiante, neste capítulo.

## ***Valorizando o relacionamento entre indivíduos e grupos***

Muitos pseudopersuasores erroneamente têm uma visão limitada de quem eles estão tentando influenciar. Buscam compreender as peculiaridades de uma pessoa-chave e, então, se perguntam por que seus esforços de persuasão falham.



Ao focar apenas no indivíduo que quer mover do Ponto A para o Ponto B, você se esquece de todas as outras pessoas que possuem poderes persuasivos sobre seu alvo. As pessoas são influenciadas por uma variedade de fontes. Quando você quiser persuadir alguém, pense nas outras pessoas cujas necessidades e opiniões influenciam o comportamento dele. Desde amigos e família, até clientes e colegas, outras pessoas e suas circunstâncias causam impacto na direção que alguém toma.

Algumas pessoas gostam de pensar que são uma rocha e uma ilha, e de muitas maneiras elas podem ser. Dito isso, as necessidades e desejos das pessoas cujas opiniões importam para elas ainda assim irão influenciá-las.

Preste atenção às pessoas que cercam a pessoa que você quer influenciar. Essas pessoas confiáveis e informadas existem em todos os grupos, tanto em casa quanto no trabalho, e influenciam o comportamento de seu alvo. A pessoa que você pretende persuadir busca suas opiniões, precisa de seus conselhos e incluem-nas em reuniões. Elas são não somente canais de

informação como, também, podem pressionar seu alvo quando uma escolha precisa ser feita e podem reforçar a decisão uma vez que todos tenham concordado com ela.



## **Influenciando sua esfera de influência**

Sabrina é uma estudante graduada que está se preparando para seu doutorado em engenharia em uma universidade de prestígio. Recentemente, ela conheceu Alex, que havia iniciado sua própria empresa de tecnologia, a qual ele está convencido que será um sucesso. Alex logo percebeu que Sabrina é altamente empreendedora e ávida por sucesso – o exato tipo de pessoa que ele estava procurando para se juntar à sua organização.

Ele estava ansioso para fazer com que Sabrina deixasse seu programa de doutorado e subisse a bordo agora, mas a família e o namorado conservadores e ambiciosos de Sabrina não estavam convencidos de que essa era a melhor maneira de agir para ela. Seus avós estavam preocupados com a sustentabilidade do negócio, seus pais viam o dinheiro que eles haviam gasto com sua educação indo pelo ralo, sem um título impressionante por trás, e seu namorado estava preocupado que o negócio faria com que Sabrina permanecesse muito tempo longe dele.

A fim de convencer Sabrina, Alex sabia que primeiro teria que persuadir os outros cujas opiniões importavam para ela. Ele conheceu sua família, compartilhou com eles detalhes do negócio, incluindo quanto capital de risco os investidores haviam investido e sua impressionante diretoria. Além disso, ele mencionou a relevância de se aplicar a educação dela em uma experiência de vida real. Ele destacou o fato de grandes empresas estarem buscando por inovação, e que empresas iniciantes são os lugares para se tentar novas ideias. Ele continuou a recorrer à sua necessidade de prestígio, sugerindo que Sabrina seria tão bem-sucedida em sua empresa que ela seria capaz de ensinar em instituições de alto nível – ou logo estaria ganhando tanto dinheiro que seria capaz de ocupar uma cátedra em sua universidade atual. No que diz respeito ao namorado de Sabrina, Alex assegurou-lhe de que estava consciente do tempo e esforço que eram dedicados às empresas iniciantes e que oferecer um equilíbrio equitativo entre trabalho e vida caseira está entre suas prioridades.

Ao dedicar-se às necessidades e desejos das pessoas cujas opiniões importam para Sabrina, Alex foi capaz de persuadi-los de que sua proposta não era completamente louca.

***Sabendo com Quem Você Está Falando***

Não há tamanho único quando se fala em motivar, persuadir e influenciar pessoas. O que me faz levantar de manhã não é o que persuade meu querido marido a afastar o edredom, pular da cama e abraçar o dia. Ou, como Paul Simon cantou: “One man’s ceiling is another man’s floor” (“O teto de um homem é o chão de outro”).

Algumas pessoas são racionais e metódicas em sua abordagem da vida. Para persuadir essas pessoas, forneça detalhes refinados, de uma forma estruturada. Outras preferem pensar em termos de perspectivas mais amplas e ficam animadas quando você coloca seus argumentos em termos de possibilidades futuras. Para persuadir pessoas que buscam harmonia em seus relacionamentos, apresente pontos de entendimento e acordo. A lista dos diferentes tipos de pessoas, todas as quais possuem suas necessidades e pontos de vista únicos, encheria um livro à parte. Escolhi escrever sobre esses três porque são tipos comuns. É claro que você pode argumentar que sua família está cheia de tipos mal-humorados e dados a discussões ou que você ainda está para conhecer alguém que busca harmonia no trabalho. O ponto a ser lembrado deste capítulo é que quanto mais você compreende o que motiva as pessoas com quem você vive, trabalha e se envolve, mais capaz é de lidar com suas necessidades e desejos. Quanto mais você consegue aceitar e responder positivamente ao que é importante para elas, mais sucesso você pode ter em criar relacionamentos construtivos e persuasivos. (Vá ao Capítulo 9 para obter mais insight sobre pessoas com diferentes estilos de tomada de decisões).

## **Que obra-prima é o homem**

O estudo da psicologia – que se traduz literalmente como “estudo da alma” – data das antigas civilizações do Egito, Grécia, China, Índia e Pérsia, e tem continuado desde então. Um conhecido instrumento usado para explorar e definir personalidades é o Eneagrama, que identifica emoções e motivações psicológicas para nove tipos diferentes e distintos de personalidade. Compreender o que motiva as pessoas e como suas emoções entram em jogo

quando elas interagem com os outros o coloca no controle quando você quer influenciar seus comportamentos. Se estiver interessado em descobrir mais sobre os tipos do Eneagrama, você pode fazer um teste online, conversar com um profissional ou ler qualquer um dos numerosos livros publicados sobre o assunto.

Além do Eneagrama, você pode encontrar a Classificação Tipológica de Myers-Briggs (MBTI), uma ferramenta semelhante para compreender preferências de personalidade, que define 16 tipos de personalidade diferentes (Você pode ler mais sobre o MBTI no Capítulo 9). Nenhum desses instrumentos, ou outros como eles, coloca pessoas em caixas e seu tipo não constitui toda a sua personalidade. Em vez disso, seu tipo é simplesmente parte de sua identidade – como sua sexualidade ou sua nacionalidade – deixando bastante espaço para variações individuais. Ferramentas de personalidade ajudam você a compreender seus comportamentos e processos de pensamento, bem como os dos outros e são de grande valia para descobrir como motivar equipes e interagir com membros da família. Se você está interessado em compreender a natureza humana, vá ao Google e digite “tipos de personalidade”, onde 3.580.000 entradas vão surgir. Isso deve ser suficiente para iniciá-lo!

Ler corretamente outras pessoas e apertar os botões certos para influenciar seu comportamento requer insight e sutileza. Dê-se ao trabalho de escutar o que elas dizem, observe como elas trabalham e reflita sobre o que tudo isso pode querer dizer. Veja o Capítulo 7 para saber mais sobre escuta eficaz.

Faça com que escutar os outros e observar seu comportamento seja parte de sua rotina diária. Não importa onde você esteja – em casa, no mercado, no transporte público ou em uma reunião de acionistas – pratique suas habilidades de observação todas as vezes que tiver a chance. Quanto mais você reparar sobre as pessoas, mais sintonizado você se tornará com elas e pode adaptar seus poderes persuasivos para ir ao encontro de suas necessidades e desejos. Repita palavras e frases que as pessoas usam e iguale seus comportamentos para ganhar *rapport*. Ao estabelecer *rapport* com outras pessoas, você fica melhor posicionado para influenciar seus pensamentos e comportamentos. Para mais informações sobre estabelecimento de *rapport* vá ao Capítulo 13. Você também pode consultar o livro *Programação Neurolinguística Para Leigos*, de Romilla Ready e Kate Burton (Alta Books), que aborda *rapport* em detalhes.

Escute a linguagem que as pessoas usam. Se elas apimentam seus discursos com palavras negativas, provavelmente querem

controlar os outros e fazer com que se sintam inferiores. Uma lista parcial de palavras negativas nas quais prestar atenção pode incluir:



Idiota

Tolo

Horrível

Fútil

Perdedor

Estúpido

Esquisito

Insípido

Inferior

Nunca

Medonho

Obtuso



Errado

Mau

Imprestável

Apreensões

Por outro lado, as pessoas que enchem suas frases com palavras positivas tendem a ter pontos de vista otimistas e querem fazer com que as outras se sintam bem. Exemplos de palavras positivas incluem:

Abundância

Dinâmico

Sensacional

Merecedor

Atraente

Confiável

Maravilhoso

Brilhante

Claro

Extraordinário



Valioso

Excelente

Seguro

Apaixonado

Esperto

Esplêndido



Se alguém se referir a outra pessoa como “estúpida” e você não concordar, não diga, “Não, essa pessoa é esperta!”. Em vez disso, espelhe a linguagem da outra pessoa e descreva o comportamento que você observa. Você pode dizer algo como, “Não entendo o que você quer dizer com *estúpida*. Está dizendo que ele leva tempo para chegar ao ponto?” ao repetir a linguagem da outra pessoa e pedir por esclarecimentos, você está reconhecendo seu ponto de vista sem concordar com ela. Ao mesmo tempo, você está fazendo com que ela considere sua escolha de palavras e atitude.

Além de prestar atenção ao que as pessoas dizem – suas palavras de fato – observe a maneira como falam e se movem. Você pode dizer como uma pessoa está se sentindo pelo tom de sua voz e sua postura, gestos e expressões faciais. Por exemplo: algumas pessoas falam rápido, com excitação e energia em suas vozes. Você consegue dizer a partir do tom alto e velocidade rápida que elas estão nervosas. Dependendo das circunstâncias, esse tom e velocidade podem significar que elas estão agitadas ou muito animadas. Outras pessoas não possuem variação ou expressão em suas vozes e tendem a falar em um tom monótono. Esse tipo de discurso indica que elas estão descompromissadas emocionalmente com o que estão dizendo. Algumas pessoas falam com longas frases, querendo manter a atenção do ouvinte o máximo que puderem, enquanto outras recorrem a verbos e substantivos básicos para enviar sua mensagem de forma simples e rápida. Para mais informações sobre como seu corpo e voz causam impacto em sua habilidade de persuadir e influenciar, vá para os Capítulos 13 e 14.



Ao notar a maneira como as pessoas falam, gesticulam e se movem, você pode identificar seus níveis de energia, sentimentos e reações ao que acontece a seu redor. Ao sintonizar seu radar, você pode captar informações a respeito de suas necessidades e desejos bem como o que as motiva a fazer as coisas que fazem

desejos bem como o que as motiva a fazer as coisas que fazem. Quando reúne todos esses insights, você pode aplicar o que descobriu quando chegar o momento de influenciar suas atitudes e ações.



Igor fala com frases concisas e claras. Sua linguagem é simples e direta. Ele fala com certeza e convicção, nunca deixando você em dúvida sobre o que ele quer dizer. Por exemplo nunca ouvi Igor falar sobre “tentar” fazer algo. Em vez disso, ele usa expressões como, “Nossa meta é...” ou “O objetivo é...”. Além disso, os gestos de Igor são igualmente claros ao transmitir seus significados. Calmo e confiante, você pode entender os sentimentos por trás dos fatos na mensagem de Igor, mesmo se você não conseguir ouvir suas palavras, porque seus gestos refletem o que ele está dizendo. Por exemplo quando Igor descreve um plano de longo prazo, tende e abrir os braços e, quando fala sobre metas a curto prazo, ele mantém seu polegar e dedo indicador juntos. Quando Igor se comunica, ele gesticula de propósito e se mostra confiante e comprometido. Como resultado, seus ouvintes acreditam no que ele é. As pessoas que têm mais sucesso trabalhando com Igor comunicam-se de forma semelhante, espelhando seu estilo e demonstrando que são confiantes e comprometidos também. (Para saber mais sobre transmitir mensagens através de gestos e expressões, vá ao Capítulo 13 ou consiga uma cópia do livro *Body Language For Dummies*, por Elizabeth Kuhnke [Wiley]).



Se você fala rápido e está conversando com alguém cujo padrão de discurso é mais lento, tire seu pé do acelerador e diminua até igualar ao padrão de discurso da outra pessoa. Fazer isso indica que você está operando na mesma velocidade e faz a outra pessoa se sentir confortável com você. Depois de falar na mesma velocidade por alguns minutos – compassando-a até que ela esteja à vontade – você pode aumentar sua velocidade para uma que se ajuste melhor a você. (O mesmo exercício funciona ao contrário). Contanto que você construa uma relação de respeito com a outra pessoa, pode espelhá-la e compassá-la até que você sinta que ela está pronta para deixar que você conduza a conversa. Para mais a respeito de espelhamento, compassamento e condução, vá ao Capítulo 13.

A maneira como as pessoas falam e se movem sinaliza como pensam e se sentem.



Evite encarar as outras pessoas para não passar por assediador ou desagradável. Você pode observar com sucesso ao olhar para alguém e escutá-lo por 1 ou 2 minutos, com uma expressão de agradável interesse – um pequeno sorriso, olhos brilhantes e uma cabeça inclinada – e, então, afaste o olhar. Você pode obter muitas informações em alguns minutos quando presta atenção. (Veja o Capítulo 3 para saber mais sobre contato visual).



As pessoas são complicadas. Ainda que existam semelhanças entre membros da família, pessoas da mesma equipe, departamento, clube, organização ou qualquer outro grupo onde elas se reúnam para alcançar um objetivo comum, você também encontra importantes diferenças e distinções. Quanto mais insight você tem a respeito das sutilezas daquilo que motiva membros individuais de um grupo, mais sucesso você tem ao persuadi-los. Volte à seção “Valorizando o relacionamento entre indivíduos e grupos” para saber mais.

Além de considerar as convicções e comportamentos dos outros, observe melhor o seu próprio. Conheça seu estilo e, então, identifique como ele pode ou não espelhar as pessoas que você quer influenciar. Quanto mais você souber a respeito de si mesmo, mais capaz será de adaptar sua abordagem para fazer com que os outros respondam às suas propostas e proposições. Para saber mais sobre a compreensão de si mesmo e dos outros, veja o Capítulo 2.



Em tempos de pressão e tensão, aplicar seus poderes persuasivos é particularmente importante – bem como altamente desafiador. Como você pode ter experimentado, tanto no trabalho como em casa, pessoas em situações tensas são frequentemente aquelas que mais precisam de sua persuasão e influência. Equipes e indivíduos que funcionam tranquilamente e que são perfeitamente estáveis não precisam, tipicamente, de grandes esforços para desenvolver motivação, entusiasmo e compromisso. Quando você tem a oportunidade de persuadir os outros em

tempos de tensão, agarre a chance de fazer uma diferença positiva. Encoraje as pessoas a falarem sobre o que está acontecendo, escute o que elas têm a dizer e reflita sobre o que você ouvir. Quando as pessoas se sentem ouvidas e têm seus sentimentos reconhecidos, a probabilidade é de que estejam abertas às suas propostas.

Por exemplo: se seu parceiro reclama que você não lhe dá o bastante de seu tempo e atenção, reconheça seus sentimentos e pergunte como ele gostaria que as coisas fossem. Permita que ele fale o tempo que precisar sobre seus sentimentos, sem interrompê-lo e se abstendo de julgar ou discutir com ele (veja o Capítulo 7 para dicas sobre como escutar com eficácia). Uma vez que ele tenha terminado de falar, você pode responder dizendo: “Entendo o que você diz sobre eu não lhe dar o bastante de meu tempo e atenção e reconheço como você se sente a esse respeito. Como você gostaria que as coisas fossem e que sugestões você tem para melhorá-las? Eu gostaria de fazer isso funcionar para nós dois”. Ao dar-lhe a chance de expressar suas emoções, demonstrando que você respeita seus sentimentos e envolvendo-o no processo de melhorar a situação, você abriu a porta para influenciar o resultado e tornar as coisas melhores. As seções seguintes abordam três categorias comuns de pessoas que você provavelmente encontra e busca influenciar. Embora existam muitos outros tipos, escolhi me concentrar nesses três porque sempre os encontrava durante minha pesquisa para este livro, particularmente no *Harvard Business Review on The Persuasive Leader* (Harvard Business School Press).

Se você realmente quer melhorar sua habilidade de persuadir e influenciar os outros, torne parte de sua rotina diária observar os diferentes tipos de pessoas que você encontra em sua vida cotidiana e reflita sobre como elas respondem a eventos e ocorrências. Quanto mais você observar, mais bem preparado você estará para adaptar seu estilo de acordo com os delas quando chegar o momento de persuadi-las.

Os tipos indicados a seguir são facilmente identificados por seus



comportamentos. Outros são mais difíceis, uma vez que podem ser uma complicada mistura de diferentes estilos. Se você encontrar pessoas que não puder identificar imediatamente, consulte o Capítulo 2, onde você tem dicas para descobrir o que motiva os diferentes tipos de pessoas.

## ***Movendo o racional e metódico***

Algumas pessoas gostam de um lugar para tudo e tudo em seu lugar. Elas tendem a tomar suas decisões baseadas em escolhas que levam ao melhor resultado para elas, e não ao que pode ser melhor para os outros. Guiadas mais pela inteligência do que por suas experiências e emoções, seu comportamento é motivado por uma necessidade de estrutura e ordem e elas raciocinam de maneira clara e consistente. Elas frequentemente respondem bem ao encarar a realidade e seguir adiante para alcançar metas claramente definidas. Em organizações, você muitas vezes encontra contadores que se encaixam nesse grupo, assim como advogados.

Persuadir indivíduos racionais e metódicos requer uma mensagem consistente e resoluta. Pessoas racionais e metódicas respondem particularmente bem quando você:

- ✓ Aborda suas interações com franqueza, honestidade e integridade – particularmente se há desafios difíceis à frente. Veja o Capítulo 5 para saber mais sobre agir com franqueza e honestidade.
- ✓ Estabeleça altas metas pelas quais elas devam se empenhar. Veja a seção “Estabelecendo Metas e Expectativas” mais adiante neste capítulo para muito mais sobre o estabelecimento de metas. Uma das maiores metas que as pessoas podem buscar é honestamente confrontar e lidar com fatos críticos inescapáveis que elas e outros fizeram a respeito de seu desempenho.
- ✓ Estabeleça uma abordagem passo a passo que as leve de onde estão agora para onde você quer que estejam.

Defina diretrizes e marcos aos quais elas possam recorrer enquanto seguem em direção ao seu objetivo.

- ✓ Encoraje-as ao longo do caminho. Veja a seção “Provendo Incentivos para resultados de sucesso” adiante, neste capítulo.



Apresentar abruptamente sua interpretação de uma situação difícil para seus ouvintes ou martelar suas cabeças com algo que você vê que não está funcionando não é a linha de ataque mais persuasiva, especialmente quando você enfrenta notícias não tão boas. O melhor a se fazer quando o estado das coisas está sombrio é segurar um espelho para seus ouvintes. Ajude-os a enxergar a situação com seus próprios olhos e lhes dê o poder de reagir. Veja o quadro explicativo “Enxergando a si mesmos claramente” para um exemplo desse processo em ação.



## **Enxergando a si mesmos claramente**

David foi contratado para assumir a liderança de um hotel e resort de esqui há muito estabelecido, reinventar a organização, torná-la competitiva na atual indústria de lazer totalmente saturada e evitar a falência.

Em vez de procurar falhas das administrações anteriores, ele encarou a situação. Em primeiro lugar, ele reverenciou a história ilustre da empresa e, então, convidou a atual administração para participar de sua renovação. Reunindo os líderes da organização, ele implementou uma avaliação rigorosa de seus clientes, sua concorrência e seu desempenho. Na primeira reunião da administração, escreveu em um flipchart comentários que os próprios gestores tinham feito a respeito da empresa em reuniões anteriores, incluindo observações de que o resort era lento ao se adaptar a tendências atuais e indeciso sobre quais passos dar. Ele também distribuiu um resumo com o feedback dos clientes, o qual incluía o bom, o mau e o feio.

Quando os administradores foram confrontados com o que eles próprios tinham dito sobre a empresa, bem como os comentários dos seus clientes, eles não tinham onde se esconder. Tinham que encarar a verdade que estava bem à sua frente. Trabalhando a partir de um recém-descoberto ponto de honestidade e abertura, Dillon então estabeleceu metas ambiciosas e factíveis baseadas no cliente e na autoavaliação do grupo. Ele sabia que colocar pontes sobre a embaraçosa lacuna entre onde eles estavam e onde queriam estar exigia passos que fossem graduais e realizáveis. Cada aspecto dos procedimentos da organização foi abordado, incluindo reservas, aluguel de equipamentos, alimentação, sistemas de check-out e métodos de feedback.

À medida em que sua equipe se empenhava e alcançava sucessos mensuráveis, David se certificou de elogiar seus esforços ao longo do caminho, lembrando-os de quão longe eles já tinham ido e quão perto estavam de atingir suas metas. Para saber mais sobre o valor de prêmios simbólicos, vá ao Capítulo 6.

Ao olhar honestamente para uma situação lúgubre, estabelecendo alvos claros e alcançáveis e dando os passos necessários para atingir suas metas, David e sua equipe foram capazes de salvar o resort.

Não importa quem seja seu público, todos os grupos se beneficiam de uma comunicação clara. Quando organizações estão em transição, como muitos negócios e outros grupos costumam estar, as partes interessadas precisam saber para onde estão indo e como chegarão lá. Atualizações trimestrais, relatórios da situação e e-mails ocasionais não são suficientes para manter as coisas funcionando. Você deve repetir, regularmente,

mensagens que lembrem os funcionários sobre a direção da empresa, os encoraje a seguir em frente e os tranquilize durante tempos incertos. Com e-mail, Twitter, Facebook, dispositivos portáteis e outras ferramentas à sua disposição, você não tem qualquer desculpa para não se comunicar.

Você não precisa entrar em muitos detalhes. Muita informação pode oprimir e confundir funcionários e outras partes interessadas. Limite-se apenas à mensagem básica – sua explicação sobre o que está acontecendo, suas expectativas e sua visão do que espera do futuro – e sua habilidade de persuadir as pessoas a seguirem seu rumo aumenta.



Embora a comunicação constante e consistente possa fazê-lo soar como um disco arranhado, continue falando. Tranquilizar todas as partes interessadas – desde investidores, passando por clientes, equipe e mídias – beneficia o negócio. Quando funcionários recebem mensagens claras da diretoria, eles se sentem parte da equipe. Ainda mais importante, eles se sentem respeitados (veja o Capítulo 3). Só isso já é suficiente para persuadir pessoas a fazerem o que você lhes pede. Se uma organização e/ou um indivíduo pensam que são racionais e metódicos porque estabeleceram processos e procedimentos, quando são, na verdade, totalmente caóticos e disfuncionais, aponte os fatos. Faça-os observar o que disseram sobre si mesmos no passado e inclua feedback de outros a fim de que eles possam refletir sobre seus comportamentos e enxergar como estão realmente funcionando. Então redefina processos racionais e metódicos para ajudá-los a alcançar suas metas. Para mais informações sobre como realizar esse processo, consulte o quadro explicativo “Enxergando a si mesmos claramente”.

## ***Persuadindo visionários de perspectivas mais amplas***

Procure ver quem está surgindo com ideias inovadoras e é provável que você esteja olhando para um visionário de

perspectivas mais amplas. Essas pessoas tipicamente possuem uma visão clara do que querem fazer e como elas querem fazê-lo e servem melhor as organizações em tempos de grandes transições. Elas são protagonistas em peças, romances e filmes, as pessoas que os outros buscam para liderança e conselho. No trabalho, são aquelas que olham ao redor de suas organizações e enxergam possibilidades onde outros enxergam caos e problemas. Exemplos de visionários de perspectivas mais amplas incluem Steve Jobs, os inventores do Google, Larry Page e Sergey Brin, Henry Ford e alguns podem até dizer, Julian Assange, fundador do Wikileaks.

Visionários de perspectivas mais amplas são os líderes da matilha, no sentido de que fornecem direção e visão de longo prazo. Eles são claros a respeito do que querem fazer e adeptos do recrutamento de indivíduos para aderirem à sua visão. Conquistam pessoas porque dedicam tempo para compreender o que os impele e motiva. Em vez de lhes dizer o que fazer, visionários recorrem aos seus valores (veja o Capítulo 3) e, então, trabalham para conquistá-lo a unir a visão deles à sua (veja o Capítulo 4). Embora trabalhem melhor em parcerias e criem um sentimento compartilhado de visão e significado com outros, eles não são sempre os membros mais populares ou aceitos de uma organização porque tendem a não pertencer à corrente predominante.

Visionários de perspectivas mais amplas são os queridinhos dos cineastas por causa de sua habilidade de conquistar as pessoas em vez de lhes dizerem o que fazer. Em *Duelo de Titãs*, Herman Boone (interpretado por Denzel Washington) é um treinador de futebol. Em uma das cenas mais emocionantes do filme, ele explica porque, no sul dos EUA, durante o início da década de 1970, unir os jogadores negros e brancos do time de futebol era muito mais do que apenas esporte, mas principalmente tratar as pessoas com respeito e agir como homens. Se quiser escutar o discurso, vá para

[www.americanrhetoric.com/MovieSpeeches/moviespee](http://www.americanrhetoric.com/MovieSpeeches/moviespee)

Quando você trabalha para líderes visionários, pode irritá-los se



oferecer sua visão, especialmente se entra em conflito com as deles. Visionários de perspectivas mais amplas veem seu trabalho como a descoberta e propagação de possibilidades. Eles podem se sentir ameaçados se você tentar fazer o mesmo.

Em vez disso, persuade essas pessoas de perspectivas mais amplas a fazer algo que você quer ao refletir suas perspectivas de volta para elas. Deixe-as saber que você compreende o que elas estão se empenhando para conseguir e o que você precisa para realizá-lo. Pegue as ideias delas e trabalhe sobre estas. Visionários tomam decisões rapidamente, mesmo impulsivamente, focando mais em ideias do que em detalhes. Espelhe o estilo dos visionários e fale em termos amplos e gerais sobre o que pode ser, em vez de sobre o que é.

Visionários de perspectivas mais amplas têm pouca paciência com detalhes minuciosos e complexos. Estão interessados em possibilidades futuras e não gostam de ser obstruídos por barreiras nem limites. Mais do que querer saber os fatos, o que pode entediá-los ou deixá-los impacientes, eles estão interessados em implicações e relacionamentos. São estimulados pelas possibilidades, buscando criar e compartilhar novas ideias. Se você tende a focar mais no aqui e agora, ajuste sua visão. Observe como essas pessoas de perspectivas mais amplas se comunicam, a maneira como pensam e a linguagem que usam. Quanto mais você adapta seu estilo ao delas, mais sucesso você tem ao persuadi-las a enxergar seu ponto de vista. No Capítulo 9 examino o espelhamento de estilos e como você pode adaptar o seu para se ajustar ao de outra pessoa.



Quando você está persuadindo visionários de amplas perspectivas, assegure-os de que você vai transmitir a visão deles para sua equipe ou outros indivíduos relevantes em termos estimulantes, em vez de apresentar suas ideias em linguagem direta e cotidiana. Use metáforas, analogias e outras formas de linguagem simbólica. Se você quer que sua equipe aumente seus esforços, em vez de adverti-los para fazer um bom trabalho, diga algo como, “Agora é sua chance de abraçar aquelas oportunidades pelas quais vocês esperavam.”

oportunidades pelas quais vocês esperavam... .

Visionários de amplas perspectivas reagem particularmente bem quando você

- ✓ Fornece um resumo conciso no início de suas observações, focando em possibilidades futuras e de longo prazo
- ✓ Oferece um choque de realidade sem descartar suas ideias, ajudando-os a unir suas visões ao que é real e corrente
- ✓ Suspende a realidade quando necessário, para fazer brainstorm e gerar ideias
- ✓ Evita ficar atolado em fatos e detalhes

Para saber mais sobre persuadir pessoas que enxergam perspectivas mais amplas, vá ao Capítulo 9.

## ***Influenciando quem busca harmonia***

Pessoas que buscam harmonia querem se sentir conectadas com o que estão fazendo. São capazes de estabelecer empatia e desenvolver *rapport* facilmente com as outras, muitas vezes vendo e reconhecendo suas perspectivas. Apoiadoras, estimuladoras e interessadas em outras pessoas, elas gostam de cooperar e colaborar, conectando-se com as outras e criando um ambiente harmônico. Além disso, quem busca harmonia precisa sentir uma interdependência com as outras, na qual elas são mutuamente responsáveis e compartilham um conjunto comum de princípios com as outras. Elas também buscam influência pessoal e uma sensação de posse de algo maior do que elas mesmas. Se você quiser obter o melhor das pessoas que buscam harmonia, mostre-lhes onde elas se encaixam no grande esquema. Mostre-lhes seu lugar e propósito e como sua contribuição causa impacto na perspectiva mais ampla.

Pessoas que buscam harmonia tornam-se alienadas quando não têm certeza do que se espera delas, seja em situações familiares,

dentro de um grupo de trabalho, comitê ou organização maior. Em vez de atuar com um senso de “você e eu juntos”, um sentimento de “eles contra mim” pode surgir, levando a um comportamento negativo que afeta desfavoravelmente as outras pessoas com as quais estão envolvidas, bem como os objetivos gerais do projeto em que estão trabalhando.



Carla tem a reputação de ser uma boa jogadora em equipe. Funcionária confiável, ela busca e cria relacionamentos harmoniosos no trabalho, evita conflitos e traz valor aos projetos. Quando Carla recentemente se mudou para uma equipe maior e bem estabelecida, seu novo gerente lhe deu pouca orientação. Todos na equipe pareciam saber o que lhes era solicitado, e esperava-se que Carla se ajustasse e descobrisse seu próprio caminho. Como ela Carla acha importante estar segura a respeito de seu papel e saber como contribui para as perspectivas mais amplas, ela começou a se sentir inquieta e confusa. Quando ela perguntou a seu gerente quais eram suas expectativas a seu respeito, ele disse que esperava que ela se ajustasse ao grupo e continuasse com seu trabalho. Por mais que tentasse, Carla não conseguia se conectar com seu trabalho nem com sua equipe. Ela começou a se sentir apática, uma condição que ela nunca havia experimentado no trabalho antes, e passou a ter pavor de ir para o trabalho. Por fim, sua tensão cresceu ao ponto do desespero e Carla pediu uma licença do trabalho. Longe do escritório, ela foi capaz de compreender como trabalhar em uma situação ambígua estava afetando a si mesma, sua equipe e o projeto. Ela pediu transferência para outro departamento. Como resultado das fracas habilidades de influência de seu gerente, o senso de propósito de Carla ficou prejudicado, a equipe se sentiu desapontada e o projeto foi adiado indefinidamente. Não muito depois desse desastre, seu chefe perdeu o emprego.

Pessoas que procuram harmonia desejam manter o equilíbrio e evitar rupturas. Elas procuram pelo melhor nas outras pessoas, são fundamentalmente otimistas a respeito do futuro e tendem a causar um efeito calmante e estabilizador em seus colegas de trabalho. São apoiadoras, seguem o fluxo, não se preocupam com





as pequenas coisas e, como regra, são bastante fáceis de se trabalhar; talvez você goste desse tipo de pessoas.

Pessoas que buscam relacionamentos harmoniosos tendem a ser reservadas e focam em pessoas e sentimentos. Elas apoiam outros e buscam relacionamentos honestos, abertos e amigáveis. São tolerantes e preferem uma abordagem colaborativa para estabelecer e manter a harmonia dentro de um grupo. Elas podem sentir-se as outras tiram vantagem ou pedem muito delas. Pessoas cujos estilos são diferentes do delas podem vê-las como adadoras que estão sempre se comprometendo pelo bem da harmonia.

Quando você está influenciando pessoas que buscam harmonia:

- ✓ **Encoraje comunicações francas.** Incentive pessoas que buscam harmonia a expressar suas opiniões e ideias. Peça por feedback e forneça metas significativas, claramente definidas e realísticas.
- ✓ **Fomente um bom equilíbrio trabalho/vida.** Embora você possa corretamente esperar que alguém dê o máximo no trabalho, você consegue o melhor das pessoas quando reconhece que elas têm vidas fora do trabalho. Se quer algo de alguém, certifique-se de que você dê-lhes algo em troca que vá ao encontro de suas necessidades e esteja relacionada com seus valores. Quanto mais você respeita as questões das pessoas fora do trabalho, mais felizes e mais produtivas elas são no trabalho.
- ✓ **Forneça plataformas para o desenvolvimento pessoal.** Quer você ofereça treinamento interno, licença de estudos ou uma bolsa para cursos externos, isso mostra às pessoas que você se importa com elas, o que as leva a dar o seu melhor.
- ✓ **Elogie generosamente.** Pessoas que buscam harmonia reagem bem a feedback positivo. E quando elas escorregam, mencione isso e siga em frente. Pessoas escrupulosas tipicamente aceitam o feedback a respeito

de seus erros com rapidez.

- ✓ **Preste atenção ao tom.** Embora as pessoas que buscam harmonia possam lidar com notícias difíceis e críticas, você precisa usar uma voz suave e gentil quando apresentá-las. Sua mensagem pode até mesmo parecer fora de sintonia com sua voz suave e acolhedora quando estiver falando de pessoas que buscam harmonia. Está tudo bem. Elas são tipicamente escrupulosas e escutam tudo o que você está dizendo.

## *Cultivando uma Visão Imparcial*

As pessoas mais persuasivas que conheço são capazes de se colocar fora das situações e olhar para elas de forma imparcial. Os melhores persuasores aceitam as diferenças entre as pessoas e procuram encontrar abordagens que sirvam para todos. Vá ao Capítulo 5 para descobrir mais sobre compromisso e o processo de dar e receber.

O que quer que faça e quem quer que seja, quando você quer persuadir ou influenciar outra pessoa, deixe suas tendências do lado de fora. Se quer fazer com que alguém concorde com sua proposta, proposição ou simplesmente seu ponto de vista, dizer-lhes que é errado sentir, pensar ou se comportar da forma como o fazem certamente arruinará seus planos quando for persuadi-los a fazer algo que você quer.



Uma tendência é uma perspectiva parcial – uma visão preferencial – que elimina outras alternativas igualmente válidas. Costuma ser um termo pejorativo e é frequentemente intercambiado com preconceito. Uma tendência é um prejulgamento ou uma suposição sem evidências substanciais. Uma pessoa com opiniões tendenciosas normalmente as cultiva baseada em características que incluem raça, classe social, gênero, orientação sexual ou religião. Em acréscimo a outras formas de tendências, incluindo aquelas encontradas em avaliações e tomada de decisões, você muitas vezes pode

avaliações e tomada de decisões, você muitas vezes pode encontrar tendências da mídia, onde padrões do jornalismo são negligenciados.

Se você forçar suas opiniões e valores sobre as pessoas que quer influenciar, você provavelmente será mal interpretado. Em toda a minha pesquisa para este livro, não fui capaz de encontrar quaisquer exemplos de sucessos duradouros de pessoas persuadindo outras a seguirem suas orientações através de abordagens com mãos pesadas. Oh, claro, você pode ser capaz de coagir outros com seu ponto de vista e conseguir que eles façam com má vontade o que você pediu. Mas acabarão ressentidos e não vão querer fazer mais nada com você novamente.

As seções seguintes o ajudam a cultivar uma atitude neutra e imparcial, que aumenta sua habilidade de alcançar bons resultados em situações desafiadoras.

## ***Livrando-se do julgamento***

Ser capaz de fornecer avaliações sólidas em momentos apropriados é essencial para tornar-se um persuasor eficaz. Contudo, quando seus julgamentos são condenatórios, moralistas ou constantemente críticos do valor da outra pessoa, seu ponto de vista e habilidade de enxergar uma situação por todos os lados se torna enviesada. As pessoas tendem a desconsiderar outros que falam em termos julgadores porque seus comentários possuem um toque de negatividade sobre elas.

Livre-se de pensamentos e sentimentos do tipo, “ele é tão tolo...” e “isso é tão estúpido...” e “a ideia dele nunca vai funcionar”. Substitua-os por pontos de vista positivos. Mais acima, neste capítulo, forneço lista de palavras positivas e negativas para ajudá-lo a entender o impacto da linguagem em seus pensamentos e comportamentos. Se você quer entender mais sobre como substituir pensamentos e sentimentos inúteis por outros mais positivos, dê uma olhada no livro *Terapia Cognitivo-Comportamental Para Leigos*, por Rhena Branch e Rob Wilson (Alta Books), bem como *Emotional Healing For Dummies*, por

David Beales e Helen Whitten (Wiley), que abordam, em detalhes, o assunto e fornecem atividades passo a passo.

Não estou sugerindo que você se torne uma Pollyanna – ainda que pessoas positivas e otimistas de fato tragam vigor e energia para seus projetos e geralmente sejam mais divertidas de se ter por perto. Ser, simplesmente, neutro – ou, pelo menos, não negativo – pode ser útil quando você está interagindo com outros. Não demonstrando tendências a favor ou contra uma proposição, você permite que os outros cheguem às suas próprias conclusões sem serem influenciados pela sua. Veja o Capítulo 7 para dicas sobre como permanecer neutro quando estiver ouvindo.

## ***Revelando interesses em comum***

Pessoas persuasivas são apaixonadas. Elas perseguem e projetam suas paixões com entusiasmo, tornando-se convidativas e interessantes de se ter por perto. Quando você está perto de pessoas como essas, você quer seguir suas sugestões, especialmente quando descobre que possuem interesses semelhantes aos seus ou são apaixonadas pelas mesmas coisas que você. Para saber mais sobre como semelhanças podem ajudá-lo a influenciar os outros, veja o Capítulo 11.



Tentar compreender as pessoas leva a resultados mais positivos do que aqueles que você obtém quando julga os outros. Quanto mais você descobre sobre as pessoas que quer persuadir, maiores as chances de você encontrar semelhanças entre vocês.

Descubra interesses semelhantes fazendo qualquer uma ou todas as coisas a seguir:

- ✓ **Acredite que todos possuam paixões.** Todos se sentem empolgados a respeito de algo. Seu trabalho é descobrir quais são as paixões da outra pessoa. Esportes, comida, família e moda são muitas vezes lugares frutíferos para se começar. Se estiver à altura do desafio, descubra como se sentem a respeito de política ou religião.

Se estiver com dificuldades de encontrar quaisquer pontos de paixão, continue procurando. Algo irá surgir, no final. Porém, em caso negativo, você pode ter que desistir daquela pessoa como uma causa perdida.

- ✓ **Aja como se tivessem algo em comum.** Se você pensa que possuem algo em comum, tem mais chances de descobrir o que é. Ter uma atitude positiva leva-o onde quer estar muito mais rapidamente do que ao supor que vocês não possuem nada em comum.
- ✓ **Seja diligente em sua pesquisa.** Desde que possua um computador ou que pelo menos tenha acesso a um, você não tem desculpas para não ser capaz de descobrir algo sobre as pessoas que quer influenciar. Entre Google, Facebook, LinkedIn e Twitter, toneladas de informações úteis estão lá fora. E se você não conseguir descobrir mais sobre alguém online, pergunte por aí.
- ✓ **Anote o que observar.** Você pode achar pistas sobre as paixões das pessoas ao observar suas casas, mesas e escritórios. Não estou sugerindo que você bisbilhote, apenas que observe. Por exemplo, se notar a foto de uma família esquiando em um feriado e você for um esquiador, pergunte onde a foto foi tirada e compartilhe uma história sua sobre a prática de esqui. Você também pode descobrir sobre as paixões das pessoas ao escutar o que elas dizem (veja o Capítulo 7 para saber mais sobre habilidades de escuta ativa. O Capítulo 2 está cheio de dicas para encontrar pontos de interesse comuns).

## ***Estabelecendo Metas e Expectativas***

Estabelecer metas e expectativas claras é uma ferramenta poderosa para persuadir as pessoas. Metas e expectativas atraentes mexem com as motivações, necessidades e desejos das pessoas – enquanto encorajam contribuições valiosas para toda a organização ou para uma causa maior.

Imagine trabalhar sem metas específicas por um momento. Sua vida cotidiana seria sem sentido, caótica e, francamente, uma perda de tempo. Trabalhar em um ambiente onde não há propósito para seus esforços seria o suficiente para fazer você ligar frequentemente avisando que está doente.

As seções seguintes oferecem um curso rápido sobre como estabelecer metas que inspiram sem serem muito fáceis e que motivam sem serem opressivas.

## ***Pensando SMART***

Para pessoas do atual mundo do trabalho, SMART é uma palavra de cinco letras que sempre surge quando se fala sobre estabelecimento de metas.

SMART é um acrônimo útil que realça cinco características-chave de qualquer meta bem construída. Cada meta SMART é Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e Com Prazo (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound).

- ✓ **Específica:** sem uma meta específica, você não sabe o que quer realizar. Quando você estiver determinando sua meta, inclua o que especificamente quer conquistar, quem você pode ter que chamar para ajudar, para quando você quer atingir sua meta, suas razões, propósitos ou benefícios para realizar sua meta e as condições e limites potenciais.
- ✓ **Mensurável:** estabeleça critérios concretos para medir seu progresso. Quando você mede seu progresso, tem mais probabilidade de se manter no rumo, alcançar suas metas e experimentar um sentimento de realização que o estimula a alcançar sua derradeira meta. Para confirmar que sua meta é mensurável, faça perguntas tais como: quanto custa? Qual a quantidade? e Como sei quando meus critérios foram satisfeitos?
- ✓ **Alcançável:** tendo identificado as metas que são mais

importantes para você, descubra formas de torná-las reais. Desenvolva as atitudes, habilidades e recursos para alcançá-las. Quando você planeja seus passos sabiamente e estabelece um prazo que lhe permite executá-los, você pode atingir sua meta.

- ✓ **Realista:** uma meta realista é aquela a que você está disposto e é capaz de se empenhar. Somente você pode determinar quão difícil é a meta que quer estabelecer para si. Certifique-se de que qualquer meta que você estabeleça tenha força motivacional suficiente para fazê-lo seguir em frente. Se você realmente acreditar que pode realizar sua meta, ela é provavelmente realista. Compare-a contra algo semelhante que você já tenha realizado no passado. Você também pode perguntar a si mesmo quais condições deverão existir a fim de que você realize essa meta.
- ✓ **Com Prazo:** mantenha sua meta dentro de um período de tempo x. Sem um prazo, você não tem senso de urgência e pode deixar sua meta ficar à deriva. Com uma data definida, você coloca sua mente inconsciente em movimento para começar a trabalhar em direção a seu resultado desejado. (T também pode significar **tangível**. Quando você pode experimentar sua meta com um ou mais de seus sentidos – tato, paladar, visão ou olfato, você tem mais chances de torná-la específica, mensurável e, em consequência, alcançável.)



Dr. Edwin Locke foi pioneiro na pesquisa sobre motivação e estabelecimento de metas no fim da década de 1960. Suas descobertas provaram que funcionários são motivados por metas claras e feedback apropriado. Ao estabelecer metas, as pessoas são motivadas a alcançá-las, o que, em consequência, aumenta seu desempenho. Muitos anos mais tarde, o Dr. Gary Latham estudou o efeito do estabelecimento de metas no ambiente de trabalho. Suas descobertas concordaram exatamente com as de Locke. Em seu influente estudo, *A Theory of Goal Setting and Task*

*Performance* (1990), eles enfatizam a necessidade de metas explícitas e desafiadoras. Embora essa informação não seja revolucionária hoje em dia, ela confirma como o estabelecimento de metas e desempenho estão intrinsecamente interligadas.

## ***Tornando suas metas claras***

O segredo para tornar suas metas claras está nas duas primeiras letras de SMART. Você deve tornar suas metas específicas e mensuráveis, ou quantificáveis.

Quando você recorre às necessidades e desejos das pessoas e as deixa saber, exatamente, o que se espera delas, é mais provável que elas subam a bordo do que quando as instruções são vagas e ambíguas. Quando você inclui um período de tempo bem definido para tarefas a serem cumpridas, você aumenta sua habilidade de persuadir outros a seguirem seus interesses.

Não perca seu tempo dizendo para alguém “tentar com vontade” ou “fazer o seu melhor”. Dê-lhes um alvo específico a ser atingido, como uma “meta de reduzir seu tempo de execução em 40 por cento” ou “cortar seus custos em um terço no próximo trimestre”.

Além de tornar suas metas específicas, faça com que seja um desafio atingi-las. Estudos mostram que, quando você apresenta metas específicas e difíceis a equipes e indivíduos, seus desempenhos são mensuravelmente melhores do que quando as metas são vagas e fáceis.

Se você estabelece alvos que são facilmente atingíveis, eles não são excitantes. E se as pessoas não ficam excitadas a respeito do que estão fazendo, elas tendem a não se dar ao trabalho de fazê-lo. Por outro lado, ao estabelecer altas metas, as pessoas experimentam um grande sentimento de realização depois que chegam lá.

## ***Assegurando que suas metas são alcançáveis***



Como menciono na seção anterior, esforçar-se para satisfazer aspirações desafiadoras é importante para criar uma sensação de orgulho e realização. Contudo, você também precisa ter certeza de que os alvos que estabelece não são desafiadores *demais*. Persuadir alguém a dar tudo de si quando a pessoa não tem chances de cruzar a linha de chegada não faz nenhum sentido.

Estabeleça alvos que criem um equilíbrio entre o que é desafiador e o que é realista e observe as pessoas saltarem sobre a oportunidade de atingi-los. Se você estabelece uma meta que não possui chances de ser alcançada, sua equipe se torna mais desmotivada do que se você estabelecesse uma meta que era muito fácil de realizar. As pessoas têm uma grande carência por realização e sucesso. Estabelecer metas desafiadoras e realistas é uma forma de persuadi-las a irem em busca do ouro.



Prazos apertados impelem as pessoas à ação, enquanto prazos impossíveis fazem-nas abandonar suas ferramentas em desistência, mesmo antes de começarem. Metas precisam ser desafiadoras o bastante para fazer você se empenhar por elas, mas não tão desafiadoras que sejam impossíveis de alcançar. Metas desafiadoras devem estar sob seu controle, e não dependerem do que outras pessoas fizerem ou de eventos aleatórios (como se tornar um astronauta aos 60 anos ou ganhar na loteria). Exemplos de metas apropriadamente desafiadoras incluem:

- ✓ Perder 5 quilos em 5 semanas e manter o peso por no mínimo um ano, a uma média semanal de 1 quilo por semana, essa meta é apropriadamente desafiadora. Perder 5 quilos em uma semana e manter o peso por, no mínimo, um ano não é realista.
- ✓ Ser capaz de conversar em uma língua estrangeira em seis meses. Se você assistir às aulas regularmente e praticar diariamente, você deve ser capaz de conversar dentro desse período de tempo. Dar-se apenas uma semana para ir de leigo para a conversação não seria um desafio realista.



As pessoas frequentemente usam as palavras *metas* e objetivos de maneira intercambiável. Sem querer soar pedante, metas e objetivos são diferentes e projetados para complementar, e não substituir, um ao outro. Metas são de um nível mais alto e mais geral do que objetivos, que são de um nível mais baixo e específico. Exemplo de uma meta é determinar como um projeto reflete a missão de uma empresa, enquanto objetivos estipulam de forma específica como o projeto realiza isso usando passos claramente definidos mostrados na abordagem SMART.

## ***Fornecendo incentivos para resultados bem-sucedidos***

Você pode persuadir pessoas a irem longe quando coloca uma recompensa significativa para elas na linha de chegada. Quer você seja presenteado com um troféu, ganhe uma carta de recomendação ou um tapinha nas costas em público, com um sincero “Obrigado por sua contribuição”, pesquisas e situações reais mostram que reconhecimento e realização são fatores que influenciam pessoas a fazerem o seu melhor.

Na maioria das vezes, quanto mais difícil a meta, maior a recompensa. Você pode persuadir pessoas a alcançar as estrelas ao assegurá-las que você pretende recompensar seus esforços quando elas fizerem o que se espera.



As pesquisas mostram de forma constante que dinheiro não é o motivador principal para a maioria das pessoas. Oh, claro, escutamos histórias de pessoas que não levantam da cama sem grandes pacotes de dinheiro esperando por elas, mas, na maioria das vezes, as pessoas são influenciadas por metas que oferecem a chance de realização e reconhecimento, bem como pela paixão pelo próprio trabalho. Dito isso, exceto pelos macacos, ninguém quer trabalhar em troca de amendoim. Metas desafiadoras requerem recompensas apropriadas.



Douglas trabalhou nas Casas do Parlamento como estagiário, ganhando \$10 por dia para cobrir suas despesas com almoço e metrô. Durante as 12 meses em que estagiou lá, Douglas ganhou

metro. Durante os 12 meses em que esteve lá, Douglas ganhou reputação de ser um jovem que tinha prazer em enfrentar projetos desafiadores e trabalhar neles até completá-los. Embora ele tivesse que viver no interior, viajar todos os dias para a cidade – saindo cedo e chegando tarde em casa – e pegando trabalhos como atendente de bar e garçom nos finais de semana, para ganhar dinheiro, tanto ele como seus pais sabiam que sua paixão pelo governo e sua chance de ser reconhecido por seu trabalho compensavam extensas cargas horárias e pagamento curto. No fim de seu estágio, Douglas foi recompensado com três notáveis cartas de referência, e foi um dos cinco estagiários convidados para um jantar privado com o Primeiro Ministro e seu Gabinete. Foi oferecido um trabalho a Douglas em uma posição remunerada na Embaixada Britânica, em Washington, que ele aceitou com um sentimento de realização e orgulho.

## ***Obtendo comprometimento***

Ao estabelecer metas, certifique-se de que os indivíduos compreendam e concordem com elas. Se não, todos acabarão frustrados e desapontados.

Evite frustração e desapontamento ao conseguir pessoas para ajudar a criar suas próprias metas. Envolver indivíduos no estabelecimento de metas, tomando decisões e sendo responsáveis pelo resultado e observe seus esforços aumentarem.



O A e o R no acrônimo SMART significam *alcançável e relevante*, mas também podem significar *aceito e realista*. Consiga alguém para aceitar uma meta que considere realista e observe-o trabalhar como prometeu.

Quanto mais difíceis de alcançar forem as metas, mais compromisso elas requererão. Metas fáceis são simples e necessitam de pouco esforço. Metas difíceis demandam que você vá fundo para encontrar inspiração e estímulo.

Seria irracional, sem sentido e uma completa perda de recursos negociar e conseguir aprovação para cada meta que uma

empresa ou grande organização estabelecesse. As metas pelas quais você persuade as pessoas a se empenharem precisam ser consistentes e em harmonia com expectativas prévias.

Esforce-se para mostrar que as metas que você está propondo estão de acordo com os interesses da organização e são consistentes com metas declaradas. Além disso, deixe as pessoas saberem o que está acontecendo por toda a organização para que elas possam ver que as metas propostas são consistentes com a estratégia geral da organização. Metas funcionam melhor quando são escritas e assinadas por pessoas relevantes. Colocar as metas em um lugar público – como um boletim no refeitório ou na página inicial do site da intranet da companhia – lembra a todos do que eles concordaram em fazer. Em um nível pessoal, escreva suas metas, assine e date-as. Pesquisas mostram que quando você se compromete com suas metas por escrito é mais provável que você as realize porque o ato de escrevê-las motiva você a agir, bem como o lembra de fazê-lo.

## ***Fornecendo feedback***

Você pode achar muito mais fácil influenciar o comportamento de uma pessoa quando fornece feedback para deixá-la saber como está se saindo em direção às metas e expectativas aceitas. Fiscalizar de maneira informal e regular encoraja as pessoas a seguir em frente quando os tempos estão difíceis e as deixa saberem que você reconhece e estima seus esforços.

Além do feedback informal, certifique-se de realizar seções onde vocês se sentam, frente a frente, e discutem desempenho de metas. Sem fornecer respostas específicas e estruturadas aos esforços das pessoas, elas não sabem onde estão. Expectativas podem ser ignoradas, metas podem ser perdidas e desapontamento e ressentimento inevitavelmente surgem. Se você quer influenciar os desempenhos de longo prazo dos outros e persuadi-los a agir da forma necessária para alcançarem suas metas, dedique tempo para fornecer-lhes feedback para mantê-los seguindo em frente, especialmente quando os tempos ficam

difíceis.



Quando você fornece feedback, certifique-se de focar no desempenho da pessoa e não em sua personalidade. Fazer observações pessoais sobre outra pessoa faz mais mal do que bem. Por exemplo, se você diz

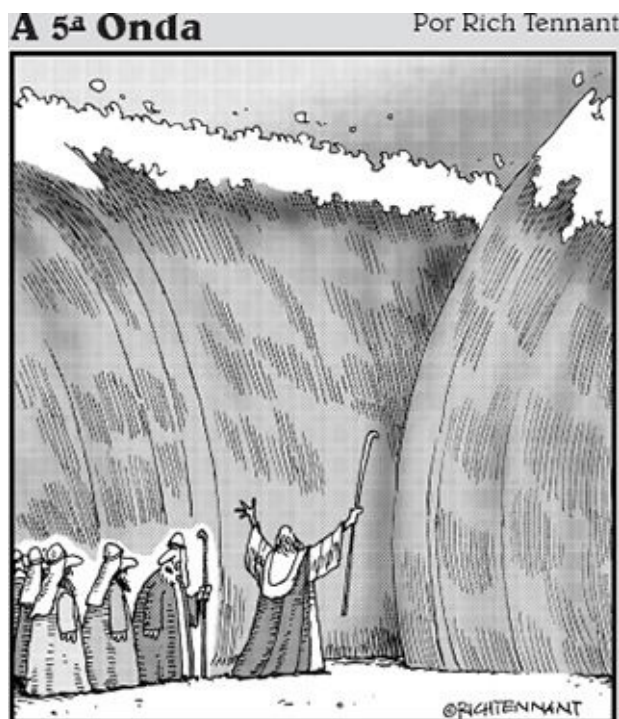
“Você realmente estragou sua apresentação. Você foi desorganizado, inseguro e não sabia do que estava falando”

você provavelmente não vai resolver os problemas; enquanto que se você diz

“Você tentou cobrir muito material em um curto espaço de tempo. Quando você se perdeu em seu segundo ponto, você se afastou do público e olhou para suas notas e para a tela pelo resto de sua apresentação. No fim, quando você disse, “Obrigado” você estava olhando para suas notas. Esse comportamento separou-o de seus ouvintes. Se você se perder novamente alguma vez, o que pode fazer de diferente?” é muito mais provável que você produza resultados positivos.

## Parte IV

# Colocando em Prática Habilidades de Persuasão e Influência



“Nada como uma pequena história, algumas metáforas e um fenômeno miraculoso para fazer valer um ponto de vista”.

## ***Nesta parte...***

**É** hora de colocar a mão na massa. Nesses capítulos, vou apresentá-lo ao poder de seu corpo e de sua voz como instrumento de persuasão. Aqui você pode descobrir como fazer seus movimentos e gestos falarem tão persuasivamente quanto sua voz e como, quando você fala, você pode modular sua voz para que tenha um alto efeito influente.

# Capítulo 13

## Mexendo o Corpo: Colocando a Linguagem Corporal para Trabalhar

---

### *Neste Capítulo*

- ▶ Lendo gestos e posturas
  - ▶ Respondendo a sinais e símbolos
  - ▶ Entrando em sintonia, não verbalmente
  - ▶ Reforçando a sua mensagem
- 

**S**e você quer persuadir outras pessoas, comece prestando atenção nelas. Além de ouvir o que a outra pessoa diz (veja o Capítulo 7) e ter acesso ao que ela realmente quer dizer, observe sua postura, gestos e expressões. Ela balança ou bate os pés ou tamborila os dedos enquanto você está falando com ela? Ela está inclinada para trás na cadeira e mirando por cima do seu ombro, com um olhar distante nos olhos, enquanto você discute planos para o evento da próxima semana?



Os três principais objetivos da linguagem corporal são:

- ✓ Substituir a fala
- ✓ Reforçar o discurso
- ✓ Exibir – ou trair – o humor de uma pessoa

Outra finalidade da linguagem corporal é estabelecer *rapport*. As pessoas que estão em *rapport* com a outra tem o que os italianos chamam de *simpatico*, que pode ser mais ou menos traduzido



como alguém que tem uma conexão ou vínculo mental compartilhado. Quando você estabelece vínculos, o caminho para a persuasão é muito mais suave. Você pode demonstrar essa ligação de várias maneiras, incluindo aquela pela qual você usa seu corpo (veja o Capítulo 2 onde abordo como espelhar e acompanhar os movimentos de alguém para estabelecer confiança, e onde você pode descobrir como usar seu corpo para mostrar que se importa com alguém ou com o que é importante para eles).

Gestos, posturas e expressões indicam sentimentos, humores e atitudes. Você pode identificar o humor e a atitude de uma pessoa pela forma como ela morde o lábio, balança as pernas e segura suas mãos. Perceber e refletir os sentimentos da outra pessoa indicam que vocês dois são simpáticos. E persuadir alguém com quem simpatiza é muito mais fácil do que persuadir alguém antagônico.

Neste capítulo, mostro como espelhar e acompanhar os movimentos de outra pessoa a fim de estabelecer *rapport* e demonstrar compatibilidade. Você explora os benefícios de se mover no ritmo de outras pessoas antes de mudar para seu próprio ritmo e levá-las para onde você quer. Finalmente, você descobre como enviar sinais poderosamente persuasivos com uma sobrancelha levantada, um leve movimento com o dedo ou um aceno de mão.

## ***Usando Seu Corpo como um Instrumento Persuasivo***

Seu corpo é uma ferramenta de influência. Caso você opte por se sentar com as costas retas e de boca fechada ou inclinado para frente com um sorriso caloroso, seus movimentos, gestos e expressões podem ganhar ou perder pontos de persuasão.

Nos últimos 60 anos ou mais, antropólogos e psicólogos sociais

têm relatado o impacto do *comportamento não verbal* na comunicação. Esse termo inclui não só gestos físicos, movimentos e expressões, que são o foco deste capítulo, mas também descreve características vocais, tais como intensidade, ritmo e intervalo. O Capítulo 14 cobre, com detalhes, sua voz persuasiva.

Para o bem ou para o mal, as pessoas projetam a maneira como pensam e sentem pela forma com que harmonizam e movem as partes de seus corpos. Se você está mordendo seu lábio com a mão no quadril, ou esfregando as mãos, você está indicando seu estado de espírito. Uma inspiração mais acentuada, a boca fechada, um olhar vago ou um sorriso caloroso também podem mostrar seus sentimentos.

*Meu livro Body Language For Dummies (Wiley) oferece uma análise detalhada do impacto da linguagem corporal na comunicação em geral. Neste capítulo, entretanto, vou me concentrar principalmente em mostrar como espelhar e igualar os sinais corporais de outras pessoas o ajuda a persuadir e influenciar os outros.*

## ***Entrando em sintonia***

Dedicar tempo para ler, reconhecer e responder aos movimentos corporais de outras pessoas demonstra seu desejo de mostrar respeito, estabelecer rapport e produzir resultados. E essa não é a base para a persuasão ética?



É comum ouvirmos as pessoas falarem sobre *rapport*, mas, honestamente, você sabe o que elas querem dizer? Permita-me para traduzir. Ter *rapport* é falar a mesma língua que a outra pessoa. Vocês se sentem confortáveis e em sintonia uma com a outra. Quando você está em *rapport* com alguém, está a um pequeno passo para ser capaz de influenciá-la.

Comportar-se de forma semelhante mostra que você valoriza os sentimentos, humor e atitudes da pessoa e demonstra sua compatibilidade. Ao demonstrar fisicamente a afinidade, você está no caminho para a persuasão. Em outras palavras, é mais

provável que você influencie os outros se for capaz de captar e refletir seus gestos, expressões e movimentos do que se tiver comportamentos contrários aos deles.



Quando você mostra respeito por outra pessoa, você pode sentir quase imediatamente o fator compatibilidade aumentando. Quando as pessoas se sentem compatíveis com você, elas estão abertas à sua influência. Quando seus movimentos corporais e expressões faciais são *congruentes* com os do seu cliente ou colega, sua mente e movimentos parecem harmonizados e coreografados para trabalhar junto, em harmonia.



Em seu livro *Coaching com PNL Para Leigos*, publicado pela editora Alta Books, *Kate Burton* descreve congruente como “ter uma sensação de paz”, quando suas palavras, tom de voz e linguagem corporal são consistentes e se encaixam em harmonia.

Pense em congruência como dançar com alguém cujo corpo se ajusta confortavelmente ao seu e cujo ritmo, movimento e timing se igualam aos seus, perfeitamente. Ótimo. Agora imagine dançar com alguém que é tenso e rígido. Esse parceiro pisa nos seus pés enquanto os outros dançarinos rodopiam a seu redor. Nada congruente e uma experiência nada agradável. A linguagem corporal que você e a outra pessoa exibem no decorrer de uma conversa pode inspirar sentimentos igualmente agradáveis ou não.



Quando você se sentir confortável e à vontade com alguém, dê uma olhada em sua linguagem corporal e observe a da outra pessoa. Provavelmente, você dois estão sentados, em pé, ou reclinados de uma maneira parecida. Quase parece que você está se olhando em um espelho; é claro, vocês não precisam ser da mesma etnia, sexo nem tamanho para que isso aconteça.

## ***Compreendendo a linguagem corporal dos outros***

Desde o primeiro momento em que você vê outra pessoa, você começa a interpretá-la. Você repara em como é a aparência dela,

o que está usando e como está se movendo. Enquanto houver espaço para interpretação dentro do arco-íris de suas observações, o que você vê pode alertá-lo para o que você pode esperar. E, depois que sabe o que esperar, você descobre rapidamente como responder.

Por exemplo: a forma como uma colega de trabalho fica de pé ou se senta lhe diz quão aberta ela está para se envolver com você:

- ✓ Se os olhos dela estão focados na tela do computador e seus dedos suspensos sobre as teclas, em expectativa, sua presença provavelmente é uma interrupção. Esse pode não ser o melhor momento para dar início a uma conversa supérflua.
- ✓ No entanto, se ela levantar os olhos da tela e reconhecer sua presença, com um sorriso acolhedor, você tem sua atenção. Olhe em seus olhos e comece a falar.

No momento em que entrar no espaço de outra pessoa, seja no trabalho ou nas horas de lazer, faça uma pausa e olhe para elas. Observe as pessoas como elas são e, em seguida, acompanhe seu humor (veja a seção seguinte, “Espelhando e acompanhando”).



Ajuste, com precisão, sua capacidade de observar as características físicas de outra pessoa com esse exercício. Você precisa de um parceiro, alguém em quem você confia o suficiente para encenar com você. Peça que seu parceiro fique em uma posição confortável.

### **1. Peça ao seu parceiro para pensar em algo.**

Não importa o quê. Pode ser um filme, amigo, flor, notícia, experiência recente ou outra pessoa. O que quer que seja, chame esse pensamento de “A”.

### **2. Conforme seu parceiro(a) pensa sobre seu tema escolhido, perceba o que está acontecendo fisicamente.**

Como está o corpo do seu parceiro(a)? Como está sua postura? Que expressões e gestos você percebe? Como seu parceiro(a) está respirando? Há algum músculo tenso?

Conforme seu parceiro(a) está pensando em “A”, tire uma fotografia mental. O que você está observando é como seu parceiro(a) caracteriza “A”. Guarde esse instantâneo mental.

### **3. Peça ao seu parceiro(a) que se mova pela sala e limpe sua mente.**



Por exemplo: peça a seu parceiro(a) para citar cinco coisas que ele ou ela pode ver. Essa atividade ajuda seu parceiro(a) a se reorientar, tirar “A” de sua mente e retornar ao seu estado normal.

**4. Peça ao seu parceiro(a) para pensar em algo diferente e observe o seu aspecto físico.**

Embora esse segundo pensamento não tenha de ser o oposto do primeiro, ele tem que ser algo completamente diferente. Chame esse segundo pensamento de “B”.

Depois que seu parceiro(a) pensar sobre “B” e você perceber sua expressão corporal e tirar outra fotografia mental, peça para seu parceiro(a) quebrar esse estado, como você fez no Passo 3.

**5. Peça a seu parceiro(a) para ficar em uma posição confortável e pensar em “A” ou “B”. Diga-lhe para não falar o que ele está pensando.**

Se sua antena da empatia estiver funcionando e suas fotografias anteriores estiverem certas, você pode identificar em qual assunto seu parceiro(a) está pensando agora simplesmente lendo sobre sua expressão corporal, incluindo expressões, movimentos musculares e a velocidade de respiração.

Ao tornar-se mais experiente em reconhecer as mudanças na expressão corporal de outra pessoa, conforme você fala sobre determinados temas, você obtém pistas de como a outra pessoa se sente sobre vários assuntos.



Não retribua o comportamento agressivo, pois isso apenas resulta no agravamento das emoções e em menos oportunidades para que você possa persuadir ou influenciar a pessoa. Então, se alguém cumprimentá-lo com um rosnado quando você entra no espaço dela, não sinta como se tivesse que rosnar de volta. Basta acenar a cabeça, recuar e voltar outra hora. Antes de entrar no espaço dessa pessoa novamente, verifique sua linguagem corporal quando você se aproximar. Se ela sorrir ao vê-lo, sorria de volta e se aproxime. Se ela franze a testa ou o ignora, siga em frente. Se você realmente tem que falar com ela, marque um horário.

## ***Espelhamento e acompanhamento***

Em *Neuro-Linguistic Programming (NLP) Workbook For Dummies* (Wiley), Romilla Ready e Kate Burton descrevem o processo de espelhamento e acompanhamento (ou igualamento) como sendo uma “dança de rapport” em que as pessoas que estão se dando bem se movem em uníssono, inclinando-se para a frente,

movendo-se para trás e fazendo gestos similares com a mesma velocidade e ritmo.

Embora as palavras “espelhamento” e “acompanhamento” sejam frequentemente usadas de forma intercambiável, como faço neste capítulo, há uma sutil diferença:

- ✓ Quando você *espelha* alguém, você é a imagem espelhada dela. Por exemplo: se você estivesse em pé na frente de outra pessoa que levantou a mão direita com a palma virada para você, você levantaria sua mão esquerda com a palma virada para ela, criando uma imagem espelhada. Espelhamento não é imitar, e deve ser sutil e respeitoso de modo a não causar ofensa ou constrangimento. É uma forma de estabelecer *rapport* profundo e inconsciente e se destina a ser usado de forma ética (para saber mais sobre o comportamento ético, consulte o Capítulo 5).
- ✓ Por outro lado, se você estivesse em pé na frente de alguém que levantou a mão direita, e você levantasse a sua esquerda, você estaria *acompanhando-a*. O acompanhamento é menos óbvio e mais fora de sua consciência do que o espelhamento. Quando você iguala o comportamento de alguém, você deixa passar um pouco de tempo entre o momento em que a outra pessoa fez um gesto e o momento em que você refletiu o que observou – a não ser, é claro, que vocês estejam dançando juntos, que é o caso de você refletir os movimentos em sintonia para evitar pisar nos pés um do outro.

Acompanhar e espelhar são maneiras de sintonizar-se com o modo com que alguém está pensando e experimentando o mundo. Pense nos dois comportamentos como um método de escuta com o seu corpo inteiro. O espelhamento e acompanhamento simples acontecem naturalmente quando você e a outra pessoa estão em *rapport*, tornando-o mais suscetível e mais capaz quando se trata de persuadir e ser persuadido.

- ✓ Quando você está suscetível à persuasão, você está aberto e receptivo ao processo.
- ✓ Quando você é experiente e competente em espelhar e igualar, você é mais capaz de persuadir do que se você não tivesse as habilidades.

Além de igualar os gestos, expressões e movimentos das outras pessoas, você também pode igualar e espelhar suas vozes, o que abordo mais detalhadamente no Capítulo 14.

Acompanhar as ações dos outros não significa reproduzi-las exatamente, movimento por movimento. Em vez disso, você reflete mais o sentido do que elas estão comunicando, mais como parafrasear as palavras das pessoas do que citá-las diretamente.

Se você não tem *rapport* natural com alguém, você pode construí-lo por meio do espelhamento e acompanhamento conscientes para construir o relacionamento. Alguns comportamentos não verbais que você pode observar e, em seguida, igualar e espelhar incluem:

- ✓ **Padrões de respiração:** observe a velocidade de respiração da outra pessoa. É rápida ou lenta? Ruidosa ou silenciosa? Observe o pescoço, ombros, peito e tronco da outra pessoa, e como essas partes do corpo se movem conforme ela inspira e expira. Procure por movimentos delicados indicando a partir de onde ela está respirando, e tente respirar do mesmo lugar. Por exemplo: se alguém está dando respirações curtas e fortes com a parte superior do tórax, faça com que seu padrão de respiração seja curto e forte também. Se ela está respirando lentamente, com a parte mais profunda de seu corpo, deixe a sua respiração devagar e profunda também.



Se a pessoa que você está observando é uma mulher, evite ofendê-la, concentrando-se nos movimentos do pescoço e ombros, enquanto ela respira.

- ✓ **Ritmo de movimento e níveis de energia:** a outra pessoa é animada ou calma? Você pode descrever a energia da outra pessoa como alta ou baixa?
- ✓ **Posturas corporais, gestos e expressões:** a outra pessoa olha para você enquanto fala? Os seus movimentos são semelhantes aos que você faz? Ela tem algum gesto característico?

Pode haver momentos em que você deve evitar espelhar e igualar o comportamento de alguém. Por exemplo, se alguém estiver falando com você sem parar e você quer terminar a conversa, quebre o *rapport* desigualando o comportamento dela. Interrompa o contato visual, vire seu corpo de lado para ela, mude sua respiração para que fique em contraste com a dela, altere sua expressão facial – o que quer que você faça, faça-o diferente do que a outra pessoa está fazendo. Ela em breve pegará a mensagem de que é hora de passar para outra pessoa.

Você pode se perguntar o que deve fazer se está com alguém deprimido ou sentindo algum incômodo. Comece igualando seu comportamento com o dela, para construir o *rapport* e, em seguida, diferencie-o, usando padrões diferentes ou respostas contraditórias para aqueles que ela está apresentando para redirecionar, interromper ou encerrar a conversa. Como o espelhamento pode levá-lo a compartilhar a experiência da outra pessoa, evite espelhar as pessoas que estão angustiadas ou sofrendo de graves problemas mentais.

Na seção seguinte, falo sobre compassamento e condução, onde você iguala o comportamento de alguém, mudando lentamente o seu para levá-la onde você quer.

Espelhar e acompanhar pode ser instintivo para você e surgir sem esforço. Para outros, é um comportamento que deve ser trabalhado. Caso você ache fácil ou difícil refletir as características acima listadas, a boa notícia é que você pode, com a prática, se tornar muito mais experiente em espelhar e acompanhar os



outros.

Se você quiser praticar o espelhamento, comece gradualmente, em situações sem risco (um encontro informal com amigos) ou com pessoas que você sabe que não vai ver novamente. Esteja preparado para ficar tão bom no espelhamento que as pessoas que você reflete vão acabar querendo ser suas amigas.



Fique atento para a linha tênue entre arremedar e mover-se em harmonia com alguém. As pessoas instintivamente sabem se você está se fazendo de engraçadinho com elas ou sendo insincero. Tente ser sutil. Por exemplo, toda vez que a pessoa do outro lado da mesa remexer nos papéis que possui, você não precisa mexer nos seus, imediatamente. Em vez disso, observe o que ela está fazendo e responda de uma forma comparável – esfregando as palmas das mãos ou sacudindo o pé em ritmo com as ações dela, por exemplo – refletindo o humor dela em vez de seus movimentos exatos.

## ***Compassando e conduzindo os outros***

Se você quiser persuadir alguém, você deve *compassar* a outra pessoa antes. Para fazer isso, você deve escutar, escutar e escutar um pouco mais o que ela está lhe dizendo. Você então capta os comportamentos e vocabulário dela e adapta os seus para se ajustarem aos dela. Todas as vezes que você age de forma respeitosa estabelece um *rapport* genuíno.

Para ver o compassamento eficaz em ação, observe os vendedores realmente bons. Repare como eles entram em harmonia com seus clientes ao escutar com atenção e demonstrar interesse genuíno. Essas pessoas estão agindo com integridade em vez de tentar enganar o comprador. Se você está interessado em integridade, veja o Capítulo 5.

Compassamento, espelhamento, acompanhamento e condução são todos parte do mesmo grupo e se encaixam perfeitamente juntos como partes de um quebra-cabeça. Uma vez que você tenha observado o comportamento de alguém e o refletido no seu

– espelhar e acompanhar – você deu início ao processo de compassamento. Visto que você já está correndo ao lado de alguém na mesma velocidade – que é uma forma figurativa de descrever o compassamento – a condução vem em seguida, por meio da qual você leva a pessoa onde você quer. Mais adiante, nesta seção, ofereço formas de conduzir alguém para que ela concorde com você.

Para compassar alguém, você precisa conhecer a outra pessoa, ser paciente com ela e dar-lhe sua atenção total. Você sabe como é bom quando alguém dedica tempo para estar com você do jeito que você é, em vez de tentar pressionar ou arrastar você para onde ela quer. Dê a mesma sensação a alguém.



Para compassar os outros de forma eficaz, primeiro encontre-os onde estão – e, em seguida, leve-os para onde você quer. A imposição de seus níveis de energia a alguém cuja disposição está em um ponto diferente pode levar a um colapso na comunicação antes mesmo que esta comece. Especificamente:

- ✓ Reconheça a outra pessoa dando-lhe sua total atenção. Escute o que ela diz sem julgar nem adiantar o que virá a seguir. Observe seus padrões de respiração, assim como sua postura, movimentos e expressões, adaptando os seus aos dela. Preste atenção às palavras que ela escolhe e sua qualidade vocal, refletindo-os em seu padrão de fala.
- ✓ Seja paciente. Passar apenas um minuto ou dois no nível de energia da outra pessoa vai deixá-la mais receptiva à sua influência.
- ✓ Para levar alguém para onde você quer, você pode fazer perguntas, dar instruções ou explicar algo. Pode, também, alterar a maneira como fala sobre o assunto e ver se ela vai concordar com o seu ponto de vista. Se ela não o fizer, continue compassando até que ela esteja pronta para aceitar a mudança que você está apresentando.
- ✓ Você pode conduzir por meios não verbais por compassamento da respiração da outra pessoa, por

exemplo e, em seguida, ajustar sua velocidade para ver se ela segue. Se ela não está pronta para mudar, volte ao ritmo dela e tente novamente dentro de alguns instantes.

- ✓ Abstenha-se de emitir juízo de valor ou de dizer-lhe o que é certo para ela fazer. Ouça o que ela lhe diz e reflita as palavras dela para que ela se sinta compreendida, respeitada e reconhecida. Uma vez que ela confie em você, não terá nenhum problema para conduzi-la para onde você quer ir.

## ***Falando de Forma Eficaz com Seus Movimentos e Gestos***

Os mímicos dependem totalmente de gestos, movimentos e expressões para transmitir mensagens. Atores e dançarinos usam seus corpos para enviar sinais e você também.

Como disse no Capítulo 3, as pessoas compram com o sentimento e justificam com fatos. Além disso, palavras transmitem ideias, dados e informações, enquanto os comportamentos não verbais transmitem sentimentos, humores e emoções. Portanto, faz sentido fazer seu corpo trabalhar para você a fim de estabelecer conexões emocionais.

Esteja você sorrindo, franzindo a testa, de pé, ereto ou curvado, suas emoções estão sendo exibidas. Ao mesmo tempo em que ser fiel ao seu verdadeiro eu é fundamental para seu sucesso (veja o Capítulo 2), permitir que seus sentimentos se tornem públicos lhe pode trazer desvantagem.

A linguagem corporal de Joana é mais do que expressiva: ela realmente tende a ser exuberante e chamativa, podendo, às vezes, parecer fora de controle. Ela teve que aprender a ajustar seu comportamento ao seu ambiente para que as pessoas pudessem se sentir seguras e confortáveis perto dela. Apesar de ser intelectualmente brilhante, ela teve que trabalhar duro na

contenção de suas emoções porque, muitas vezes, não consegue entender os efeitos de seu comportamento.

Estudos sobre o impacto da linguagem corporal na comunicação consideram o comportamento não verbal como mais influente do que as palavras que você fala. Isso não significa que você pode mandar qualquer conversa mole desde que seu corpo esteja se movendo de forma persuasiva. Como disse anteriormente, neste capítulo, suas palavras e ações devem ser congruentes para que sua mensagem seja acreditada.

*Gestos, expressões e posturas corporais são ferramentas poderosas que podem subtrair ou adicionar à sua mensagem. As seções seguintes exploram maneiras de acentuar os aspectos positivos e minimizar (ou mesmo eliminar) os negativos.*

## ***Deixando primeiras impressões poderosas***



Você já ouviu isso antes e vai ouvir novamente: você nunca tem uma segunda oportunidade de deixar uma primeira impressão. Deixe uma boa primeira impressão e suas chances de influenciar a outra pessoa aumentam. Deixe uma má impressão e você terá dificuldades para ganhar a confiança e a credibilidade da outra pessoa.

As pesquisas demonstram, consistentemente, a importância da primeira impressão e seu impacto. Passar dos estágios iniciais é muito difícil se a primeira impressão que você mandou é contrária ao que a outra pessoa está procurando.

As primeiras impressões são duradouras e ditam o ritmo do resto da relação. Homens e mulheres em relacionamentos pessoais e profissionais relatam, frequentemente, que a confiança é a característica mais sexy, impressionante e atraente que uma pessoa pode transmitir. Confiança genuína é projetada por meio de uma combinação de traços externos – aperto de mão firme, contato visual, postura ereta, sorriso caloroso – e um alto senso de autoconfiança e valor pessoal.

Se seu valor pessoal está em baixa, fique na frente de um espelho



Se seu valor pessoal está em baixa, fique na frente de um espelho com a cabeça para cima, ombros para trás e um sorriso, e repita: “Os valores que levo para os relacionamentos são...”, preenchendo a lacuna com observações positivas sobre si mesmo. Se tiver dificuldade com esse exercício no início, fale consigo mesmo como se você fosse o seu melhor amigo. Se você acha que contribui com algo positivo, os outros acreditam nisso também. Além de tratar-se com respeito, trate os outros da mesma forma. Mostre interesse por eles, chame-os pelo nome. Quanto mais respeito você demonstra, mais respeito você recebe e mais persuasivo e influente você se torna.

Até o final de sua vida, minha mãe iria me lembrar de: “Fique reta, coloque os ombros para trás e mantenha sua cabeça erguida!”. Esses lembretes permanecem vitais para criar uma boa primeira impressão, esteja você indo para um primeiro encontro, para uma entrevista, falando em uma reunião escolar ou solicitando a melhor mesa do novo restaurante da moda.

Siga as recomendações abaixo quando quiser causar a melhor impressão:

- ✓ **Estabeleça e mantenha contato visual.** Quando você olha alguém nos olhos, passa a impressão de ser seguro de si e de estar falando sério. Mantenha contato visual por 85 por cento do tempo durante uma conversa a fim de parecer digno de confiança e interessado no que a outra pessoa está dizendo. Evite olhar fixamente, porque isso pode fazer com que você pareça intimidador e um pouco assustador.
- ✓ **Sorria.** Um sorriso caloroso e amigável deixa os outros à vontade e faz você parecer confortável e relaxado. Quando você e a pessoa que quer persuadir estão à vontade e confortáveis, você sente que persuadir é mais fácil do que se os dois estivessem se sentindo tensos e nervosos.
- ✓ **Fique reto.** Coloque seu peso uniformemente em ambos os pés – paralelos aos quadris, um pé ligeiramente à frente

do outro – para fazer você parecer e se sentir centrado e confiante. Em vez de curvar-se, levante sua cintura e peito, imaginando que as escápulas estão se encontrando na espinha e derretendo suas costas, e mantenha sua cabeça na horizontal, para dar a impressão de alguém que está no controle.

- ✔ **Reivindique seu espaço.** Onde quer que esteja, aja como se pertencesse àquele lugar. Se você está se sentindo nervoso ou inseguro, diga silenciosamente para si mesmo: “Estou feliz por estar aqui e as pessoas querem ouvir o que tenho a dizer.”. Dar mensagens encorajadoras a si mesmo faz você se sentir bem consigo mesmo e passa uma impressão otimista.
- ✔ **Mova-se com propósito.** Dedos que remexem, pés que se arrastam e olhos esquivos fazem você parecer nervoso e pouco à vontade. Faça com que seus gestos e expressões sejam claros e significativos e, quando você se mover, faça-o com foco e energia.
- ✔ **Ofereça um aperto de mão firme.** Sempre que apertar a mão de alguém, coloque o melhor de si no gesto. Um aperto de mão sem firmeza dá a impressão de descompromisso, enquanto que um aperto que estala os ossos é doloroso. Toque a mão da outra pessoa em uma posição vertical, palma com palma, com a membrana entre o polegar e o dedo indicador – conhecida como a região tenar – encontrando a dela.
- ✔ **Concentre-se na outra pessoa.** Envolver-se em um pouco de conversa fiada que se assemelha a uma partida de tênis, com cada pessoa contribuindo para a conversa, uma de cada vez. Se você monopolizar a conversa, dará a impressão de ser egocêntrico e desinteressado pela outra pessoa.
- ✔ **Fale com energia.** Sua voz transmite uma impressão de quem você é, então faça com que a sua seja boa. A monotonia é desinteressante e uma voz que não pode ser

ouvida passa a sensação de incerteza. Embora as pessoas pensem mais rápido do que falam, se você falar cerca de 145 palavras por minuto, alto o suficiente para ser ouvido sem

explodir os tímpanos de seu ouvinte, você deve ser capaz de manter a atenção das pessoas. Para saber mais sobre capturar a atenção de alguém, vá ao Capítulo 8, e se você quiser saber mais sobre falar persuasivamente, dê uma olhada no Capítulo 14.

## ***Mascarando seus sentimentos***

“Sorria, apesar de seu coração estar quebrando”, “Garotas grandes não choram” e “Coloque um sorriso no rosto” são algumas das expressões que você deve ter ouvido enquanto estava crescendo. Agir como se fosse valente, confiante e corajoso quando você está se sentindo com medo, em dúvida e aterrorizado tem o objetivo de projetar uma imagem de confiança e controle e de convencer os outros que quando você diz “Está tudo bem”, as coisas realmente estejam bem.

Às vezes, você pode não querer que os outros saibam como está se sentindo. Quando alguém exibe uma expressão vazia, também conhecida como poker face (indiferente), ela está pretendendo disfarçar suas emoções para que os outros não saibam o que realmente está se passando por dentro. Por exemplo: se sua namorada terminou com você, você pode querer assumir um ar de bravata, indicando que você não se importa, a fim de proteger seu ego e sua imagem. Talvez você não queira falar com a cunhada de seu amigo durante um coquetel, mas o faz mesmo assim para ser educado. Ou talvez você esteja tendo um dia ruim, mas mascara sua tristeza de forma a não sobrecarregar os outros com seus problemas. Apesar de ser melhor contar a seus amigos e familiares como você está se sentindo para evitar qualquer confusão ou mal-entendidos, há momentos, no trabalho, em que é aconselhável dissimular seus verdadeiros sentimentos.

Frequentemente, quando as pessoas estão em conflito ou

negociando um acordo, elas escondem suas emoções para dar a impressão de estarem no controle e não entregar o jogo. Elas podem se sentir emocionalmente expostas, indefesas ou numa posição de fraqueza se revelarem seus verdadeiros humor, sentimentos e atitudes. Por exemplo, se você está persuadindo sua filha adolescente a arrumar o quarto, e está pronta para arrancar seus cabelos – ou os dela – de frustração, porque essa é a milionésima vez que vocês duas têm essa conversa, deixá-la saber quão irritada você está pode não ser a técnica mais persuasiva, porque ela já a viu com raiva antes e você não conseguiu persuadi-la, falando com voz alta e agitando as mãos. Em vez disso, você pode esconder seu aborrecimento, fingindo que está calma e deixando-a se perguntar o que está se passando dentro de você. Ao deixá-la em desvantagem e na dúvida quanto ao que pode acontecer se ela não arrumar o quarto, pode ser que ela arrume as roupas, com medo do que poderá acontecer se ela não o fizer.

No trabalho, você pode, repetidas vezes, ter de mascarar seus verdadeiros sentimentos. Ser demandado a se sujeitar ao regulamento da empresa quando você, pessoalmente, não concorda com algo é difícil. Se deixar transparecer seus verdadeiros sentimentos, você pode ser escoltado para fora do prédio da empresa. A menos que você esteja em posição de deixar para trás um emprego lucrativo, é melhor disfarçar seus sentimentos.



Mascarar seus sentimentos é particularmente importante quando emoções extremas ou intensas – tais como a raiva ou a atração física – surgem no trabalho. Ainda que você possa ver pés batendo e piscadelas de olho de vez em quando, o protocolo dita que certos comportamentos e atitudes são inadequados no trabalho. Embora você possa sentir vontade de jogar a caneta no seu chefe, colega ou subordinado – ou desejar um afago com aquele colega bonito da contabilidade – sugiro que você não o faça. Há tempo e lugar para tudo e comportamento inadequado pode ter consequências.



Além de raiva e atração física intensa, outras emoções que você deve mascarar no trabalho incluem:

- ✓ Cinismo
- ✓ Falta de respeito
- ✓ Graça às *custas* de alguém
- ✓ Sarcasmo

Uma técnica que você pode adotar para mascarar seus verdadeiros sentimentos é fingir que está desempenhando um papel diferente. Os atores fazem isso o tempo todo. Assim como um ator que assume um papel, você está interpretando um personagem em vez de si mesmo. Você se conecta com os sentimentos, humores e atitudes de seu personagem, adotando os comportamentos e maneirismos do mesmo.

Observe crianças brincando e veja quão facilmente se transformam nas pessoas que estão fingindo ser. Estejam fazendo o papel de uma princesa encantada ou de um bravo guerreiro, crianças persuadem você de que elas são o personagem por meio de suas fantasias, maneirismos e comportamentos. Elas se dedicam ao papel como se fossem a pessoa que estão interpretando – até que a brincadeira mude, quando elas abandonam o personagem, em um piscar de olhos. Você também pode fazer isso. Por exemplo: quando está com amigos em uma festa, você se solta e dança, com entusiasmo. Quando chega em casa e vai cuidar dos seus filhos, você pode moderar seu entusiasmo conforme se coloca novamente no papel de pai responsável. Em nenhum desses casos você está mentindo nem fingindo ser alguém que não é, está simplesmente agindo de acordo com as exigências da cena ou das circunstâncias.

Se você sente que sua forma preferida de atuar não lhe está sendo muito útil, você pode querer adaptar seus comportamentos para se adequar à cena. Por exemplo: quando me mudei do centro de Manhattan para uma pequena cidade inglesa, meu pai sugeriu que fizesse as coisas com calma. Embora possa fazer isso, não é

meu estilo natural e, no princípio eu estava tendo dificuldades para fazer amigos. Quando descobri que meu jeito de ser era opressor e que eu estava repelindo as pessoas em vez de atraí-las para mim, soube que tinha de me adaptar se quisesse construir uma vida bem-sucedida para mim e minha família. Ao ajustar meu comportamento, fazendo com que fosse mais fácil estar perto de mim, agi de acordo com as exigências da cena, como um ator diria. Eu não estava sendo uma farsa nem uma fraude, só estava recorrendo a partes de mim que não costumava usar. Depois de ter tornado as coisas mais fáceis para que os outros estivessem comigo, fui capaz de voltar para meu estilo natural, embora lentamente. Esse é um exemplo de como compassar o comportamento dos outros e, depois, liderar.

Você é uma pessoa complexa, composta de muitas partes, incluindo:

- ✓ Experiências
- ✓ Emoções
- ✓ Expectativas
- ✓ Necessidades
- ✓ Desejos
- ✓ Pontos Fortes
- ✓ Pontos Fracos

Ao recorrer a essas partes, você pode mostrar outros lados seus além daqueles que você revela na maioria das vezes, demonstrando que há mais em você do que os olhos podem ver.

Além de recorrer ao seu próprio eu, você pode criar um personagem usando como referência alguém cujo comportamento reflete a maneira como você quer ser percebido. Por exemplo: se você foi informado de que seus gestos efusivos e voz estridente o estão fazendo parecer fora de controle, você pode observar alguém cujo estilo é mais contido e adaptar o seu, para se igualar ao dela. Você também pode se imaginar se

comportando da maneira que gostaria e, como crianças brincando, adaptar seu estilo para se adequar à cena. Não estou sugerindo que você se torne alguém que não é, pelo contrário, estou encorajando-o a procurar fundo em sua alma e recorrer às suas experiências para encontrar partes de si mesmo que você não costuma mostrar, se isso for ajudá-lo quando se trata de influenciar e persuadir os outros. É mais fácil convencer os outros quando o seu estilo combina com o deles. Você pode ler mais sobre como as semelhanças ajudam no processo de persuasão nos Capítulos 9 e 10.



Quando você interpretar um papel diferente, continue a ser fiel a si mesmo, ou é provável que os outros detectem rapidamente que você está apresentando uma atitude falsa e podem até mesmo considerá-lo um impostor, sem credibilidade. Com esse conceito, sua chance de persuadir e influenciar os outros diminui. Você pode se perguntar: “Como posso ser fiel a mim mesmo quando estou agindo como se eu fosse um personagem diferente?”. Atores fazem isso o tempo todo ao liberarem suas energias para fora de si mesmos em vez de se preocupar com o que os outros pensam do que eles estão fazendo. Após ter decidido o que quer projetar de si mesmo, esteja inteiramente presente com sua mente, corpo e espírito trabalhando juntos como um só. Deixe de lado qualquer medo de que você não seja bom o suficiente e de que o que você está fazendo não é correto. Você é uma pessoa complexa, composta de muitas partes. O que você está mostrando quando interpreta um papel diferente do qual costuma agir é apenas um lado seu que você pode muitas vezes não revelar.

## ***Vazando informações***

O corpo nunca mente e é um excelente termômetro para o que está acontecendo dentro de sua mente, esteja você admirando uma amante em potencial, negociando a melhor mesa em um restaurante ou fechando um grande negócio. O piscar inconsciente de seu olho, a contração de sua boca ou a posição de suas mãos ou pés revela mais sobre seus pensamentos e

sentimentos do que as suas palavras propriamente ditas, e podem ajudar ou dificultar quando você está persuadindo e influenciando os outros.

Por exemplo: se está tentando persuadir alguém de que sua ideia é boa e você percebe que ela está franzindo a testa e balançando a cabeça, pode apostar que ela está inconscientemente lhe dizendo que não concorda. Isso lhe oferece a chance de parar e pedir o feedback dela a respeito de sua proposição, dando-lhe ainda mais informações para usar enquanto negocia com ela. Por outro lado, quando os riscos são altos e você está tremendo por dentro, você vai querer esconder seus pensamentos e sentimentos, de modo a parecer mais calmo, tranquilo e controlado.

Se você estiver familiarizado com a forma como alguém se comporta em um estado relaxado e puder comparar com a forma como ela se comporta sob pressão, você está em posição privilegiada para ver onde os vazamentos ocorrem e pode avaliar como ela responde ao que está acontecendo, independente do que ela diz.



As pessoas frequentemente vazam quando estão sob pressão, e estou falando de bem mais que só transpiração pura! Gestos de mão no rosto são sinais típicos de vazamento. Quando você ouvir ou ver algo de que não gosta, não se surpreenda se você fizer com sua mão pequenos movimentos de expulsão a partir de seu rosto, como se repelindo o intruso. Naturalmente, esse comportamento pode parecer um pouco exagerado, por isso muitas vezes você vê as pessoas tentando fazer alguma outra coisa com as mãos em vez disso, tais como:

- ✓ **Mão nos olhos.** A mão se move para cobrir os olhos e, no último momento, muda para esfregar ou puxar o canto do olho. A mão também pode esfregar a testa ou acariciar o supercílio.
- ✓ **Mão na boca.** A mão sobe para o rosto e desvia para esfregar a boca, coçar o rosto ou alisar o queixo. Esse

gesto muitas vezes acontece quando uma pessoa está ouvindo alguém falar, quer interromper, mas sabe que reter as palavras é o melhor.

Tenha cuidado para não confundir esse gesto com reflexão profunda. Quando alguém está pensando profundamente, a mão tende a ficar na parte mais inferior do rosto, segurando ou alisando o queixo, sem tocar a boca.

- ✓ **Mão na garganta.** Esse gesto indica desconforto ou incerteza. As mulheres o disfarçam, brincando com um colar, enquanto os homens puxam seus colarinhos ou ajustam suas gravatas.
- ✓ **Mão na orelha.** Esse gesto indica que você gostaria de interromper o orador que está falando por muito tempo ou cujo argumento você deseja discutir.
- ✓ **Mão no nariz.** Se lhe fizeram uma pergunta difícil e você está pensando como responder, não se surpreenda se você encontrar seu dedo esfregando seu nariz. Esse gesto também indica que você pode estar mentindo. Claro que poderia significar que seu nariz está coçando, mas se fosse esse o caso, você estaria usando sua unha e coçando mais vigorosamente. Por a mão no nariz é um gesto mais lento e, para tanto, você usa a junta ou a ponta dos dedos para coçar ou beliscar a ponta do nariz.



Conclusão: quando você estiver tentando persuadir alguém, mantenha suas mãos longe do rosto.

Pode haver momentos em que você queira verificar seu entendimento de alguns gestos e expressões de alguém. Por exemplo, se você está tentando persuadir alguém a acompanhá-lo para um drinque e eles interrompem o contato visual, você poderia dizer: “Pela maneira com que você afastou o olhar, eu deveria entender que você prefere não sair comigo?” Isso mostra que você está prestando atenção à outra pessoa e se importa o suficiente para querer saber a verdade.

Se você acha que pode estar dando informação demais – ou de menos – através de sua postura, gestos e expressões, peça a seu parceiro, amigo ou colega de trabalho para avaliar sua linguagem corporal e relatar de volta o que ela observa. Quanto mais informações você tiver sobre como os outros o percebem, mais capaz você será de adaptar seu estilo quando quiser persuadir as pessoas cujo comportamento é diferente do seu. Essa abordagem é semelhante ao *compassamento*, que exploro no início deste capítulo.

Você também pode se olhar em espelhos ou janelas. Tenha cuidado quando fizer isso, pois alguém pode pegá-lo e achar que você é narcisista e está mais interessado em si mesmo do que no que está acontecendo com eles.



Quando você está sob pressão e teme que possa deixar que ocorra vazamento de informações, respire profundamente com seu abdômen. Encha-se de baixo para cima, permitindo que sua caixa torácica se expanda enquanto seu peito permanece parado. Respirar dessa forma vai acalmá-lo e evitar que você deixe que seus pensamentos e sentimentos vazem.

## ***Reforçando fisicamente sua mensagem***

Se você já esteve em uma reunião onde alguém socou o punho na mesa ou bateu no lado da cabeça, você sabe quão persuasiva a comunicação não verbal pode ser.

As pessoas absorvem as mensagens através de seus sentidos. Você não apenas consegue ver sua chefe debruçada sobre a mesa dela, com os punhos cerrados, testa franzida e lábios cerrados, e ouve a tensão na garganta (eu lhe digo mais sobre como utilizar sua voz persuasivamente no Capítulo 14), se você está sem sorte, você pode até sentir o cheiro de suor. A moral da história é: o que ela está fazendo com o corpo dela *é suficiente* para influenciar sua crença de que ela está muito irritada ou frustrada.

Reforçar sua mensagem usando gestos selecionados, específicos e claros envia confirmação visual e sonora do seu significado. Por

exemplo:

- ✓ Curvar sua cabeça mostra uma profunda reflexão
- ✓ Levantar sua cabeça em direção os céus sugere inspiração
- ✓ Balançar sua cabeça para os lados mostra interesse
- ✓ Fixar o olhar na pessoa que você está persuadindo significa que está falando sério

Quando você quer influenciar o comportamento ou persuadir os outros a aceitarem seu ponto de vista, certifique-se de que seu corpo dá suporte às suas palavras.

Clientes muitas vezes me perguntam como devem ficar de pé, como devem se sentar e o que devem fazer com as mãos – como se seus corpos fossem feitos de partes independentes que não têm nada a ver com eles como pessoas.

Em vez de prescrever movimentos específicos ou posturas, já no início da nossa sessão, começo pedindo que meu cliente se envolva em alguns exercícios físicos como agitar os braços e as pernas, soprar o ar pela boca, como um cavalo, e liberar a tensão onde quer que ela se encontre. Liberar a tensão pode ser muito divertido.



Eu o encorajo a passar alguns minutos fazendo o que for necessário para liberar a tensão de seu corpo e ficar à vontade consigo mesmo. Recomendo que você faça isso em um lugar seguro e privado, como sua própria casa ou na escada do escritório, é claro. Às vezes pratico exercícios de relaxamento na privacidade do meu carro, quando paro em um sinal ou no engarrafamento, imaginando que, se alguém reparar em mim, nunca mais vou vê-lo novamente! Se você estiver a fim, experimente esses exercícios agora. Primeiro levante e abaixe os ombros, gire a cabeça e os ombros e aperte e solte os músculos faciais, dedos e pés. Inspire profundamente e expire rapidamente; inspire de forma curta e forte e solte o ar lentamente. Esses exercícios são ótimos para relaxar e para se conectar consigo

mesmo, com o que você está dizendo e com seu ouvinte. Eles também são bons para aumentar sua energia para passar a sua mensagem. Quando você se fia em sua linguagem corporal para transmitir seu pensamento, seu corpo precisa estar preparado para o serviço. Se você não estiver em um estado de controle, calmo e conectado, você nunca será capaz de gerenciar as mensagens que seus movimentos enviam.

Quanto mais capaz você é de controlar seus movimentos, mais capaz é de persuadir e influenciar outras pessoas. Por exemplo:

- ✔ **Se você quiser mostrar a alguém que está escutando e aberto a ouvir o que a pessoa está dizendo,** balance a cabeça ligeiramente em direção a seu ombro. Ao parecer curioso, você pode persuadir a outra pessoa a continuar falando e pode descobrir mais sobre ela. A outra pessoa vê que você está interessado e aberto à influência dela, por isso ela continua falando.
- ✔ **Se você quiser mostrar a alguém que não está interessado nem com vontade de ser persuadido,** vire a cabeça em direção oposta enquanto ela está falando e evite fazer contato visual. Ou ela vai parar de falar ou balbuciará por mais alguns minutos até perceber que não vai persuadi-lo.



Se você der um aperto de mão sem firmeza, desleixado, e focar seus olhos no chão, vai ter dificuldades para persuadir alguém de que você é a pessoa certa para o trabalho. Se você quer persuadir alguém de que você é forte, atencioso e um líder capaz, aja de acordo. Faça seus gestos se encaixarem com o papel. Tenha certeza de estar sentado ou em pé em uma posição ereta, olhe a pessoa nos olhos, gesticule de maneira clara e propositada, acrescentando um sorriso para dar um toque de receptividade e simpatia. Se você quiser saber o que simpatia tem a ver com persuasão, veja o Capítulo 10.

## ***Substituindo palavras por gestos***



Substituir palavras por gestos é eficaz quando você está em uma situação onde seria inapropriado ou desaconselhado a falar. Se você estivesse em uma biblioteca e a pessoa do outro lado da mesa estivesse conversando no celular, colocar seu dedo indicador nos lábios fechados pode ser tudo que é preciso para dizer-lhe para parar de falar. Através desse gesto simples, você respeitou a regra de silêncio, ao mesmo tempo em que lhe disse para ficar quieta.

Quanto mais gestos você tiver à sua disposição, mais eficiente e efetivamente você será capaz de se comunicar. Seus gestos e expressões não só reforçam fisicamente sua mensagem falada como, também, podem transmitir sua mensagem sem que você tenha que abrir a boca. Por exemplo: se você estiver em um grupo de pessoas e alguém diz algo com que você não concorda, mas você não quer contestá-la na frente dos outros, um olhar interrogativo, incluindo uma sobrancelha levantada, a cabeça inclinada para baixo e a boca fechada é suficiente para que ela saiba que você não está convencido do que ela está dizendo.

Gestos em discursos preparados e apresentações apoiam a mensagem, dando uma representação visual do que você está dizendo, acrescentando um elemento extra para melhorar sua ideia.

A lista a seguir contém alguns gestos úteis e seus significados:

- ✓ **Mão no coração.** Esse gesto demonstra o cuidado, preocupação e relevância pessoal.
- ✓ **Um braço levantado com a palma da mão aberta.** Esse gesto indica grandes possibilidades, com visão de futuro.
- ✓ **Um dedo indicador apontado.** Chama a atenção para algo ou alguém.
- ✓ **Dedos médio e indicador cruzados.** Um sinal de boa sorte.
- ✓ **Polegares para cima ou para baixo e com os dedos**

**enrolados para dentro.** O primeiro é um sinal de “muito bem” ou “as coisas estão ótimas”, enquanto que o polegar apontado para baixo é um modo de expressar a não aprovação, fracasso ou rejeição.

Outros exemplos de gestos eficazes podem ser encontrados no Capítulo 18 e no meu livro *Body Language For Dummies*.



Gestos nem sempre são traduzidos em diferentes culturas e, no mundo atual de viagens e negócios internacionais, você precisa se instruir sobre os costumes locais. O que é aceitável em um país pode ser rude e ofensivo em outro. Para mais informações sobre esse assunto complicado, consulte *Cross-cultural Selling For Dummies*, de Michael Soon Lee e Ralph R. Roberts (Wiley) ou a segunda edição de *Body Language For Dummies*, que tem uma extensa lista de sinais, signos, gestos e expressões e onde eles podem ou não ser usados.



Se você quer dar a impressão de ser um comunicador eficaz, experimente diferentes gestos antes de colocá-los em prática. Esteja você falando com um amante em potencial, um amigo, seu chefe ou a rainha da Inglaterra, você deve ter certeza de que seus gestos e expressões são adequados à ocasião. Ao mesmo tempo em que você não quer dar a impressão de ser irrealista ou estranho, você quer parecer confortável consigo mesmo. Antes de seu casamento, o Duque e a Duquesa de Cambridge ensaiaram seus gestos e movimentos para garantir que se apresentariam da melhor forma possível na frente de uma plateia mundial, provando que a prática leva à perfeição.

Às vezes, as palavras não precisam ser pronunciadas. O gesto certo é suficiente para enviar uma mensagem:

- ✓ Um tapinha nas costas lhe diz que você fez um bom trabalho.
- ✓ Girar de olhos indica que você está ouvindo um monte de tolices.
- ✓ Manter sua mão na posição “pare” desvia um ataque

verbal ou físico que se aproxima.



Nos dias de hoje, tocar alguém pode ser visto como condescendente ou invasivo. Se você é o tipo de pessoa que transmite seus sentimentos através do toque, deixe que sua equipe saiba disso para que eles não questionem suas intenções.



Às vezes, é melhor persuadir somente com os gestos, deixando seus pensamentos não expressos. Por exemplo: se você estiver em uma reunião e vir que a abordagem que seu colega está tomando está chateando o cliente, você pode fazer um gesto previamente acordado para indicar que seu colega deve parar de falar. Certifique-se de deixar seus movimentos sutis, ou então o cliente pode perceber o que você está fazendo.

# Capítulo 14

## Aperfeiçoando Sua Voz Persuasiva

---

### *Neste Capítulo*

- ▶ Conectando-se com seu verdadeiro eu
  - ▶ Aprimorando seu instrumento
  - ▶ Envolvendo-se com seu ouvinte
- 

**S**ua voz é você. É sua história. É seu presente. Sua voz revela seu entusiasmo e sua ansiedade, seus prazeres e suas dores, suas vitórias e suas derrotas. Sua voz é mais do que um instrumento para retransmitir fatos e dados: sua voz expõe suas atitudes e também suas emoções.

Tanto no trabalho quanto em sua vida privada, as palavras e frases que você usa, o tom e o ritmo de voz com que se comunica e a maneira com que você adota a pausa poderosa refletem suas convicções e valores, bem como seus pensamentos, atitudes e sentimentos.

## *Conhecendo Suas Diferentes Vozes*

As vozes mais eficazes são:

- ✓ **Descontraída.** O som ressoa livremente por todo o corpo, em sua cabeça, nariz, garganta, peito e em outros lugares, livre de bloqueios causados por pressões e ansiedade.
- ✓ **Acessível.** Essa voz é isenta de obstáculos tais como julgamentos, preconceitos e sarcasmo que dificultam sua capacidade de se conectar. Ela soa calorosa e

convidativa, encorajando as outras pessoas a escutar e responder.

- ✓ **Flexível.** É repleta de variedades, incluindo diferentes tons, ritmos e níveis de intensidade. Essa voz cativa e entretém o ouvinte, abrindo a porta para que outros possam se conectar com você e responder de uma forma positiva.

Esteja você falando em voz alta ou colocando seus pensamentos por escrito, sua voz está trabalhando. Algumas das áreas onde você pode se ver usando sua voz incluem:

- ✓ Pessoalmente
- ✓ No telefone – celular, fixo e Skype – individualmente ou em uma teleconferência
- ✓ Em uma gravação de vídeo ou de áudio
- ✓ Em uma carta ou e-mail

Para que você possa persuadir ou influenciar as pessoas, você deve:

- ✓ **Descobrir e conectar-se com seu eu verdadeiro e autêntico.** As pessoas podem detectar farsantes e tendem a desconfiar deles. Quando você aceita seus pontos fortes, enfrenta suas fraquezas e se liberta de seus medos, você pode liberar uma voz que é forte e firme. Depois de se descobrir e se aceitar a si mesmo, como a pessoa que você é – seu eu genuíno e autêntico – você libera sua habilidade de persuadir os outros. Enquanto você ocultar ou se desligar de si mesmo, você nunca vai convencer ninguém, não importa quantas aulas de voz você tenha.



O seu eu autêntico existe em seu núcleo absoluto. Em vez de ser definido pelo seu trabalho, função ou papel, seu eu autêntico é a combinação de todas as suas habilidades, talentos e sabedoria. Você não está pensando no que as pessoas esperam de você, nem se preocupe com seus erros

passados. Quando seu corpo, mente e espírito estão trabalhando juntos como um só e você se sente “no fluxo”, liberando energia positiva enquanto se concentra no aqui e agora, você está conectado com seu verdadeiro eu.

- ✓ **Libertar sua voz natural.** Suas qualidades vocais são tão importantes quanto as palavras que você diz ao comunicar seu ponto de vista. Uma voz chata, maçante, vazia e sem vida oferece ao ouvinte pouco incentivo para seguir a liderança do orador. Uma articulação ruim deixa sua mensagem difícil de entender. Porém, como um ímã, uma voz que é alimentada de energia e comprometimento atrai o ouvinte.
- ✓ **Conectar-se com sua mensagem.** Quando você se engaja com o que está dizendo, seus ouvintes também se engajam. Quando você está interessado no que está dizendo e fala com clareza, paixão e em termos que o ouvinte possa compreender, seu público também fica interessado.
- ✓ **Conectar-se com seu ouvinte.** Se você não sabe quem eles são, o que os preocupa e os satisfaz, bem como a forma como reagem às palavras e aos sons, você vai ter dificuldade para ser escutado. Ofereça a seus ouvintes estatísticas, exemplos e analogias que lhes sejam relevantes. Dê-lhes exemplos e explicações que se relacionem com eles. Você pode tornar sua mensagem verdadeira e atraente para seus ouvintes ao fazer uso das memórias pessoais e das experiências de suas vidas.
- ✓ **Conectar-se com seu ambiente.** Seja o espaço grande, aberto e arejado ou pequeno, escuro e úmido, sua voz deve preenchê-lo. Sinta a superfície sob seus pés, perceba o espaço ao redor do seu corpo, sinta o cheiro do ar em seu ambiente e deixe seus sentidos guiarem-no. Uma voz de trovão em uma sala pequena desestimula o ouvinte tanto quanto uma voz pequena e fina em um grande auditório é pouco inspiradora. Neste capítulo, você descobre maneiras

de se conectar consigo mesmo a fim de soltar sua voz. Você liberta sua voz e faz com que ela trabalhe a seu favor, e não contra. Você encontra formas de se envolver com o ouvinte através da maneira com que entoa, regula e pausa. Finalmente, você desenvolve sua capacidade de reivindicar seu espaço e falar com um propósito.

## ***Construindo Sua Base Vocal***

O ato físico de fazer um som começa em seu cérebro. Você pensa em produzir um som, seu cérebro envia mensagens para o seu corpo sobre como você vai responder, e seu corpo, em circunstâncias ideais, torna-se cheio de energia dinâmica e flexível. No pior dos casos – como quando você está irritado, desinteressado ou deprimido – seu corpo se torna rígido, pesado e sem vida.

Às vezes, você está atento para o som que vai emitir; outras vezes, o processo pensamento–fala acontece em um instante inconsciente. Esteja você ciente ou não das mensagens que seu cérebro está enviando para seu corpo, estudos mostram que o percurso entre o cérebro e o corpo é comparável a uma movimentada via de mão dupla.

Uma voz com uma base firme soa poderosa e sólida, repercute em uma estrutura forte e encorajadora e ressoa por todo o seu corpo. Nesta seção, você descobre o que é preciso para produzir um som que pode persuadir os outros a ficarem atentos e escutarem o que você tem a dizer.

### ***Preparando sua mente***

Falar persuasivamente começa no momento em que se está em paz consigo mesmo. Sentir-se confortável e confiante com quem você é, é a base para a criação de uma voz persuasiva. Quando você está centrado e conectado com seu verdadeiro eu, as pessoas prestam atenção. Você irradia uma aura que faz com que

os outros se sintam confiantes em sua presença, enquanto você expressa seus pensamentos e sentimentos coerentes. Sua voz e mensagem estão congruentes – o que você diz e como diz estão consistentes – e seu ouvinte compreende seu significado sem dificuldades. As pessoas sabem onde estão e permanecem abertas para sua contribuição.



## O Discurso do Rei

O ganhador do Oscar de melhor filme de 2010, “O Discurso do Rei” é baseado na relação na vida real entre o Rei George VI e seu excêntrico terapeuta Lionel Logue. No curso do filme, vê-se Logue fazer com que o rei, ou Bertie (como sua família, amigos e Logue o chamavam) explore suas autoconvicções, muitas das quais são negativas e se baseiam em seus relacionamentos com seu pai e seu irmão, David (que, por pouco tempo, foi Edward VIII). Para convencê-lo de seus pontos fortes, o rei é submetido a um heterodoxo tratamento de terapia da fala, que incluía praguejar vulgaridades a todo volume, ler o monólogo “Ser ou não ser”, de Hamlet, com música tocando de forma estridente por um fone em seus ouvidos, e rolar no chão para soltar seu corpo e libertar sua mente. Quando Logue provoca o Rei, pouco antes da coroação, o Rei se surpreende com sua própria eloquência enquanto discute com Logue pelo que percebe como desrespeito da parte deste. Com a orientação constante de Logue, o Rei acaba por superar seu debilitante impedimento na fala. Embora não se torne um orador naturalmente fluente, o Rei passa a ser capaz de se comunicar com seus conterrâneos de uma maneira que inspirou e uniu a nação durante seu reinado.

Se você for como a maioria das pessoas, tem uma voz (ou várias vozes) em sua cabeça que, às vezes, enche sua mente com mensagens negativas. Chamo minha voz negativa de O Papagaio. Um amigo meu a chama de O Hóspede Não Convidado. Seja qual for o nome que você escolher chamá-la, o ponto a ser lembrado sobre essa voz negativa é que ela inibe sua capacidade de se comunicar de forma eficaz, levando-o a duvidar de suas habilidades e contribuições (você pode ter ouvido ou lido sobre *fitas mentais* negativas que causam interferência semelhante).

Essas pequenas vozes na sua cabeça podem dizer que você não é muito bom, e que, algum dia, todo mundo vai descobrir que você é uma farsa. A cacofonia e a negatividade podem criar muito alvoroço. Se você escutar e acreditar nessas mensagens negativas, pode rapidamente se tornar consumido com preocupação e dúvida em si mesmo. Como resultado disso, sua capacidade de se conectar com seu ouvinte e ativar sua voz persuasiva serão nulas.

Para sentir-se confortável e confiante com quem é, você deve,

antes de mais nada, colocar na gaiola o papagaio que está recitando mensagens negativas em sua mente. Essas velhas mensagens podem se originar de qualquer lugar, mas algumas das mais poderosas são provavelmente coisas que você ouviu quando era criança ou adolescente, tal como.

- ✓ Não fale se não for sua vez.
- ✓ Espere ser chamado antes de dar sua opinião.
- ✓ Sua contribuição não acrescenta muito à discussão.
- ✓ Você está se achando demais.
- ✓ Você nunca vai significar muito.
- ✓ Você fez uma confusão.
- ✓ Isso não é bom o suficiente.
- ✓ Você não consegue fazer nada direito?
- ✓ Pare de reclamar!

Como seus pensamentos afetam seu corpo e sua mentalidade, tenha pensamentos positivos a fim de se colocar no estado de espírito certo para falar de forma persuasiva. Um dos meus pensamentos positivos favoritos é “Todos os dias, em todos os sentidos, estou cada vez melhor e melhor”. Fale consigo mesmo como se você fosse seu melhor amigo. Diga a si mesmo que você conquistou o direito de falar e ser ouvido. Lembre-se de momentos em que você falou de modo persuasivo no passado e como as pessoas reagiram positivamente ao que você tinha a dizer. Escreva uma lista de coisas que você faz bem. Quando você carrega pensamentos positivos, sua voz soa com segurança e clareza. Se seu pensamento está mais para “tanto faz” do que para “apenas faça”, sua voz soa vazia, descomprometida e entediada, e seus ouvintes acabam se sentindo assim também. Mova-se e gesticule como se você trouxesse valor (veja o Capítulo 13), e experimente a sensação de sua voz ressoando com força e convicção. Como Henry Ford disse: “Quer você acredite que possa ou não, você está certo.”. Diga a si mesmo que você pode e você poderá.

Para obter mais dicas sobre como se encher de mensagens positivas, consulte *Terapia Cognitivo-Comportamental Para Leigos*, de Rob Willson e Rhena Branch (Alta Books) ou *Emotional Healing For Dummies*, de David Beales e Helen Whitten (Wiley), ambos lidando com este assunto em detalhes.



Se você se pegar caindo nas garras de mensagens restritivas, abra a torneira da “fala positiva”. Para os próximos 30 dias, diga algo encorajador sobre si mesmo assim que acordar. Além disso, toda vez que as fitas mentais negativas começarem – ou O Papagaio começa a grasnar – substitua a mensagem inútil por uma construtiva. Isso permite que você reconheça que sua antiga voz negativa está falando e que você pode desativá-la tocando uma nova fita mental – positiva – que o torne apto a se comunicar com confiança e convicção. Eis uma afirmação positiva que você pode usar: “Percebo que, no passado, me via de forma (mensagem negativa). Agora, percebo que sou (mensagem positiva). Hoje comemoro minhas habilidades de... e... e hoje vou fazer todos os esforços para utilizá-los de uma maneira cuidadosa, confiante e compromissada.”.



Encher sua mente com mensagens negativas é improdutivo e o impede de se comunicar com confiança, clareza e credibilidade.



Embora você possa não ter as habilidades naturais de comunicação de um diplomata nato, você pode desenvolver uma maior autoconsciência, o que pode levá-lo a identificar seus pontos fortes específicos. Vá ao Capítulo 2 para obter mais informações sobre como compreender a si mesmo.



Pesquisas mostram que se visualizar fazendo o seu melhor ajuda a criar o resultado desejado. Você pode criar tudo aquilo que visualizar e, assim, faça com que suas imagens sejam positivas e atraentes. Por exemplo: imagine-se falando com confiança, clareza e comprometimento. Você está respirando profundamente desde seu baixo ventre e seu peito está parado e relaxado. Seus olhos estão brilhando com entusiasmo e você está sorrindo. Ouça a força e a liberdade em sua voz enquanto ela ressoa por todo o espaço em que você está falando. Veja-se de pé ou sentado, ereto

e orgulhoso, sentindo a energia positiva propagando-se por seu corpo. Imagine seus ouvintes olhando para você com os olhos abertos de interesse e sorrisos em seus rostos enquanto eles balançam a cabeça, demonstrando compreensão e concordância com o que você está dizendo. Sinta o cheiro do ar puro e fresco ao seu redor e prove a deliciosa sensação de sucesso. Lembre-se de momentos em que você se comunicou bem e recrie a experiência, reencenando o que estava acontecendo no momento. Busque exemplos positivos de pessoas cujas habilidades você admira. Procure modelos tanto em sua vida privada como em figuras públicas. Recorra a qualquer um que se comunique da maneira como quer se comunicar e observe o que ele faz, de modo que você possa incorporar o comportamento dele ao seu.



As pessoas têm empregado técnicas de visualização por milhares de anos para auxiliar na cura física e emocional. Ao evocar imagens positivas – sozinho ou com a ajuda de um orientador ou outro guia – você pode mudar sua visão de si mesmo de negativa para positiva. A visualização estimula sua mente a buscar emoções e criatividade na área do cérebro que as controla. Você se concentra na questão específica que deseja abordar. Como a experiência visual e imaginária continua, sua pressão arterial e frequência cardíaca tendem a diminuir. Uma respiração profunda e regular durante os exercícios enche o corpo com energia e vitalidade novas. Veja *Terapia Cognitivo-Comportamental Para Leigos* para saber mais sobre técnicas de visualização.



Benazir nasceu e foi criada no Reino Unido, mas a sua primeira língua foi o hindustâni e seus pais indianos não falavam inglês. Formada em Cambridge, Benazir trabalhou em um escritório de direito internacional. No início de sua carreira, ela falava com tamanha hesitação e calma que os sócios não estavam convencidos de que ela era comprometida o suficiente com a empresa para que eles a promovessem, embora ela tivesse apresentado um forte projeto de negócios para ser promovida. Como Benazir cresceu em uma cultura familiar em que se espera que as mulheres mostrem deferência – em particular para homens e idosos – a voz de Benazir estava presa dentro dela. Ao ter acesso

... e a voz de Benazir estava presa dentro dela. Ao ter acesso a suas emoções, praticando exercícios físicos para liberar sua voz e visualizando os resultados desejados, ela engaiolou seu papagaio censurador e descobriu sua voz persuasiva. Ela é capaz de exprimir seus pensamentos e ideias e, agora, fala com variedade, poder e convicção.

Além de libertar sua mente de convicções negativas sobre si mesmo, despenda-se de preconceitos, tendências e quaisquer pensamentos sarcásticos que você possa nutrir para com os outros. Embora os comentários negativos sobre outra pessoa possam demonstrar seu ponto de vista a curto prazo, ninguém quer ouvir um intolerante ou um espertinho por qualquer período de tempo.

## ***Aquecendo seu corpo***

Quando seu corpo está calmo e relaxado, sua voz é livre para fazer qualquer som que você queira produzir. Você está no controle do que diz e de como diz. Quando o corpo está tenso e nervoso, você luta para falar de forma clara, com confiança e compromisso. Os pensamentos ficam presos em sua mente e as palavras grudam em sua garganta, tornando-o rígido e inarticulado.

Pense no seu corpo como um instrumento de comunicação que precisa ser aquecido antes que possa funcionar corretamente. Assim como você não entraria no seu carro, aceleraria o motor e sairia dirigindo a toda velocidade, logo depois do carro ter ficado parado durante a noite, no frio, você não deve começar a falar sem aquecer seu corpo, para tirar o máximo proveito de sua voz. Pesquisas mostram que uma dose diária de simples aquecimentos faz maravilhas por seu corpo e mente, aumentando sua autoconfiança e diminuindo os sintomas associados a depressão leve e ansiedade.



Coloque em sua agenda um tempo para fazer do seu programa de exercícios uma prioridade. Acho que dez minutos, logo de manhã cedo e a qualquer momento durante o dia em que sinto meus músculos ficando tensos, são suficientes para liberar a tensão e

músculos ficando tensos, são suficientes para liberar a rigidez e deixar meu corpo à vontade. Se não está acostumado a fazer exercícios de relaxamento, você pode se sentir um pouco bobo no início. Tudo bem e é de se esperar. Continue com os exercícios e veja como você vai se sentir bem depois.

Os exercícios seguintes foram projetados para ajudá-lo a liberar a tensão de cada parte do seu corpo. Embora o ideal seja que você pratique esses exercícios deitado em sua cama ou no chão, com um travesseiro debaixo da cabeça, os joelhos dobrados e seus pés no chão, você pode fazê-los em pé ou sentado em uma cadeira de costas retas. Se você não estiver à vontade praticando esses exercícios onde possa ser observado, vá para um espaço tranquilo, onde possa passar alguns minutos sozinho, sem interrupção.

- ✓ **Pescoço.** Deixe sua cabeça cair para frente, com o queixo apontando para o seu peito. Mantenha essa posição por alguns segundos, sentindo os músculos ao longo da parte de trás do seu pescoço esticarem. Gire a cabeça para o ombro esquerdo. Mantenha essa posição enquanto sente os músculos do lado direito do pescoço se alongando. Deixe a cabeça cair de novo para o meio; em seguida, gire-a para o ombro direito. Novamente, mantenha a posição enquanto sente os músculos ao longo do lado esquerdo do pescoço alongarem. Faça uma série de três giros completos. Não jogue sua cabeça para trás porque você pode estirar seus músculos da garganta.
- ✓ **Ombros.** Levante os ombros na direção de suas orelhas, gire-os para trás e para baixo, e depois traga-os para a frente e para cima novamente. Faça isso três vezes. Repita o exercício, dessa vez trazendo seus ombros para a frente primeiro, depois gire-os para trás.
- ✓ **Rosto.** Aperte seus músculos faciais, fazendo uma careta forte. Mantenha a posição por três segundos e depois solte. Descanse e concentre-se na sensação de relaxamento. Repita o exercício.

- ✓ **Olhos.** Concentre-se em um ponto no teto. Sem mover a cabeça, gire os olhos lentamente para a direita, ao máximo que conseguir; então gire-os para o centro, depois para a esquerda, em seguida, de volta para o centro. Esfregue as palmas das suas mãos até sentir calor. Feche os olhos e cubra-os com as mãos. Sinta o calor em seus olhos. Mantenha, contando até 20, conforme sente a liberação da tensão através do calor.
- ✓ **Pés, panturrilhas, coxas e nádegas.** Contraia os músculos em cada parte de sua perna, desde o pé até as nádegas, tão firmemente quanto puder. Mantenha por dez segundos ou até que os músculos comecem a tremer, depois solte. Pare por dez segundos, focalizando sua atenção na sensação de relaxamento desses músculos conforme a tensão é liberada. Repita o exercício com a outra perna.
- ✓ **Mãos e braços.** Faça o procedimento acima duas vezes para as suas mãos e braços.
- ✓ **Corpo inteiro.** Cerre os pés e punhos. Puxe os ombros para cima. Contraia seu rosto e mandíbula. Mantenha enquanto você puder, até sentir seu corpo tremer. Libere e sinta a tensão esvair-se.
- ✓ **Ficando totalmente relaxado.** Feche os olhos e deixe a sua atenção vagar, lentamente, por cada parte do seu corpo que você acabou de exercitar. Se você perceber qualquer tensão residual em parte do seu corpo, contraia mais essa parte e depois solte. Sinta a tensão se esvaindo de você. Não se preocupe se ainda restar um pouco. Mantenha os olhos fechados, permaneça nesse estado relaxado pelo resto da sessão de dez minutos. Pense em um lugar calmo e agradável. Imagine-se boiando em um pequeno barco em um lago tranquilo, com uma brisa leve balançando-o suavemente para trás e para frente. Alternativamente, imagine-se flutuando no espaço, mais leve que o ar, sem peso. Perceba a sensação de paz e

calma à medida em que a tensão vai deixando o seu corpo. Lentamente, abra os olhos, respire profundamente a partir do seu abdômen e observe o ambiente em torno de você, prestando atenção à temperatura, sons, cheiros e cores (você pode ler sobre a respiração adequada na seção seguinte).



Uma dose diária de exercícios alivia a tensão e coloca-o na mentalidade certa para falar de forma persuasiva.

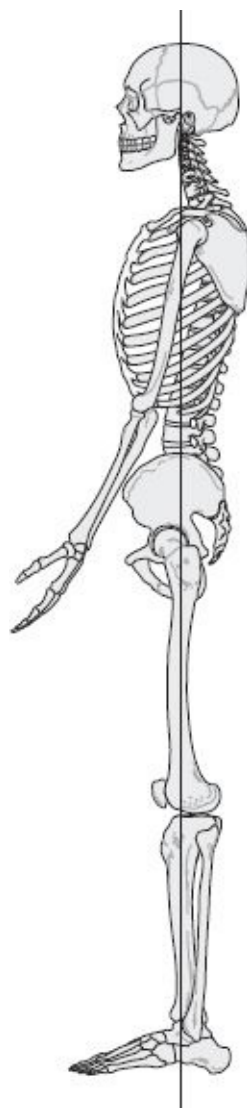
## ***Ajeitando sua postura***

A fim de produzir uma voz persuasiva, seu corpo deve estar equilibrado e alinhado. Se seus músculos estão bambos e seu corpo está curvado, suas chances de falar efetivamente são nulas.

A Figura 14-1 mostra um corpo que é eficientemente alinhado. Para criar um corpo alinhado e equilibrado, imagine uma linha que sai do alto de sua cabeça, passando entre suas orelhas, seu ombro, o ponto mais alto da sua pélvis, bem atrás de seu joelho e bem na frente de seu tornozelo. Quando seu corpo está nesta posição, você está bem equilibrado e pode se mover facilmente.

Você pode manter essa posição quando você estiver sentado, mantendo a coroa da sua cabeça alinhada à pélvis (a coroa de sua cabeça está no topo, onde a cabeça sobe ligeiramente antes de fazer a curvatura para baixo. Se você estivesse usando um gorro, esse seria o lugar onde ele se assentaria.)





---

**Figura 14-1:** Um corpo alinhado de forma eficiente.

---

Para confirmar seu alinhamento, fique próximo à beira de uma porta ou qualquer coisa que esteja horizontalmente em linha reta e filme-se para ver o resultado.



Seus ombros vão para *fora* e não para trás. Se você puxá-los para trás, vai sentir tensão no pescoço e nas costas, fazendo com que sua cabeça vá para frente. Puxar seus ombros para trás também causa câibras no peito, inibindo sua capacidade de respirar corretamente. Quando você puxa os ombros para trás, acaba com dores nos músculos do ombro e um corpo desalinhado, impedindo o fluxo livre de ar para dentro e fora de seu corpo.

Os exercícios seguintes são para formar e melhorar sua postura para que você possa falar em um tom de voz persuasivo. Os princípios aplicam-se esteja você de pé ou sentado.

- 1. Certifique-se de que seus pés estão totalmente no chão.** Nessa posição você vai se sentir seguro e firme. Imagine cada poro na parte inferior do seu pé ligado ao chão. Você pode fingir que seus pés estão colados com velcro no chão, mesmo que você esteja usando sapatos com sola alta ou com salto alto. A partir dessa posição, você pode jogar o peso dos tornozelos para a frente (quando necessário), sem que seus calcanhares se levantem, para que você fique conectado ao seu lugar.
- 2. Imagine a coroa de sua cabeça crescendo para cima.** A coroa é o ponto superior da parte de trás do crânio. Inicia-se onde o topo da cabeça começa a fazer uma curva descendente. Imaginar a coroa indo para cima alonga a parte posterior do pescoço e ajuda você a sentir sua coluna alongando-se também. Não levante o queixo, porque isso encurta a parte de trás do seu pescoço, coloca tensão na sua garganta e o força a olhar para os outros com desprezo.
- 3. Mantenha os joelhos soltos e flexíveis.** Pessoas com má postura tendem a travar os joelhos, empurrando-os para trás. Isso faz com que as nádegas subam e a lombar arqueie, colocando tensão nos músculos e ligamentos sustentadores.
- 4. Equilibre o seu peso uniformemente entre as articulações dos dedos dos pés e os calcanhares.** Quando seus pés estão firmes no chão, você pode mudar seu equilíbrio, jogando o corpo todo a partir dos tornozelos. Você pode testar seu equilíbrio ficando na ponta dos pés: de maneira ideal, você pode se erguer ao empurrar seu pé. Muitas pessoas tentam ficar nas pontas do pé jogando primeiro o peso para frente, começando pela pélvis ou pela cabeça. Se você precisar se mover para a frente para ficar na ponta dos pés, é porque seu peso estava muito para trás.



Para melhorar sua postura, segure-se pela nuca e puxe sua cabeça para cima com a mão. Você deve sentir sua coluna começar a alongar enquanto a parte superior das costas começa a esticar. Você também pode pensar em si mesmo como se estivesse expandindo em todas as direções até preencher o espaço em torno de você.



Seu corpo deve estar equilibrado e alinhado para respirar corretamente (veja a seção seguinte para conhecer técnicas de respiração). Corpos curvados, tortos, com ombros caídos dificultam a passagem do ar através de sua cavidade vocal. Arqueamentos e rachaduras ao longo de sua estrutura física obstruem e inibem o fluxo de ar para dentro e para fora. Se a respiração não é livre, sua voz tem pouca chance de ser persuasiva.



Você pode melhorar sua postura ao praticar Pilates, a Técnica Alexander, ioga, artes marciais e outras disciplinas em que o equilíbrio físico eficiente é necessário para o desempenho ideal.

## ***Respirando em busca de inspiração***

Thich Nhat Hanh, mestre Zen e ativista dos direitos humanos, diz que: “Respirar é a ponte que liga a vida à consciência, que une seu corpo a seus pensamentos”.

Quantas vezes você já ouviu as pessoas falarem com uma leve lufada de ar que mal penetra na sala? Quão atraído a ouvir você ficou? Não importa quão inteligente é seu pensamento, se sua mensagem não é transmitida com propósito, por meio de uma forte corrente de ar, você tem pouca chance de persuadir seu ouvinte.

Embora a respiração seja um reflexo natural que ocorre aproximadamente 24.000 vezes por dia e sem a qual você morre, a maioria das pessoas acima dos quatro anos de idade adquire maus hábitos que os levam a ter dificuldades para respirar, ficando ofegantes e com falta de oxigênio, incapazes de falar com confiança e convicção. Sem que um músculo controle o fluxo de ar para dentro e para fora do corpo, o som sai de forma precipitada, as frases saem curtas e o som parece sufocado.



Ana era uma criança esperta, cheia de energia e conversa. A partir do momento em que fez quatro anos, sua avó lhe disse para ficar de pé, ereta, por a barriga para dentro, colocar os ombros para trás, manter a cabeça erguida e não falar tanto. Durante anos, Ana seguiu esse conselho, que inibiu sua capacidade de falar livremente, uma vez que restringiu o fluxo natural de ar, contraiu sua postura e alimentou-a com mensagens negativas sobre sua autoestima. Sua voz soava tensa, fraca e com falta de personalidade, e ela muitas vezes sofria de garganta inflamada. Quando começamos a trabalhar em sua voz, tivemos que realinhar sua postura para que ela respirasse corretamente (veja a seção acima sobre postura). Uma vez que seu corpo estava alinhado e equilibrado, ela parou de ofegar pela boca e permitiu

que o pescoço e os ombros relaxassem, para que o ar fluísse livremente. Ao ajustar sua postura e seus hábitos respiratórios, Ana agora tem uma voz que é forte e flexível, e ela consegue falar longamente sem desconforto. As pessoas conseguem ouvir o que ela fala e prestam atenção, pois sua voz é potente e agradável de ouvir.

Falar é um processo que acontece em etapas:

- 1. Você inspira.**
- 2. Ao expirar, o ar passa sobre suas cordas vocais em sua garganta, que vibram em seguida.**
- 3. As vibrações ressoam por todo seu corpo, incluindo sua cabeça.**
- 4. Você forma palavras por meio da utilização de sua mandíbula, lábios, língua e dentes.**

Embora o processo de falar pareça simples, ele também é complexo, envolvendo muitos músculos e diferentes partes do seu corpo. Muitas vezes, as pessoas lutam para falar com vozes fortes, claras e harmoniosas por causa de maus hábitos respiratórios que limitam o controle que têm sobre seu corpo, cérebro e voz. Maus hábitos de respiração, que consomem sua energia, fazem você se sentir irritado e sufocam o som, incluem:

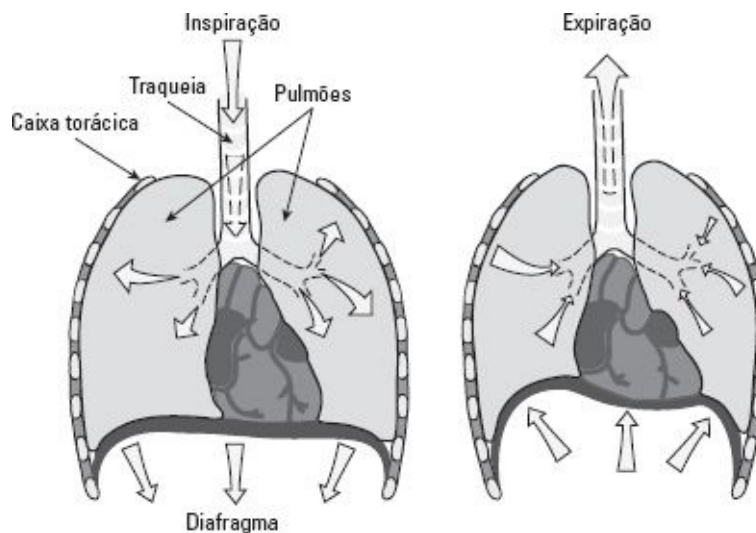
- ✓ Ofegar
- ✓ Não levar ar suficiente para dentro do corpo
- ✓ Respirar com o peito

Ao usar os músculos da parte inferior do corpo, incluindo o diafragma, e manter a parte superior do corpo parada e livre de tensão, você pode respirar profundamente, enchendo seu corpo com ar suficiente para produzir um som que seja harmonioso e que ressoe.



O diafragma (veja a Figura 14-2) é um músculo grande que repousa horizontalmente na base da caixa torácica, separando a cavidade torácica (a caixa torácica) da cavidade abdominal (que abriga seu estômago, fígado, intestinos e outros órgãos). O

diafragma se conecta à caixa torácica na frente, ao longo das laterais das costelas inferiores, e também na parte traseira. Assemelha-se a um prato oval de cabeça para baixo. Quando você inspira, o ar entra no seu corpo pela traqueia. O diafragma se contrai e se achata, conforme ele puxa para baixo, fazendo com que as costelas se abram ligeiramente para fora, puxando o fundo dos pulmões para baixo, para trazer o ar, diminuindo a pressão no tórax (a cavidade torácica, onde os pulmões estão). Quando você expira, o diafragma cede, subindo para seu estado original relaxado, aumentando a pressão do ar no tórax (porque agora há menos espaço para o ar), e o ar sai. A respiração diafragmática leva a uma sensação de calma e paz. Embora a parte superior do tórax e o abdômen inferior fiquem parados durante a correta respiração diafragmática, você talvez tenha que ser paciente no aperfeiçoamento dessa técnica de respiração; pode levar algum tempo e prática para mover apenas o diafragma.



---

**Figura 14-2:** O diafragma é um músculo que repousa na base da caixa torácica e fornece a força principal para a respiração.

---

Muitas pessoas colocam tanto esforço em sua respiração que é um milagre que ainda lhes sobe alguma energia para falar. Se você quiser falar com uma voz persuasiva, pratique a *respiração passiva*, em que você abre sua boca e garganta como se estivesse bocejando, e deixa o ar cair para dentro de você. Conforme

pratica esse exercício, certifique-se de que sua garganta permaneça aberta, a sua mandíbula esteja relaxada e a parte traseira de sua língua esteja acomodada em sua boca:

- 1. Imagine um tubo descendo direto pela sua garganta e acabando em um pequeno alvéolo na base do seu abdômen. Embora eu saiba que não há pulmões em seu abdômen, há o músculo do diafragma – veja acima –, então parece e há a sensação de que você pode colocar ar lá embaixo. Quando falo de respirar, eu o lembro de “Respirar com a parte inferior de seu abdômen” mesmo que seus pulmões fiquem acima de seu abdômen na sua cavidade torácica.**
- 2. Coloque seu punho bem embaixo do umbigo e expire, flexionando apenas os músculos abdominais inferiores, enquanto você espreme um pequeno sopro de ar para fora. Finja que você é um conta-gotas gigante conforme empurra o ar para fora pelo bulbo.**
- 3. Deixe o ar entrar em seu corpo, imaginando-se vazio da cintura para baixo. Abra a boca, solte a mandíbula e abra sua garganta como se você estivesse bocejando, enquanto permite que os músculos abdominais relaxem. Mantenha sua garganta aberta e relaxada para que o ar possa fluir para dentro. Imagine um punhado de ar caindo diretamente no fundo de seu torso.**
- 4. Comprima o ar para fora novamente com um suave aperto de seus músculos abdominais. Adivinhe. Você está respirando!**



Se você tem dificuldades para respirar livremente, deite no chão e dobre os joelhos com as solas dos seus pés no chão, separados pela largura dos quadris. Pouse suas mãos na barriga. Absorva a calma e a tranquilidade do momento. Respire por 30 segundos, sem pensar em nada além do suave fluxo do ar entrando e saindo, que alimenta e sustenta você. Observe seu baixo ventre enchendo-se de ar como um balão enquanto seu peito e ombros permanecem parados. Levante-se lentamente do chão, inspirando fundo novamente, e comece a falar. Experimente a intensidade, harmonia e qualidade em seus tons vocais.



Pense no processo de *respiração passiva* como se estivesse apertando um conta-gotas. Quando você aperta o bulbo, o ar sai, e quando o solta, o ar flui para dentro. Quando você bloqueia a abertura do conta-gotas, o ar não pode fluir em nenhuma direção, não importa o que você faça com o bulbo. Para que o ar flua para dentro e para fora, deve haver uma abertura. Imagine sua garganta

como o buraco na ponta do conta-gotas e certifique-se de que permaneça aberta enquanto você inspira e expira.



Nunca encha os pulmões além de sua capacidade de repouso. Se você encher seus pulmões com ar demais, você comprime sua garganta, cortando a ressonância e flexibilidade em sua voz. Quanto mais ar você forçar em seu corpo, mais este se tensionará.

## ***Construindo uma base sólida***

Se já viu Elvis Presley se apresentando pessoalmente ou em videoclipes, você sabe o que quero dizer sobre como dar suporte à sua voz com todo o seu corpo. Acocorar-se em um agachamento que mais se assemelhava ao caratê, abaixar a cabeça sobre o microfone, curvar o lábio superior e lançar olhares provocantes acrescentava poder e paixão à voz do Rei.

Sabendo ou não o que estava fazendo, Elvis criou uma base forte ao abrir suas pernas, flexionar os joelhos e forçar os pés no chão enquanto mantinha a parte superior do corpo relaxada e vibrante. Ao girar a cabeça para baixo, ele alongava a parte de trás do pescoço, dando espaço para que sua voz vibrasse. Seus lábios soltos permitiam que o som saísse de sua boca livremente, e seus olhos ardentes só contribuía à mistura de energia vigorosa. Não estou sugerindo que você assuma a pose do Rei quando quiser convencer alguém, mas você pode se beneficiar adaptando um pouco do estilo dele ao seu para criar uma entonação harmoniosa, cheia de calor e flexibilidade.



Sua voz está no máximo de sua persuasão quando é bem sustentada na parte inferior de seu corpo e de seu abdômen e tem bastante ar para reforçar o som (veja a seção anterior para saber mais sobre o suporte de seu abdômen).

Muitas vezes, antes de falar, seja em uma reunião pública ou quando você está repreendendo sua família, você pode perceber que está se sentindo tenso e contraído. Pratique os seguintes exercícios para se conectar com a sua base, dando força e clareza às suas palavras. Como alguns dos exercícios são um pouco

incomuns e você pode se sentir um pouco constrangido em fazê-los, sugiro que você encontre um lugar privativo onde ninguém possa observá-lo.

- 1. Solte seu corpo. Agite as mãos e os pés. Sacuda os quadris e os ombros. Gire a cabeça e balance os braços. Gire seus cotovelos, pulsos e dedos. Faça o mesmo com cada perna, joelho e pé, depois com os dedos. Faça isso por cerca de 30-60 segundos até sentir que seu corpo liberou toda a tensão acumulada.**
- 2. Coloque-se em uma posição equilibrada. Quando em pé ou sentado, posicione sua cabeça horizontalmente, como se o queixo estivesse flutuando em um lago calmo. Permita que suas costas repousem em linha reta com as omoplatas fundindo-se às suas costas e seu peito aberto como um livro. Encaixe os quadris embaixo da pélvis. Afaste os pés, na largura do quadril. Sua coluna agora está em linha reta e seu corpo é uma cavidade de ar livre.**
- 3. Relaxe sua mandíbula. Mova o maxilar inferior para cima e para baixo. Imita o movimento de mastigação como se você estivesse com a boca cheia de balas. Mova o maxilar de um lado para outro para soltar qualquer tensão adicional.**
- 4. Solte seus lábios. Sopre através deles, fazendo um barulho de motor. Sinta seus lábios baterem. Deixe a saliva espirrar.**
- 5. Solte sua língua. Coloque-a para fora o mais longe que puder. Tente tocar seu queixo e a ponta do nariz com a ponta de sua língua. Vibre a língua fazendo o som do “rr” espanhol. Mova sua língua de um lado para o outro, como se estivesse lambendo uma casquinha de sorvete gigante que está derretendo. Tremule a língua dentro e fora da boca como uma cobra (certifique-se de limpar a boca depois deste passo!).**

Quando seu corpo está solto, bem apoiado e repleto de ar fluindo livremente, sua voz fica cheia de calor, flexibilidade e uma riqueza de tons que podem persuadir até mesmo o ouvinte mais obstinado.

Embora eu tenha passado muito tempo aconselhando-o a liberar a tensão do seu corpo, nem toda tensão é ruim. Para dar suporte à sua voz, você tem que colocar o peso do corpo por trás dela. Tudo bem ter tensão na parte inferior do corpo, e você precisa de um pouco dela para produzir um som firme. Assim como você tensiona seus músculos quando levanta um objeto pesado, você precisa colocar um pouco de vigor em suas pernas e abdômen inferior para produzir um som forte e harmonioso. Apenas



certifique-se de que a tensão não chegue perto de sua garganta se não quiser que sua voz soe abafada.



Ouçã cantoras como Celine Dion, Christina Aguilera e Natalie Maines das Dixie Chicks, todas sustentando a voz a partir do centro de seus corpos. Não importa qual seu tamanho (Aguilera tem pouco mais de 1,5 metros de altura), você consegue produzir uma voz arrasadora quando sustenta seu corpo desde o abdômen até as pontas dos dedos dos pés, deixando a parte superior do corpo livre para ressoar.

## ***Sentindo boas vibrações***

O corpo humano é como um instrumento acústico que precisa de espaço onde o som possa vibrar. Como qualquer instrumento musical, seu corpo deve estar relaxado e flexível para sua voz ressoar sem impedimentos.

Pense em você como um gongo. Quando um gongo é atingido, ele vibra livremente, assim como sua voz deve vibrar quando você fala. No momento em que toca o gongo, as vibrações param e o som é abafado. A mesma coisa acontece à sua voz quando a parte de cima de seu corpo está tensa e rígida.



Para produzir uma voz harmoniosa e ressonante você deve permitir que o som viaje pelo seu corpo, até sua cabeça.

Quando o som sai do seu corpo, ele precisa atingir algo específico a fim de ressoar. Você pode direcionar esse fluxo de energia para sua garganta, nariz, lábios, mandíbula ou qualquer outra parte do seu rosto. Minha preferência é dirigir a vibração para os dentes. Isso pode soar estranho, mas o centro de seus dentes da frente é um ótimo ponto onde você pode concentrar as vibrações, enquanto as outras áreas captam o resto da ressonância.



Relaxe a ponta da língua e pressione suavemente os lados contra os sulcos rígidos onde os dentes encontram o céu da boca. Sustentando-se na parte inferior do corpo (veja a seção anterior) diga “zzzzzzz”, sentindo o som zumbir onde a língua encontra seus

dentes. Mantenha seu queixo relaxado, sua garganta e a parte superior do corpo soltas e lembre-se de encaixar os quadris para baixo enquanto apoia com a parte inferior do corpo. Você está buscando ter uma quantidade igual de pressão entre os músculos abdominais e contra os dentes. Faça esse exercício novamente, dessa vez enrolando o seu lábio superior um pouco. Ao levantar o lábio você consegue sentir e ouvir o zumbido de forma mais clara.

Cantarolar de boca fechada é uma ótima maneira de desenvolver ressonância na sua voz. Sempre que tiver a chance, especialmente quando você estiver no chuveiro, onde o som é amplificado, cantarole sua canção favorita. Mesmo uma interpretação simples de “Atirei o pau no gato” ou “Parabéns para você” serve. Conforme cantarola, repare onde você sente as vibrações. Experimente com diferentes tons e volumes (você ainda pode ler sobre tom e volume mais adiante, neste capítulo). Seu objetivo final é sentir as vibrações em todo o seu rosto, incluindo acima e abaixo de seus olhos, ao longo da linha da mandíbula, sobre seus lábios e através do nariz, bem como em sua garganta, parte superior do tórax e todo o seu corpo. Para alcançar uma ressonância harmoniosa é preciso paciência e prática, e se estiver disposto a investir tempo e esforço, você pode criar uma voz que os outros anseiem ouvir.



Quando você pratica exercícios cantarolando, imagine que sua cabeça e tórax são câmaras de eco onde o som pode reverberar contra seus ossos e tecidos moles. Conforme você cantarola com a boca fechada, deixe seus dedos tocarem em seu rosto, garganta e tórax para sentir os pontos de vibração variados.

## ***Articulando uma comunicação clara***

Palavras são compostas de vogais e consoantes. Nenhuma surpresa até aí, então. O que pode surpreendê-lo é que as consoantes são o ingrediente misterioso que fazem suas palavras soarem potentes e instigam o ouvinte a escutar. As consoantes dão textura à sua voz quando você fala. Elas prendem a atenção dos ouvintes, fornecendo intensidade, clareza e ênfase.

As vogais, a parte musical da voz, transmitem sentimentos e emoções. Se você deseja adicionar interesse à sua voz, deixe bastante espaço em sua boca para as vogais se espalharem e se alongarem.

Quando você acentua suas consoantes e prolonga as vogais, você fala de forma mais clara e aumenta seu impacto, e as pessoas podem se conectar com o que você está dizendo. Um discurso desleixado faz você parecer desinteressado e descomprometido com sua mensagem. Quando você articula claramente, seus ouvintes:

- ✓ Formam uma impressão positiva de você, vendo-o como educado, instruído e digno de confiança.
- ✓ Conseguem se concentrar no que você está dizendo, em vez de se distraírem com a maneira com que você se expressa.

Para articular claramente, você precisa incluir sua mandíbula, lábios, língua, dentes, palato mole e músculos faciais a fim de dar forma às suas palavras. As partes precisam estar móveis, sem tensão e flexíveis para que as palavras que você fala possam ser facilmente compreendidas. Se você está acostumado a falar com a mandíbula travada ou com os lábios cerrados, os exercícios desta seção podem parecer estranhos. Persevere. Quanto mais livre seu mecanismo da fala ficar, mais fácil será para você falar de forma persuasiva.



Aqueça seu mecanismo de fala antes de praticar qualquer exercício vocal. Faça caretas, movimentando vigorosamente sua boca, lábios, mandíbula e dentes, mastigando e alongando em todas as direções. Cantarole de boca fechada e faça barulhos estranhos, sentindo as reverberações por todo o corpo. Faça um som como o de um cavalo resfolegando, ao soprar “Brrr” com os lábios levemente soltos. Coloque energia no que você está fazendo ao mesmo tempo em que mantém a língua, mandíbula e os músculos faciais relaxados.

## ***Afrouxando a mandíbula***

Quanto mais livre estiver a sua mandíbula, mais capaz você será de articular e se fazer entender. Os seguintes exercícios são concebidos para ajudar a soltar o mecanismo. Pratique cada exercício dez vezes, duas vezes por dia, para aumentar a mobilidade em sua mandíbula.

- ✓ Coloque dois dedos sobre os dentes inferiores da frente. Abra a boca, lentamente, tanto quanto for confortável, enquanto empurra para baixo com os dedos.
- ✓ Coloque a palma da mão em forma de concha sob o queixo, abra o seu maxilar devagar, suavemente, resistindo com a mão em concha.
- ✓ Olhando para um espelho, junte seus dentes e veja a posição de seus dois dentes centrais de sua mandíbula. Abra a boca lentamente enquanto olha esses dois dentes, mantendo a mandíbula centralizada enquanto seu maxilar se move para baixo.
- ✓ Abra seu maxilar lentamente, tanto quanto for confortável.
- ✓ Abra o maxilar cerca de dois a três centímetros a partir de uma mordida fechada. Mova a mandíbula para a direita, tanto quanto for confortável. Traga a mandíbula de volta ao centro e mova-a para a esquerda.

## ***Liberar os lábios e a língua***

A fim de reforçar sua articulação, você deve incluir sua língua e lábios. Pratique os seguintes exercícios, várias vezes por dia, para fortalecer sua língua e lábios para ajudá-lo a se comunicar com clareza:

**1. Mantenha seu queixo firme.**

**2. Solte e fortaleça sua língua e lábios, dizendo a seguinte sequência de sons repetidos em um fluxo constante. Conforme você fala esses sons, use apenas**

**seus lábios e língua.**

**Gagagagagaga**

**Kakakakakakaka**

**Dadadadadada**

**Tatatatatata**

**Lalalalalala**

**Mamamamamama**

## **Papapapapapa**

Um dos meus exercícios favoritos de articulação para a liberação da língua e dos lábios é “A ponta da língua, os lábios e os dentes”. Diga essas palavras lentamente no início, exagerando o movimento de sua língua e dos lábios conforme pronuncia as vogais e consoantes. Observe como sua língua se move sobre seus lábios e dentes e na boca, subindo e descendo, sendo puxada para dentro e para fora, assemelhando-se aos movimentos de uma serpente.

### ***Conectando-se com suas consoantes***

As consoantes permitem que você fale de forma clara e forte. Quando você prolonga as consoantes em uma sílaba tônica, você faz com que as palavras se destaquem. As consoantes longas são m, n, f, v, s, z, w, r e x.

Diga as seguintes frases, percebendo como você pode acrescentar expressão ao prolongar a consoante:

O jantar foi **mmmm**maravilhoso.

**Nnnnnn**unca fale com sua mãe assim de novo.

Vi um **rrrrrrr**rato na rua!

Se a consoante é curta – b, c, d, g, p e t – você pode dar ênfase à palavra enfatizando a consoante. Pronuncie a consoante acentuadamente para fazer a palavra se destacar:

Ela é um **d**oce de pessoa.

Foi um final **t**rágico.

É **c**laro que você pode ir.

Sua **p**ronúncia é **p**erfeita!

## ***Recitando trava-línguas***

Os trava-línguas enfatizam as consoantes e são uma maneira desafiadora de exercitar sua mandíbula, lábios e dentes.

Recite os seguintes trava-línguas para aumentar a sua clareza e flexibilidade. Para dizer as frases de forma eficaz, você deve manter sua mandíbula, lábios, língua e dentes relaxados e móveis. Comece devagar e, conforme você se sentir mais confiante, aumente a sua velocidade:

Três tigres tristes para três pratos de trigo. Três pratos de trigo para três tigres tristes.

O rato roeu a roupa do rei de Roma. Rainha raivosa rasgou o resto.

O sabiá não sabia que o sábio sabia que o sabiá não sabia assobiar.

Num ninho de mafagafos, havia cinco mafagafinhos. Quem desmafagafizar os cinco mafagafinhos, bom desmafagafizador será.

O peito do pé de Pedro é preto. Quem disser que o peito do pé de Pedro é preto tem o peito do pé mais preto do que o peito do pé de Pedro.

Bagre branco, branco bagre.

## ***Saboreando suas vogais***

Vogais transmitem sentimento e emoção e podem adicionar interesse às suas palavras. Quando você prolonga suas vogais, pode aumentar o impacto do que está dizendo.

Treine as seguintes frases para sentir o poder de uma vogal prolongada:

O seu discurso foi mara-a-vilhoso!

Eu preci-i-so de um computador novo.

Essa foi uma lo-onga viagem.

Ele me-e-nte muito.



Diga as seguintes frases em voz alta na frente de um espelho para ajudar a melhorar sua articulação. Observe como seus lábios enrugam e se retraem quando você fala e como sua língua se move em sua boca e em seus lábios. Repita as frases, dessa vez falando-as lentamente, e exagere seus músculos faciais. Se você treinar essas frases durante cinco minutos por dia, sua capacidade de articular, em breve melhorará.

Vou ter que repensar essa proposta.

Esperar a resposta do banco é muito estressante e desgastante.

Antes de começar o meu negócio, levei em consideração diversas oportunidades diferentes.

Aprender é mais do que apenas ler, escrever e aritmética.

## ***Prestando Atenção à Paralinguagem***

Além das palavras que usa para comunicar pensamentos, dados e ideias, você comunica suas emoções, sentimentos e atitudes através da forma com que sua voz soa. O timbre de sua voz – incluindo tom e volume, bem como a velocidade com que você fala – expressa mensagens não ditas, revelando seu humor, ponto de vista e modo de pensar. Quando você adiciona variedade à sua

voz – mudando seu tom, alterando seu volume e incluindo ênfase – as pessoas prestam atenção, esperando ansiosamente para ouvir o que está por vir.

Uma voz variada é uma voz atraente, que torna o que você diz interessante e eficaz. Como as palavras apenas transmitem conteúdo – tais como datas e dados quantitativos – a maneira como você fala transmite como você se sente sobre o que está dizendo, e a resposta que espera de seu ouvinte.

Se você estiver escrevendo uma mensagem ou se comunicando através da palavra falada, o modo como você pronuncia seus argumentos sinaliza como você se sente sobre o que está dizendo. Como seu objetivo é capturar a atenção dos ouvintes e mantê-los interessados e motivados a fazer alguma coisa, a forma como você pronuncia suas palavras deve criar impacto. A variedade de ferramentas oferecidas nas seções seguintes pode fazer com que sua voz seja ouvida no mundo saturado de informações de hoje.

## ***Aumentando e abaixando o volume***

Se você reclama que ninguém parece prestar atenção quando você fala, pode ser que você tenha que ajustar o volume. Um sinal fraco é difícil de ouvir, e pode ser que um pouco mais de som seja tudo que é necessário. Se é difícil para as pessoas o ouvirem, elas ficam frustradas e acabam por desligá-lo. Por outro lado, se você falar alto demais, seus ouvintes podem se sentir agredidos, visto que você invade o espaço privado deles com sua voz estrondosa. A expressão “alto e desagradável” se encaixa nesse panorama. Melhor guardar sua voz alta para quando realmente precisar dela, por exemplo, quando tiver que gritar por uma criança atravessando uma rua movimentada.



Pergunte aos seus amigos se você pode gravar uma conversa com eles. Ouça como sua voz soa em comparação com a deles. Se sua voz carece de força, você pode ser percebido como fraco, enquanto uma voz forte denota confiança, convicção e certeza. Se você precisa aumentar o volume, volte às seções anteriores deste capítulo que abordam a postura, respiração, suporte e



ressonância, e pratique os exercícios. Se a sua voz é habitualmente mais alta que a dos outros, pode ser hora para você ajustar o seu nível.

Quando varia o volume de sua voz, você pode destacar determinadas palavras e expressões. Uma voz alta surpreende as pessoas a prestarem atenção. É ótimo para dar um alarme, mas tenha cuidado ao falar alto por muito tempo, para evitar afastar seus ouvintes. É melhor diminuir seu volume de repente para recuperar a atenção dos ouvintes e, então, deixá-los curiosos sobre o que virá a seguir.

Uma voz calma pode ser muito atraente e tem um poder inverso. Ouça gravações de Jacqueline Kennedy, Alfred Hitchcock e Marilyn Monroe para saber como essas pessoas que falavam tão calmamente carregavam um vigor vocal tão poderoso. Se você deseja incluir uma voz tranquila no seu padrão de fala, tudo bem. Uma mistura de níveis de volume produz uma voz interessante. Apenas esteja ciente de que é preciso coragem para falar em um nível em que os outros têm que se esforçar para ouvir.

Para criar um volume confortável que seus ouvintes possam ouvir, você deve ter o apoio de uma boa respiração e relaxamento em torno de seus ombros, pescoço e mandíbula (veja as seções anteriores deste capítulo para estabelecer um suporte e relaxar seu corpo). Os exercícios seguintes foram projetados para ajudá-lo a ser ouvido. Eles devem ser praticados em um momento e em um lugar onde você se sinta desinibido e livre para fazer tanto barulho quanto quiser. Os resultados obtidos não são importantes. O que importa é que você dê a si mesmo permissão para fazer os exercícios sem inibição:

1. Solte-se e entre em um estado lúdico (observe crianças brincando caso você tenha esquecido como é a aparência, sensação e som do estado lúdico).
2. Pule no ar e, quando você pousar no chão – bem quando seus pés tocarem o chão –, grite um “Ha!” alto.

Faça isso várias vezes. Se você se sentir desinibido o bastante, faça o exercício com outra pessoa. Quanto mais você se divertir com esse exercício, mais surpreendentes serão os resultados. Ao abrir mão do controle, você pode produzir um volume

considerável.

3. Em seguida, balance todo o seu corpo com energia. Balance a cabeça, mãos, braços, ombros, quadris, pernas, joelhos, pés, cintura e nádegas. Não deixe nenhuma parte parada. Enquanto você estiver se sacudindo, solte um “Aaaaaah!” longo e enérgico. Quanto mais livre seu corpo estiver, mais livre será seu som.

Enquanto você sacode o corpo, diga algumas frases simples ou cante uma canção infantil como:

A barata diz que tem sete saias de filó, é mentira da barata, ela tem é uma só!

Não tente controlar os sons que fizer. Basta deixá-los sair do jeito que quiserem.

## ***Acertando o ritmo***

Fale rápido demais e seu ouvinte terá dificuldade para acompanhá-lo. Fale devagar demais e seu ouvinte começa a pensar em outras coisas. Sussurrar com uma voz monótona com uma entediante falta de variação na velocidade – bem como no tom, volume e ênfase – leva o ouvinte a se perguntar se você se preocupa com o que está dizendo; ao mesmo tempo em que acelerar a 100 por hora faz você parecer estressado ou fora de controle. O problema de falar muito rapidamente ou muito lentamente é que o ritmo interfere na comunicação, fazendo com que seu ouvinte se esforce para compreender sua mensagem.

Ouvir é um processo de duas etapas: primeiro você ouve e então você traduz as palavras em sentido. Se você fala rápido demais, distorcendo suas palavras, expressões e frases, seus ouvintes não têm tempo para dar sentido ao que você está dizendo. Eles não conseguem acompanhá-lo e logo desistem de tentar. Algumas de suas mensagens podem ser compreendidas, mas a maioria não será. Se você falar muito devagar, deixando intervalos entre palavras e prolongando as sílabas ao extremo, seus ouvintes têm muito tempo para processar a informação e perdem o interesse no que você está dizendo.



Focar em sua enunciação – o modo como você articula suas palavras – é uma boa maneira para diminuir a velocidade de seu discurso. Quando você enuncia claramente, você não engole mais

suas palavras, nem omite as sílabas quando fala. O ouvinte consegue entender o que você está dizendo, e você soa como se soubesse o que quer dizer. Veja a seção anterior sobre articulação para ver exercícios que o ajudam a enunciar precisamente suas palavras.

Falar rapidamente é eficaz se você deseja adicionar humor ao seu conteúdo. Um ritmo rápido também é eficaz se você deseja compartilhar um sentimento de frenesi ou transmitir pânico. Por outro lado, se você quiser transmitir uma sensação de força e poder, diminua a velocidade de seu discurso. Os políticos pronunciaram algumas de suas frases mais memoráveis de forma lenta:

“Sim, nós podemos.” (Barack Obama)

“A dama não está disposta a retornar.” (Margaret Thatcher)

“Nós nunca nos renderemos.” (Winston Churchill)

“Não pergunte o que seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer pelo seu país.” (John F. Kennedy)

Se você quiser falar com autoridade e que as pessoas prestem atenção ao que você tem a dizer, vá devagar. Apenas tome cuidado para não empacar durante o processo!



Combinar ritmos e tempos diferentes em seu padrão de fala cria uma voz interessante, atrativa e natural.

## ***Colocando o tom***

Friedrich Nietzsche, filósofo alemão do século XIX, disse: “Nós, muitas vezes, nos recusamos a aceitar uma ideia simplesmente porque o tom de voz com o qual ela foi expressa nos é antipático”.

Vozes persuasivas são repletas de uma variedade de altos e baixos. Elas sobem e descem a escala musical de maneira fácil e natural. Ao entoar sua voz em diferentes níveis, você acrescenta interesse ao que está dizendo. Sons agudos projetam energia e emoção, enquanto sons graves comunicam autoridade e sabedoria.

A seguir estão alguns exemplos de onde entoar sua voz, dependendo do efeito que você deseja criar:

- ✓ **Cabeça.** Quando você entoa sua voz em sua cabeça, você transmite emoção e energia. Uma voz entoada na cabeça também é fácil de ouvir. Quando não é fortemente apoiada pelo resto do seu corpo, a voz de cabeça também pode soar delicada e afetiva. Se usar apenas sua voz de cabeça, você pode passar a impressão de infantilidade ou estridência. As mulheres devem ficar particularmente atentas para esse risco pois podem ser identificadas por soarem estridentes, agudas ou infantis e fracas se suas vozes permanecerem altas em suas cabeças. Ao adotar tons mais graves em suas vozes, as mulheres podem ganhar mais variedade, interesse e impacto.
- ✓ **Peito.** Você projeta autoridade, maturidade e confiabilidade quando fala a partir de seu peito. Quando o som rebate no esterno – aquele osso longo e chato correndo pelo centro do peito –, sua voz soa madura, confiante e decidida. Sua voz de peito transmite convicção e determinação. Bill Clinton, Winston Churchill, a jornalista da BBC Kate Adie e Mary Robinson, a ex-presidente da Irlanda, usaram suas vozes de peito de formas eficazes, dando peso a suas palavras.
- ✓ **Coração.** A voz do coração transmite sentimentos e afeto. Essa voz ganha tanto corações quanto mentes por causa da paixão que pode transmitir. Você pode falar do coração em tons calorosos e afetivos, com alegria e excitação, ou com intensidade e desespero. A voz do coração é normalmente suave e baixa. Ela se conecta com as emoções de seus ouvintes e os atrai para seu mundo. Tony Blair falou muitas vezes do seu coração, especialmente quando queria ganhar o apoio do público.
- ✓ **Ventre.** Quando você fala a partir de seu ventre, está transmitindo verdades que são fundamentais para você.

Quando cada parte sua está comprometida com o que você está dizendo, sua voz ressoa fundo em seu corpo (veja a seção anterior neste capítulo sobre ressonância). Essa é a voz que pessoas muito influentes usam quando transmitem suas convicções mais profundas. Como minha amiga e professora de voz Judy Apps diz: “É a voz tranquila da intuição, a voz que capta uma verdade mais profundamente sentida...”.

Sua voz é mais persuasiva quando você permanece dentro de seu alcance natural. Assim que você se encontra lutando com um tom que é muito alto ou que é muito baixo, sabe que está fora de sua zona de conforto. Você pode encontrar seu tom perfeito praticando esses exercícios:

- ✓ Sem colocar qualquer esforço ou energia no processo, silenciosamente, cante e cantarole de boca fechada algumas linhas de “Parabéns para você” ou o seu hino nacional. Então, diga algumas frases no mesmo tom.
- ✓ Quando alguém falar com você, concorde acenando com a cabeça e dizendo “Mmmm” ou “Ummmm”, deixando o som ressoar em seu corpo, sem dizer uma palavra em voz alta (você pode ler sobre ressonância mais acima neste capítulo). Quando for sua vez de responder, fale no mesmo tom.

Segue abaixo uma lista de exercícios para ajudar a desenvolver sua variedade vocal. Como em todos os exercícios que recomendo, faça um aquecimento antes de se exercitar e, se sentir qualquer tensão em seus músculos, pare. Comece com os exercícios de respiração e de “mmm” que descrevo anteriormente, neste capítulo.

Você pode achar alguns ou todos esses exercícios desafiadores (eu nunca disse que conseguir uma afinação perfeita era fácil!). Mas se você praticar regularmente, você pode desenvolver um repertório de vozes persuasivas.

- ✓ **Mostre entusiasmo e emoção ao falar a partir de sua**

**cabeça.** Pratique fazendo um som ruidoso que comece na parte inferior do seu corpo e vibre para cima em um fluxo rápido e constante de ar. Torne o som cada vez mais alto até que ele saia do topo de sua cabeça de uma única vez.

- ✓ **Demonstre autoridade e convicção ao falar a partir de seu peito.** Alargue seus ombros e, orgulhosamente, bata seus punhos contra seu esterno enquanto você solta um “Ahhhhhhhhhhh” igual ao do Tarzan a partir de uma boca aberta e livre. Certifique-se para não dobrar demais suas costas, porque você pode machucar os ligamentos e músculos de suporte.
- ✓ **Comprometa-se com paixão e emoção ao falar a partir de seu coração.** Busque profundamente em sua memória e encontre algo que toque suas cordas emocionais (como quando você embalou seu primeiro filho, casou sua filha ou falou no funeral de um amigo). Conecte-se com as emoções que cercam sua memória e fale em voz alta para si mesmo ou qualquer um que esteja disposto a ouvir sobre o que você está sentindo. Se você segura firmemente suas rédeas emocionais, você tem que afrouxar um pouco para fazer esse exercício de forma eficaz. Como esse exercício em particular exige entrar em contato com o seu coração em vez de sua cabeça, você pode se sentir emotivo enquanto fala. Deixe as emoções de fora quando você praticar, de modo que elas não transbordem quando falar a partir de seu coração em frente de uma plateia.
- ✓ **Traga os tons profundos de sabedoria e autoridade, falando a partir do fundo de seu corpo e alma.** Lento, baixo, rico e ressonante, esses sons abraçam cada fibra do seu ser. Fique em pé e relaxado. Cantarole de boca fechada e traga cada parte do seu corpo no som. Sinta seus dedos formigarem e seus lábios zumbirem. Pense em você como uma câmara vibratória na qual a sabedoria e a autoridade reinam. Pense sobre o que é

fundamentalmente verdadeiro para você. Esse poderia ser seu propósito mais íntimo, o porquê de você está aqui e do que se trata sua vida. Deixe seu corpo assentar enquanto você calmamente cantarola. Sinta seu corpo vibrar profundamente dentro de todo o seu eu. Fale as palavras que transmitam o que é verdade para você.

Se sua voz é monótona, insípida e totalmente chata, você não tem chance de se conectar com ninguém nem de persuadir quem quer que seja. Em época de comunicação ininterrupta, o apelo sobre o tempo e a atenção das pessoas é feroz. Deixe sua voz ser monótona, incoerente e inaudível por sua própria conta e risco. Em vez de influenciar pessoas com uma voz persuasiva, você pode afastá-los com os sons do tédio.

## ***Encaixando a pausa***

Shhhhh. O silêncio é de ouro. O espaço que você colocar entre suas frases pode ser tão poderoso, se não mais, do que as palavras que você fala. Grandes oradores – incluindo jornalistas, pregadores, professores e funcionários públicos – mantêm a atenção de seus ouvintes ao criar poderosas pausas. Eles fazem com que você ouça o que estão dizendo ao fazê-lo esperar pelo que virá a seguir. As pausas estabelecem o suspense. Elas prendem sua atenção, realçam seus pontos e destacam seu conteúdo.

Pausas podem enfatizar emoções poderosas. Por exemplo: se você disser “Nãoestouindo” enquanto precipita suas palavras umas sobre as outras, o ouvinte não receberá o impacto total do que você está dizendo e pode pensar que você não está falando sério. Se, realmente, quiser ressaltar seu ponto, separe as palavras com um silêncio abrupto e recortado – “Não estou indo!” – para ressaltar seu ponto.



Use a poderosa pausa quando você quiser dar a seus ouvintes tempo para pensar. Quando você está prestes a dizer algo em que você realmente quer que eles prestem atenção, faça uma pausa um pouco antes de sua observação e novamente depois. Uma

pausa antes da palavra prende a atenção dos ouvintes, preparando-os para o inesperado. Uma pausa após a palavra dá aos ouvintes tempo para absorver o que foi dito.

Sir Winston Churchill falou com poder e usou a pausa de forma eficaz. Durante os dias sombrios da Segunda Guerra Mundial, sua oratória inspirou seus compatriotas a lutarem, apesar das circunstâncias terríveis. Ouça gravações dele para examinar quão poderosamente ele dominou a pausa. “Este não é o fim. Não é nem mesmo o começo do fim. Mas é, talvez, o fim do início”. Os espaços entre as palavras mantêm o ouvinte ansioso para ouvir o que virá a seguir.

Comediantes fazem ótimo uso da pausa. Preste atenção em como seus comediantes favoritos manipulam o silêncio. Eles preparam o final ao fazer uma breve pausa pouco antes de acertá-lo com a piada. Mesmo os adolescentes sabem como aproveitar ao máximo a pausa poderosa. Imagine sua filha chegando em casa e dizendo a você, “Mamãe e papai, eu vou ter um bebê // para tomar conta neste fim de semana!”. Enquanto você, como pai, pode não achar muito engraçado, sua filha pode pensar que ela é hilária.



Se você não quer que as pessoas se lembrem o que você disse, precipite suas palavras da forma como você ouve uma advertência ser feita durante comerciais de automóveis e remédios. Os anunciantes não querem que você se concentre em aspectos negativos de seus produtos, de modo que passam por cima deles.

Durante um processo de negociação, é fundamental que você pratique a pausa. Muitas vezes, quando as pessoas estão tensas ou ansiosas, tendem a tagarelar e a preencher um vazio com muita conversa. Dar muita informação durante uma negociação pode estragar o negócio. Use uma dica de negociadores asiáticos e faça seu ouvinte esperar pela sua resposta. Uma das maiores lições que já recebi veio de um amigo japonês que me disse: “O melhor modo de livrar sua cara é manter fechada sua parte de baixo”.

Na próxima vez em que estiver em uma situação tensa e sentir





desejo de revelar seus pensamentos, conte, silenciosamente, até três antes de falar. Quanto mais você praticar isso, mais poder e controle você sentirá e parecerá ter.




Se quiser competir com sucesso, você tem que se tornar confortável com o silêncio.

Como Mark Twain disse: “A palavra certa pode ser eficaz, mas nenhuma palavra jamais foi tão eficaz quanto uma pausa no momento correto”.

## ***Falando do ponto de vista de seu ouvinte***

Não importa o quão firmemente você mantém seu som ou quão claramente enuncia suas palavras; se não pode experimentar uma situação a partir da perspectiva de seu ouvinte e fundir sua linguagem com a dele, nenhuma quantidade de tom, compasso e pausa perfeitos vai persuadi-lo. Vise incorporar sua linguagem na dele. Por exemplo:

- ✓ Se alguém diz palavras como “Posso ver um futuro brilhante pela frente”, está indicando que pensa primeiro de uma maneira visual. Portanto pense você mesmo dessa forma, imaginando sua descrição e incluindo o mesmo tipo de linguagem em sua resposta, usando palavras como “ver”, “ilustrar” e “imaginar”.
- ✓ Pessoas que usam palavras e frases como “Ouço o que você diz” ou “Isso me soa bem” indicam que pensam de forma auditiva. Quando você espelha suas palavras, você começa a pensar da maneira como elas pensam, criando *rapport* enquanto começa a “falar a língua delas”. Inclua palavras como “dizer”, “contar” e “ouvir” quando você fala. Para saber mais sobre como espelhar comportamentos e criar *rapport*, vá para o Capítulo 13.
- ✓ Quando alguém fala em termos como “Estou me acostumando com o problema” ou “As coisas estão progredindo tranquilamente”, ele está deixando você saber que experimenta o mundo de forma cinestésica,



através de sentimentos e do toque. Quando você tiver uma ideia de como ele se expressa, use palavras semelhantes e figuras de linguagem para aumentar o *rapport*. Palavras apropriadas incluem “sentir”, “tocar” e “conectar”.

Se você quiser saber mais sobre como usar a linguagem para se conectar com os outros, dê uma olhada em *Programação Neurolinguística Para Leigos*, por Romilla Ready e Kate Burton, que explora, em detalhes, diferentes padrões de linguagem e como usá-los eficazmente.

Os maiores oradores são claros, articulados e apaixonados pelo que estão dizendo. Eles são donos de suas palavras e das emoções por trás de suas mensagens. Alguns de meus oradores favoritos incluem James Earl Jones, Martin Luther King, John F. Kennedy, Barack Obama, Julia Roberts, Sean Connery, Vanessa Redgrave e Winston Churchill. Você pode ouvi-los falar em gravações e no YouTube. À medida em que você os escuta, observe o calor e a convicção em suas vozes. Elas ressoam com vibrações harmoniosas, e eles enunciam claramente suas palavras.

# Parte V

## A Parte dos Dez



“Eles dizem que você consegue influenciar as pessoas ao projetar um senso de confiabilidade.”

## *Nesta parte...*

**N**ão seria um livro da *Para Leigos* sem a Parte dos Dez, um monte de dicas maravilhosas para ajudá-lo a tirar o máximo proveito de suas habilidades de persuasão. Aqui revelo o que há de mais importante sobre como persuadir qualquer pessoa, em qualquer lugar, a qualquer momento, antes de debater a persuasão à distância, seja por telefone, eletronicamente ou por escrito. Para terminar, resumo as dez estratégias de persuasão sem as quais você não pode ficar.

# **Capítulo 15**

## **Dez Maneiras Infalíveis de Influenciar Qualquer Pessoa**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Aventurando-se para além das palavras
  - ▶ Apoiando o seu lado
  - ▶ Aproveitando o melhor dos outros
  - ▶ Trabalhando em conjunto
- 

**N**a peça de Henrik Ibsen *Solness, o Construtor*, o personagem principal imagina que se desejar algo, isso se tornará realidade. No final da peça, ele pula para a morte. Não estou sugerindo que você possa morrer por desejar se tornar um grande influenciador! Pelo contrário, estou sugerindo que o fato de se tornar um persuasor qualificado o levará a um resultado muito mais feliz do que se você ficar, simplesmente, desejando, esperando, pensando e orando.

Se você já assistiu, com assombro, como alguém persuadiu o outro a fazer alguma coisa que ela originalmente desprezava (ou, pelo menos, duvidava), este capítulo oferece dez segredos de persuasores bem sucedidos que você pode utilizar em suas próprias interações.

## ***Estabelecendo Confiança***

Tente fazer com que alguém siga a sua liderança sem antes

estabelecer confiança e veja seus esforços desmoronarem logo no início. Se alguém não confia em você, por que ela iria querer segui-lo? Ser visto como digno de confiança exige que você demonstre a sua credibilidade.

“Fazer o que diz” é uma forma de construir uma reputação de ser confiável e digno de crédito. Comportar-se de uma forma que reflita suas convicções e valores mostra que você é uma pessoa que é fiel à sua palavra. Fazer o que diz manifesta-se em atividades simples e cotidianas: chegar na hora certa, dizer a verdade e agir buscando o melhor para as outras pessoas. Faça isso consistentemente e as pessoas o verão como alguém em quem podem confiar para fazer o que você diz. Veja os Capítulos 1 e 5 para saber mais sobre confiança e credibilidade.



Quando minha irmã Débora queria que nossa falecida avó fizesse algo que ela não estava convencida de que era o melhor para si mesma, tudo o que Débora tinha que fazer era olhá-la nos olhos, sorrir e dizer: “Confie em mim, vovó!”. Sem dúvida, vovó faria o que Débora queria. vovó e Débora gostavam uma da outra, e como Débora sempre dizia a verdade a vovó e agia em benefício dela, vovó confiava nela. “Confie em mim, vovó!” tornou-se o grito de guerra em nossa família sempre que queríamos que nossos pais ou irmãos fizessem algo sobre o qual eles não estavam muito certos.

## ***Estabelecendo Objetivos Cristalinos***

Os melhores persuasores e influenciadores estão seguros a respeito do que querem. Eles determinam seus resultados desejados desde o início, em termos claros, concisos e convincentes com os quais seus ouvintes podem se relacionar e compreender.



Revise suas metas regularmente à medida em que percorre seu caminho para a persuasão. Sejam suas metas quantitativas ou qualitativas, simples ou multifacetadas, você terá dificuldade para

alcançá-las a menos que saiba quais são. Consulte o Capítulo 1 para saber mais sobre clareza e o Capítulo 4 para alguns conselhos sobre como usar uma linguagem convincente.

## ***Coloque-se no Lugar da Outra Pessoa***

Sun Tzu escreveu em seu clássico livro *A Arte da Guerra* que a pessoa que conhece tanto o inimigo como a si própria não precisa temer o resultado de cem batalhas. Quanto mais você sabe sobre o que importa para as outras pessoas, mais munção você tem para persuadi-las a aceitar o seu ponto de vista. Ajuste sua proposta às necessidades e preocupações das outras pessoas, e veja-as se unirem a seu rebanho.

Você pode descobrir como identificar o que motiva seu ouvinte no Capítulo 2 e, no Capítulo 3, você obtém dicas para descobrir as atitudes e convicções das pessoas. Faça perguntas e foque nas respostas que você recebe. Escute não só as palavras que os outros dizem, mas também a maneira como as dizem. O comportamento não verbal de alguém – incluindo a linguagem corporal e qualidades vocais (veja os Capítulos 13 e 14) – muitas vezes revela sentimentos e atitudes que fazem parte de sua perspectiva tanto quanto as palavras que ela fala.

Descubra o máximo que puder sobre o que importa para seus ouvintes e deixe que saibam que você os respeita como indivíduos, da mesma forma que respeita seus pontos de vista. Quanto mais você reconhecer suas perspectivas, mais dispostos eles estarão a aceitar suas sugestões – ou até mesmo unirem-se a você nos planos que você propôs. Vá ao Capítulo 12 se quiser descobrir com quem você está falando.

## ***Comporte-se de Forma Congruente***

Quando as palavras que você diz e o jeito com que as diz

combinam, você está se comportando de maneira congruente. Sua mensagem e seu modo de falar combinam, e seu ouvinte entende o que você quer dizer. Se suas palavras dizem uma coisa e o *modo* com que as diz comunica algo diferente, é provável que seus ouvintes sintam-se desconcertados. Considere o volume, o ritmo e o tom de sua voz. As pessoas em geral acreditam naquilo que observam mais do que nas palavras que ouvem, portanto, preste atenção também em seus comportamentos não verbais, tais como sua postura, movimentos e gestos.



O jeito de falar e aquele como você move seu corpo dizem o que está acontecendo dentro de você (veja os Capítulos 13 e 14). Certifique-se de que você está seguro do que está dizendo e diga-o como se soubesse do que está falando.

Se você estiver inseguro e pouco convincente na maneira com que apresenta seu argumento, você passa uma mensagem de incerteza, dúvida e indecisão da qual seus ouvintes se lembrarão. Fale de forma clara, concisa e com convicção. Mova-se com propósito e elimine hums, éees e ahs de seu vocabulário.

## ***Peça Mais do que Você Espera***

Meu filho tem uma citação na cortiça dele que diz: “Mire na lua. Ainda que você erre, você cairá entre as estrelas.”. Ou parafraseando o ex-secretário de Estado dos EUA, Henry Kissinger, sua eficácia na mesa de conferências depende do exagero nas exigências.

Pedir mais do que você espera obter lhe dá algum espaço de manobra, algum espaço para negociação. Por exemplo: quando você está vendendo, pode sempre abaixar sua oferta inicial, mas nunca espere que o comprador sugira que você peça mais. Por outro lado, se você estiver comprando alguma coisa, sua oferta pode sempre subir, mas você seria duramente pressionado para abaixar sua oferta original. Veja o Capítulo 12 para os meandros da criação de expectativas úteis.



# ***Respeite Seus Relacionamentos***

O mundo dá voltas. O modo como você trata as pessoas determina como elas lhe respondem. Trate as pessoas com respeito e veja-as devolver o favor.

Tente identificar-se com os sentimentos, emoções e experiências de outras pessoas, bem como compreendê-los e respondê-los. Demonstrar empatia (veja o Capítulo 3) ajuda muito na construção de um relacionamento positivo que, por sua vez, beneficiará você.

# ***Construa Seus Argumentos***

Como Henry Ford disse: “Antes de mais nada, preparar-se é o segredo para o sucesso.”. Saber o que você quer, conhecer seu público e saber como se apresentar para ele de uma maneira que capte sua atenção e sustente seu interesse aumenta suas chances de sair como um vencedor.



Como detalho no Capítulo 9, os influenciadores mais bem sucedidos se apresentam como personalidades dignas de confiança, apelando às emoções de seus ouvintes, bem como às suas mentes lógicas.

- ✓ Comece com uma abertura forte que chame a atenção dos ouvintes e que corresponda aos valores deles.
- ✓ Expresse cada ponto claramente em uma única frase e afirme suas alegações como se fossem declarações de fato.
- ✓ Evite sobrecarregar o ouvinte com excesso de informações. Tente limitar-se a três mensagens principais, cada uma das quais precisa ser convincente por conta própria.
- ✓ Sustente suas afirmações com material de apoio

apropriado no qual seu ouvinte possa acreditar e aceitar. Certifique-se de que suas alegações estão corretas.

- ✓ Expresse sua mensagem com sentimento.
- ✓ Conclua seu argumento com um chamado à ação que se ligue com a sua abertura. Faça com que seu argumento seja curto, forte e memorável.

O que quer que diga, certifique-se de que é relevante. Seja criativo. Inclua histórias, analogias e linguagem vívida para ajudar seu público a visualizar e se conectar com o que você está falando.

## ***Ofereça Suas Razões Mais Cativantes***

As pessoas precisam saber as razões pelas quais você quer que elas deixem de fazer o que estão fazendo para fazer o que você quer. Embora responder “Porque eu mandei” possa ganhar a submissão delas, é improvável que ganhe seus corações e suas mentes.

Deixe que seu público saiba como seu pedido os beneficia. Apele aos valores deles e ligue suas razões aos interesses pessoais deles e depois os veja se superarem para satisfazer seu pedido. Use uma linguagem que seja precisa e emocionante para fazer com que seu público visualize suas recomendações. Forneça a seus ouvintes fatos e números significativos se eles se interessam por detalhes. Conte-lhes histórias cativantes, incluindo metáforas e analogias se eles gostam de ter uma visão geral. Quanto mais cativante for a maneira com que você apresenta seu argumento, mais chances você tem de obter êxito.



Limite o número de razões que você apresenta para eles. Informação demais sobrecarrega e não resulta em decisão nenhuma.

## ***Busque Pontos em Comum***

Quando as pessoas gostam de você, elas estão mais propensas a concordar com suas solicitações. Quanto mais você tem em comum com as pessoas que deseja persuadir, mais provável será que elas gostem de você. Vá ao Capítulo 10 para saber mais sobre o poder de gostar de alguém.

Persuasores eficazes procuram semelhanças entre eles e as pessoas a quem querem influenciar. Quanto mais você souber sobre seu público-alvo e quanto mais você estabelecer chances para camaradagem e objetivos compartilhados genuínos, maiores são suas chances de persuadi-los. O Capítulo 2 está repleto de dicas sobre como saber mais sobre os outros.

## ***Admita Suas Fraquezas***

Para obter adesão – para fazer com que as pessoas se comprometam com você e com suas propostas – você deve obter confiança. Uma das maneiras mais eficazes para persuadir os outros de que você é confiável, honesto e digno de crédito é admitir suas fraquezas.



Antes de dar todas as razões pelas quais alguém deveria concordar com o seu pedido, apresente, de imediato, um pequeno e relativamente óbvio revés e, em seguida, apresente sua razão mais atraente para obter o consentimento deles. Admitir uma pequena fraqueza estabelece credibilidade. E quanto mais crível você for, mais dispostos os outros estarão a segui-lo.

No Capítulo 6 você descobre como admitir suas fraquezas sem prejudicar sua credibilidade.

# Capítulo 16

## Dez Maneiras de Persuadir Eletronicamente: E-mails e Outros

---

### *Neste Capítulo*

- ▶ Estabelecendo e intensificando relacionamentos
  - ▶ Planejando sua abordagem
  - ▶ Mantendo as coisas simples e diretas
- 

**É** difícil de acreditar, mas houve época em que os negócios eram feitos por meio de telefonemas, correio tradicional, com investimento em reuniões suntuosas e voos internacionais. Hoje em dia, um escritório sem comunicação eletrônica – principalmente muitos e-mails – é como um banco sem dinheiro; simplesmente não funciona.

A vida moderna inclui muitas formas de comunicação eletrônica. Vários estudos recentes indicam que o número de e-mails que as pessoas estão escrevendo estagnou ou está diminuindo porque elas estão se fiando em outras formas de comunicação eletrônica para resolver as coisas.



Os meios de comunicação eletrônicos chegaram para ficar e dominá-los é essencial para o seu sucesso. Escrever de forma persuasiva é uma habilidade fundamental para quem quiser influenciar os outros. Embora as empresas e os relacionamentos de hoje utilizem várias tecnologias dinâmicas, você ainda precisa ser capaz de escrever persuasivamente dentro das limitações e potenciais de e-mails, blogs e para aqueles que tuítam, tweets!

Sem a habilidade para persuadir e influenciar por meio da palavra

escrita, você tem pouca chance de motivar alguém ou convencer as pessoas de qualquer coisa, queira você vender um novo produto para um cliente ou convencer as pessoas da sua rua a ajudarem com o esquema de vigilância do bairro. À medida em que você trabalha além das fronteiras nacionais e continua a reduzir sua base de carbono em um mundo onde o tempo é da maior importância, sua habilidade para se comunicar no ciberespaço de forma clara, concisa e persuasiva é vital.

Embora existam diferenças na maneira como você escreve um e-mail eficaz, um post para um blog, um texto para um site ou um tweet – boa comunicação continua sendo boa comunicação. Muitas das dicas e técnicas que incluo neste capítulo se aplicam aos textos eletrônicos em diversas formas.

## ***Estabelecendo Rapport Eletrônico***

Ainda que e-mails e outras comunicações eletrônicas sejam ótimas maneiras para transmitir informações factuais, eles são muito ineficientes para transmitir tom e atitude. Os leitores podem interpretar a linguagem direta e objetiva como rude, o que pode levar a que mensagens sejam compreendidas de forma errada. As tentativas de humor podem acabar soando como hostis (e embora os emoticons tenham seu lugar, fica por sua conta e risco colocá-los em um e-mail profissional sem ter estabelecido *rapport* antes).

Os e-mails mais persuasivos são particulares e incluem declarações referentes ao seu relacionamento com o destinatário. Frases tais como “Obrigado por ter sido flexível em...” ou “Agradeço sua disposição para...” demonstram gratidão e sugerem que você está disposto a retribuir o favor se a outra pessoa recorrer a você. Consulte o Capítulo 10 para mais informações sobre reciprocidade e persuasão.

Ainda que você não necessariamente comente sobre emoções ou sobre sua próspera relação quando conversa face a face com uma

pessoa, destacar determinados sentimentos em e-mails substitui o comportamento não verbal que ajuda a estabelecer *rapport* nos encontros face a face (veja o Capítulo 13).

Começar e terminar as comunicações eletrônicas com amenidades ajuda bastante quando você está construindo um relacionamento. Por exemplo: você poderia começar uma mensagem eletrônica com:

- ✓ “Olá, Bruno. Não vejo a hora de trabalhar com você nesse próximo projeto.”
- ✓ “Querida Clara – Foi incrível encontrar com você semana passada na casa da Camila. Você fez com que eu me sentisse muito bem-vinda.”
- ✓ “Oi, Sérgio. Fiquei muito contente em saber que você concluiu seu projeto a tempo. Eu sei como você estava preocupado em cumprir os prazos.”
- ✓ “Raquel, eu soube pela Nadir que nós compartilhamos a paixão pela corrida. Estou treinando para a maratona do ano que vem e queria saber se você gostaria de se juntar a mim e compartilhar a minha dor!”.

Se você já estabeleceu uma relação com a pessoa, ou já se comunicou com ela no passado, não precisa incluir uma saudação formal como “Prezado”. Se você ainda não a conhece e a pessoa é mais velha que você, comece com “Prezado (a) Sr./Sra...”. Ainda que isso possa soar um pouco formal, é sempre melhor errar para o lado da formalidade do que chegar chamando alguém pelo primeiro nome quando ele não lhe deu permissão para isso. Por outro lado, se vocês são colegas do mesmo nível, tudo bem começar com os primeiros nomes.

Para encerrar, você pode usar frases como:

- ✓ Estou ansioso para conhecê-lo
- ✓ Estou realmente animado para trabalhar com você
- ✓ Mal posso esperar para encontrá-lo novamente

- ✓ Obrigado novamente por momentos fabulosos. Há muito tempo que eu não ria tanto!
- ✓ Agente firme. Lembre-se, há luz no fim do túnel.
- ✓ Meus sinceros cumprimentos (ou melhores votos)

Embora os e-mails sejam destinados a serem formas rápidas de comunicação, algumas amenidades de vez em quando ajudam bastante na construção de relacionamentos.



Preste atenção em como as pessoas se comunicam em seus e-mails e reflita o estilo delas em sua resposta. Por exemplo: se alguém é curto e conciso, deixando de fora cumprimentos e encerramentos, você pode seguramente fazer o mesmo. Se, por outro lado, alguém começa com uma saudação amigável, responda de forma similar. Espelhar e igualar a forma como alguém escreve é uma maneira rápida de estabelecer *rapport*. Consulte o Capítulo 2 para saber mais.



Se você não conhece a pessoa que deseja persuadir e se for possível, fale com ela ao telefone primeiro. Para ajudar a evitar erros de interpretação e desconfiança, apresente-se, dê à outra pessoa um pouco de informação básica, até mesmo envie uma fotografia – qualquer coisa que você possa fazer para estabelecer uma relação antes de entrar nos aspectos práticos de sua solicitação eletrônica.

## ***Sabendo o Que Você Quer Dizer***

Antes de pressionar o botão Enviar – antes mesmo de começar a digitar – pergunte-se o que você quer que aconteça como resultado de seu e-mail ou outro tipo de comunicação digital.

Seja qual for a sua resposta, seja claro sobre o seu propósito. Você não tem nenhuma chance de conseguir que outros façam o que você quer sem que saiba o que é. Estabeleça para si mesmo uma meta simples e clara para cada e-mail.

Por exemplo, você pode estar muito estressado devido a problemas em casa e está tendo dificuldades para entregar um projeto a tempo. Desabafar suas emoções contando a seu chefe como as coisas estão difíceis com sua família e como você se sente pressionado não vai ajudar em nada. Em vez de tagarelar sobre seus problemas, diga-lhe o que ele precisa saber. Talvez algo como: “Houve um atraso no projeto em que estou trabalhando. Você terá os dados necessários até a próxima quinta-feira. Avise se precisar de informações adicionais.”. Você o atualizou, sem sobrecarregá-lo com um excesso de informação a respeito do que ele não pode fazer nada. Por mais tentador que seja despejar sua sobrecarga emocional nele, deixe sua mensagem curta e concisa e diga o que tem a dizer, sem acrescentar nada mais.



Às vezes, você pode querer reclamar, se lamentar ou apenas gemer. A menos que você se beneficie ao mandar uma mensagem desse tipo, sugiro que escreva, leia e depois pressione Delete.



Seja claro sobre o que você deseja transmitir. Evite tagarelar. Quando você não sabe quando parar, provavelmente é porque não está certo sobre o que quer comunicar. Tudo o que você faz, então, é desperdiçar seu tempo e o do leitor!

Se você tiver várias mensagens que deseja enviar para seu leitor, cada uma com finalidade diferente, planeje e envie mensagens múltiplas que abordem cada passo crucial. Pedir em um só e-mail que seu leitor compre seu produto, frequente seu curso, visite seu site, preencha um questionário, forneça uma referência, faça uma doação, dê um emprego a seu filho – você entendeu – mistura as questões e enfurece o leitor.



Se seu pedido é complicado ou requer detalhes excessivos, anexe ao e-mail um documento que também seja escrito com linguagem clara, concisa e persuasiva. Ler um e-mail longo é um pedido complicado para um cliente ou colega ocupado.



# *Acertando o Campo do Assunto*

Se você escrever um campo de assunto vago ou omiti-lo totalmente, não se surpreenda se seus leitores apertarem Delete. Se você não indicar, desde o início de sua mensagem, o que você quer que seus leitores façam, por que eles iriam querer ler o que você tem a dizer? Faça com que a leitura de seus e-mails seja fácil para eles. Prenda a atenção deles com um título expressivo, personalizando o título para seu leitor.

Apelar para as emoções, curiosidade e – ousar dizer – vaidade dos seus leitores, até mesmo indicando como eles podem se beneficiar a partir do que estão prestes a ler, melhora suas chances de persuadir o destinatário a abrir o e-mail e responder positivamente. Pesquisas sobre percentuais de abertura de e-mail mostram que os campos de assunto mais eficazes são curtos, diretos e delimitam expectativas claras. Mais de 45 caracteres e seu leitor irá eliminá-lo, então coloque suas informações mais importantes logo de início. Certifique-se de que o assunto de seu e-mail seja honesto: se seu e-mail não cumprir o que você promete, suas chances de fazer com que seus leitores abram seus e-mails no futuro são limitadas. Alguns dos meus títulos favoritos incluem: “Seja a luz nesta temporada de férias”, “As 5 maneiras mais eficazes de entrar no topo do feed de notícias do Facebook”, “Mitos da POD desconstruídos – saiba antes aqui!” e “Três super dicas para escrever ótimos títulos de e-mails”.



Deixe seus campos de assunto bem específicos. Inclua datas, informações importantes de produtos e números relevantes de faturas para notificar o seu leitor do que está na mensagem.

## *Focando em Seu Leitor*

Como em todas as formas de comunicação, a pessoa que você está persuadindo precisa sentir que você sinceramente quer o melhor para ela. Naturalmente, você quer alguma coisa dela ou

não se daria ao trabalho de escrever. Ao mesmo tempo, seu leitor quer algo de você, já que ele vai se dar ao trabalho de ler o que você escreveu.

Quaisquer que sejam suas razões para escrever, faça com que sua mensagem gire em torno de seu leitor. Você quer atrair atenção, criar interesse e despertar o desejo (veja os Capítulos 3 e 4).

O objetivo final do seu e-mail é incentivar o leitor a realizar uma ação. Por exemplo, em seu e-mail:

- ✓ Deixe seu leitor saber, claramente, o que ele deveria fazer e os benefícios que vai ganhar como resultado de sua ação.
- ✓ Antecipe perguntas antes mesmo que seu leitor pense nelas, e providencie respostas para ele.
- ✓ Dê um toque pessoal. Use a palavra “você” para fazer o leitor sentir que você está falando diretamente com ele.
- ✓ Faça uma pergunta que seja relevante para o leitor para deixá-lo pensando sobre como ele pode responder.

Se você conhece a pessoa para quem está escrevendo, use uma linguagem semelhante à dele (veja o Capítulo 12). Se ele fala sobre sentimentos, e sua preferência é se engajar em pensamentos, adapte seu estilo para abordar os pontos de contato dele.

## ***Instigando Seu Leitor a Agir***

Encoraje seus leitores a agir, oferecendo-lhes incentivos ou colocando um limite de tempo para que respondam.

Sempre que você quiser que alguém responda a seu pedido – seja para se registrar em seu blog, comprar seu produto ou descobrir a que horas ele pretende estar em casa para o jantar – ofereça-lhe um incentivo e assista-o agir. Por exemplo, você pode oferecer brindes – como e-books adequados, PDFs, relatórios ou sua

bebida favorita pronta e esperando por ele quando chegar em casa. Ofertas promocionais, descontos, garantias de devolução do dinheiro e apresentá-lo a alguém que você conhece e que ele quer conhecer também são modos eficazes para fazer com que seu leitor responda (Se você está oferecendo apresentações, confirme com as pessoas que você está apresentando se está tudo bem por elas, ou você pode perder um monte de amigos, colegas ou clientes!). A moral da história é que todo incentivo que você oferecer deve agregar valor se você quiser que seu leitor aja.

Faça o que fizer, deixe seu leitor saber o que você quer. Não pressuponha que ele consiga descobrir por si mesmo. Escreva seu pedido em um parágrafo próprio para isso, no final da mensagem, para que ele se destaque do resto do conteúdo. Encobrir seu pedido só vai frustrar o leitor e deixá-lo se perguntando o que você espera que ele faça. “Compre agora enquanto durarem os estoques”, “Envie suas sugestões agora” e “Diga-me a que horas você está voltando para casa” mandam uma mensagem clara do que você quer que seu leitor faça.

Colocar um limite de tempo para uma oferta quase sempre aumenta o percentual de respostas. Se você alongar muito seu limite de tempo, sua chamada à ação pode mandar sua solicitação para o final da pilha, ao passo que um período de conclusão curto demais pode empacar no portão de partida daqueles que poderiam responder mas que acharam impossível agir a tempo. Faça com que seu pedido de ação imediata seja o mais fácil e conveniente possível se você quiser persuadir o leitor a responder à sua solicitação. “Clique aqui, agora”, “Faltam apenas quatro minutos” e “Apenas dois itens no estoque” sugerem um senso de urgência, o que aumenta o percentual de respostas, como aqueles que já compraram em leilões online bem o sabem! Ao fazer com que sua oferta seja única e ao colocar prazos sobre o percentual de respostas dos seus leitores, você vai descobrir que eles reagem mais rapidamente do que se achassem que têm todo o tempo do mundo. Vá ao Capítulo 10 para saber mais sobre o poder dos prazos e da exclusividade.

# Acertando Sua Ortografia, Gramática e Espaçamento

Palavras com erros de grafia, gramática ruim e pedaços enormes de um texto interminável contribuem para uma péssima experiência de leitura. Se você não se preocupa em consultar a verificação ortográfica, se sua gramática está abaixo do padrão e se você não incorpora espaços em branco suficientes em torno de suas palavras, seu leitor vai ter dificuldade para terminar de ler seu e-mail.



Este não é um livro sobre gramática e uso do português, a seguir, estão alguns princípios básicos para se ter em mente:

- ✓ Quebre seu conteúdo em partes de modo que o leitor possa examiná-lo facilmente. Comece um novo parágrafo toda vez que abordar um aspecto ou subtópico diferente de sua mensagem.
- ✓ Deixe margens generosas para que os olhos do seu leitor não tenham que ir de um lado para outro por todo o comprimento de uma página ou tela.
- ✓ Escolha uma fonte simples e clara como Times New Roman, Arial ou Cambria. Todas são agradáveis aos olhos – e disponíveis na maioria dos equipamentos que as pessoas usam para ler e-mail.
- ✓ Evite usar caixa alta, pois parece que você está gritando com o destinatário.
- ✓ Deixe de fora os emoticons e acrônimos engraçadinhos, a menos que você conheça bem o seu leitor.
- ✓ Use a formatação moderadamente. Cores extravagantes, fontes e símbolos não são reconhecidos em todos os equipamentos e programas de leitura. Marcadores simples (ou mesmo asteriscos) conseguem realçar seus pontos principais. O negrito destaca as expressões ou palavras-

chave. Faça o que fizer, não abuse dessas técnicas. Uma página de itens com marcadores é chato, e colocar negrito em frases alternadas significa que nada é realmente enfatizado.

## *Incluindo Bons Links e Anexos*

Se alguma vez você já foi incentivado a “clicar aqui” em um e-mail ou em um site apenas para descobrir que o link não funciona, sabe como um link quebrado ou errado pode ser irritante. Se você incluir links, certifique-se de que funcionem, testando-os.



Só para ter certeza, inclua um link e uma versão somente texto que os leitores possam colar em seus navegadores. Embora isso nem sempre funcione – por exemplo, quando um site não está mais ativo – é melhor do que não oferecer essa alternativa a seu leitor.

As pessoas muitas vezes se fartam e apagam um e-mail se um link ou dois estão com defeito. Assim como a gramática ruim e a ortografia desleixada, links que não funcionam corroem seus poderes persuasivos.

Incluir links para material adicional que você queira compartilhar com o leitor ou um formulário de pedido online para comprar produtos é ótimo, até mesmo eficaz, desde que eles sejam de fácil acesso.

Quanto aos anexos, se você incluir algum em seu e-mail, certifique-se de que é crucial ou absolutamente incrível. Além disso, se você puder, evite anexar arquivos grandes, particularmente grandes arquivos de imagem ou design gráfico (Quark, InDesign, PageMaker e Illustrator) particularmente grandes. Reduza imagens e converta arquivos gráficos mais pesados para PDFs de baixa resolução.

# Mantendo Contato Com Muitas Pessoas

E-mail direcionado – em que você segmenta suas listas de e-mail pelos interesses dos clientes – é uma das maneiras menos demoradas e com melhor relação custo-benefício de manter comunicação com seus clientes já existentes e encorajá-los a fazer negócio novamente. Seus clientes podem ler seus e-mails na hora mais conveniente e absorver a mensagem sem se sentirem pressionados. Além disso, se você mantiver a informação sucinta e relevante e distribuí-la regularmente, os destinatários podem até esperar ansiosos por sua próxima correspondência de e-mail, seja uma newsletter, blog ou oferta especial.

Ao enviar e-mails para uma lista de pessoas:

- ✓ **Simplifique sua mensagem.** Não sobrecarregue os leitores com detalhes enfadonhos. Se você estiver vendendo produtos ou prestando serviços, dê a seus leitores detalhes sobre apenas um ou dois itens relevantes. Inclua alguns links para o seu site ou alguma maneira para que os leitores possam contactá-lo diretamente caso queiram saber mais.
- ✓ **Faça alguma pesquisa.** Embora você não esteja escrevendo uma mensagem única para cada destinatário, ainda pode personalizar sua mensagem para várias categorias de leitores. Por exemplo: se você está vendendo bem um produto específico para um grupo de leitores, ofereça outro produto que combine com o primeiro, com um desconto no preço. Quando clientes já satisfeitos veem que você está oferecendo produtos relacionados, são encorajados a comprar mais.
- ✓ **Mantenha-se fiel à sua palavra.** Se você contar a seus leitores que serão os primeiros a saberem de liquidações, descontos ou ofertas novas, cumpra sua promessa. Envie e-mail a seus clientes com antecedência *antes* que uma nova informação relevante apareça em seu site ou seja

liberada na imprensa. Os clientes permanecem fiéis a você quando você permanece fiel a eles.



Quando você está persuadindo algumas, muitas, centenas ou mesmo milhares de pessoas a tomarem iniciativa, inclua o nome da pessoa em sua saudação. Isso faz com que ela sinta que você a conhece – seja isso verdade ou não – e quando você faz um apelo pessoal, as pessoas ficam mais dispostas a responder. Se as pessoas veem que outras estão recebendo a mesma mensagem, a responsabilidade delas para agir fica difusa. Elas pressupõem que a outra pessoa vai fazer o que você está pedindo.

## ***Apelando para as Emoções***

Quando você está persuadindo por e-mail, lembre-se de que ainda está lidando com pessoas que têm humores, sentimentos e emoções. Se você deixar de considerar as várias personalidades de seus leitores e suas preferências de comunicação, bem como a forma como seus meios de comunicação podem afetá-los emocionalmente, você está arriscando suas chances de persuadi-los (veja o Capítulo 9).



Toda primavera, João oferece a seus clientes e colegas um minirretiro em um de seus hotéis de luxo para que experimentem um dia de mimos. O evento leva bastante tempo para ser organizado e, com seu negócio em expansão, João não tinha mais tempo para se dedicar à logística. Ele entregou o projeto a um de seus assistentes, que fez um excelente trabalho de concepção dos e-mails com convite e do acompanhamento com lembretes. Quando seu assistente disse a João que ele não tinha recebido um e-mail de Jaqueline, uma de suas clientes antigas, João pediu a seu assistente para enviar-lhe um outro lembrete. Jaqueline respondeu pessoalmente a João, num tom queixoso, alertando-o de que nem tudo estava bem. Em seu e-mail, Jaqueline insinuou que ela sentiu falta do toque pessoal dos convites de anos anteriores de João, e sentiu que o convite atual estava mais para uma propaganda de um evento de vendas de cobertores do que

uma propaganda de um evento de vendas de computadores de que um convite para um agradável dia livre com pessoas afins. João não quis chatear Jaqueline, com quem tinha uma relação longa e proveitosa. Ele imediatamente lhe enviou um e-mail pessoal, encorajando-a a ir, dizendo-lhe o quanto a presença dela seria valorizada e explicando porque ele próprio não tinha feito contato pessoal como no passado. Como João mostrou que respeitava os sentimentos de Jaqueline, ambos conseguiram o que queriam. Jaqueline foi ao evento de João sentindo-se ouvida e querida, enquanto João passou um dia divertido com uma de suas pessoas mais queridas.

## ***Permanecendo Respeitoso e Prudente***

Se o que você escreve em um e-mail ou em outra comunicação por meio eletrônico pode potencialmente levar a problemas, não escreva. Comentar sobre um indivíduo ou colocar informação particular ou privilegiada em um e-mail é procurar problema, como muitos ex-chefes de indústria e poderosos do mundo dos negócios podem demonstrar.

E-mails persuasivos precisam mostrar o mesmo nível de respeito pelo destinatário que você mostraria em qualquer conversa pública, escrita ou verbal. As pessoas repassam e-mails, fazem links para comentários online e até mesmo retuítam seus comentários (aparentemente) expressivos. Não existe privacidade na internet.

Ao escrever um e-mail, pergunte-se se quer que aquilo que escreveu seja lido por outros. Histórias de e-mails que se tornaram virais – se espalharam pelo ciberespaço mais rápido que um trem-bala – e caíram nas mãos erradas são numerosas. Se a resposta é não, faça uma chamada telefônica ou marque uma reunião pessoal. Uma vez que você tenha enviado um e-mail, não há como cancelá-lo. Preveja como seus destinatários podem reagir à sua mensagem e nunca use palavras ofensivas ou sexistas. Após ter escrito sua mensagem, leia-a mais uma vez para verificar o tom



e a postura. Se você achar que há uma chance de que seu conteúdo seja mal interpretado, ele provavelmente será. Revise o que você escreveu até que acerte.

# **Capítulo 17**

## **Dez Maneiras de Persuadir pelo Telefone**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Colocando sua mensagem em sua voz
  - ▶ Imaginando a pessoa do outro lado da linha
  - ▶ Oferecendo cortesia e respeito
- 

**A**calme-se. Respire fundo. Prepare-se para o que vai dizer depois que falar “Alô”.

De muitas maneiras, persuadir alguém pelo telefone é mais difícil e intimidador do que se estivesse face à face no mesmo lugar. Mesmo com modernas ferramentas, tais como smartphones, chamadas via Skype e teleconferências, a falta da presença física torna a conversa desafiadora.

Se você achar que persuadir pelo telefone (ou outra ferramenta baseada em áudio) é algo extremamente irritante, este capítulo apresenta dez dicas para tornar a experiência mais feliz e mais produtiva para você e para a pessoa com quem está se comunicando... e querendo influenciar.

### ***Preparando-se***

Antes de fazer ou receber uma chamada importante, faça uma pausa. Tenha certeza de que está bem preparado. Limpe sua mente e seu espaço físico de toda a confusão desnecessária.

Respire profundamente e visualize-se falando com confiança, clareza e convicção (veja o Capítulo 15 para muitas dicas sobre como encontrar sua voz).

Se alguém ligar para você em um momento inconveniente, deixe a chamada cair na caixa postal. Certifique-se de que a voz no seu correio de voz é fácil de entender e de que sua mensagem pede ao interlocutor para se identificar, deixar um número de contato e uma breve mensagem sobre a finalidade da chamada. Dessa forma, quando você ligar de volta, terá todos os detalhes à mão.



Tenha as informações e perguntas claras em sua mente antes de pegar o telefone. Se possível, tome algumas notas rápidas para lembrá-lo dos tópicos principais que você deve abordar. Além de saber o que você vai dizer, preveja como a outra pessoa pode responder (veja o Capítulo 4). Se você está preparado para surpresas desagradáveis, você é capaz de lidar com o que surgir em seu caminho.

## ***Identificando a Finalidade e os Benefícios***

Tenha bem claro em sua mente a finalidade e os benefícios do que você está propondo. Saiba do que você está falando – *realmente* saiba do que está falando. O Capítulo 6 lhe dá um monte de ideias para mostrar que você conhece seu assunto de trás para frente.

Faça com que sua oferta seja simples de entender, e ajuste o que você tem a dizer às necessidades e preocupações de sua ouvinte. Trabalhe em cima das emoções dela – algo que ela sinta no âmago do seu ser. Consulte o Capítulo 3 para mais informações sobre como aproveitar as emoções dos outros. Depois disso:

- ✓ Sustente sua proposição com lógica e fatos. Seja específico. Embora nem todos os ouvintes precisem obter

detalhes completos, cada ouvinte precisa saber datas, horários, lugares e custos. Consulte o Capítulo 4 para pegar dicas que podem tornar sua proposição atraente.

- ✓ Demonstre que você entende a situação em que o ouvinte se encontra ao reconhecer o que ele lhe diz.
- ✓ Deixe seu ouvinte saber dos resultados exatos que outras pessoas que estavam em uma posição semelhante obtiveram com a sua ajuda.
- ✓ No final de sua conversa, pergunte ao seu ouvinte: “Quais as perguntas que você tem a respeito do que eu acabei de dizer?”. Isto dá à outra pessoa a chance de responder com mais do que um seco “não”, que é o que tende a acontecer quando você pergunta só: “Você tem alguma dúvida?”. O Capítulo 7 tem várias sugestões sobre como fazer perguntas sensatas.

## ***Falando Claramente***

Fale de forma clara, concisa e com convicção. Se você não pode ser entendido, ninguém quer ouvir.

Cuspa o chiclete, engula o café, limpe a garganta e prepare-se para falar. Falar quando você tem algo em sua boca é extremamente irritante e totalmente grosseiro. O telefone amplifica o som, portanto, qualquer barulho de mastigação, sucção ou lambida vai desviar a atenção do que você está dizendo.

Aqueça sua voz antes de atender ao telefone. Cantarolar um pouco e fazer alguns exercícios de articulação (veja o Capítulo 15) antes de falar melhora sua capacidade de ser entendido. Mexa sua língua, em seguida, faça um beicinho e depois dê um grande sorriso.

Espelhe a pessoa com quem você está falando pelo telefone (veja o Capítulo 10). Se ela fala rapidamente e você tende a ser lento e

ponderado em seu discurso, assimile o ritmo. Se você fala rápido e ela é mais calma em seu tom, desacelere. Igualar as inflexões vocais de alguém indica que você está em sintonia com ela, fazendo com que a outra pessoa fique mais receptiva ao que você tem a dizer.

## ***Checando Sua Postura***

Verifique sua postura, linguagem corporal e humor antes de pegar o telefone. Se sua atitude não estiver suficientemente otimista e positiva, não ligue nem atenda quando o telefone tocar. Veja os Capítulos 1 e 2 para informações sobre como entender suas posturas e como levantar seu humor.

Se você achar que sua postura precisa de um rápido ajuste, imagine-se sendo autoconfiante e poderoso. Imagine sua voz soando convicta e enérgica. Visualize-se como o presidente de uma empresa multibilionária que quer apenas o melhor para a outra pessoa com quem está falando.

O que quer que aconteça durante a chamada, seja flexível. Se você não está ligando em um momento apropriado para a outra falar, marque outra hora e mostre que você está disposto a se ajustar às necessidades dela.



Pense na pessoa do outro lado da linha como um cliente (porque é exatamente isso que ela é). Você está lá para servir a outra pessoa. Trate as pessoas do outro lado da linha como se fossem especiais, e elas são. Faça com essa ligação gire em torno delas.

## ***Sorrindo e Divertindo-se***

Sorria antes de discar ou atender ao telefone. Sorrir eleva sua energia e aumenta seu tom vocal, injetando entusiasmo, paixão e empolgação em suas palavras.

Deixe um pequeno espelho perto do seu telefone para que você



Deixe um pequeno espelho perto do seu telefone para que você possa se ver quando estiver falando. Coloque um brilho nos seus olhos e diga para si mesmo: “Sou um sucesso e ela tem a sorte de me conhecer!”. As afirmações positivas são transmitidas para os outros. Se você se sente bem consigo mesmo, a pessoa com quem está falando também se sentirá.

Levantar-se e ficar andando enquanto fala aumenta a sua capacidade de respirar profundamente e coloca seu corpo na mensagem. Quando você se levanta e se move, você gesticula mais, aumentando sua inflexão vocal e trazendo vida e energia à sua mensagem.

Trabalhar com um fone de ouvido ou com um dispositivo Bluetooth pode liberar as mãos e soltar seu pescoço, o que lhe permite incorporar uma postura melhor e mais gestos. Telefones viva voz podem ter um efeito similar, mas os microfones na maioria desses tipos de telefones são sensíveis, então use um fone sempre que possível.



Energize-se e você energizará seu ouvinte.

## ***Tratando a Outra Pessoa com Respeito***

Trate alguém com respeito e veja o nível do *rapport* aumentar. Preocupe-se com a pessoa com quem você está falando e mostre que está interessado nela e em suas necessidades. O Capítulo 5 está cheio de dicas de como demonstrar respeito pelos outros.

Esteja você fazendo a ligação ou recebendo-a, identifique-se logo de início. Falar com alguém quando você não tem certeza de quem ela é, de onde ela é ou o que ela quer é incrivelmente irritante. Se você está ligando para alguém que não o conhece e ignora o propósito da sua chamada, dê à pessoa uma razão para falar com você, identificando-se e dizendo o nome de sua empresa.

Reconheça que o tempo da outra pessoa é valioso, perguntando no início da conversa se aquele é um momento conveniente para vocês dois falarem. Quando você faz essa pergunta, você soa cortês e respeitoso em relação aos horários daquela pessoa. Se a pessoa estiver com pressa, ela não tem tempo para falar com você e é provável que ache irritante a sua intromissão.

Às vezes, não é conveniente para alguém falar ao telefone com você, mesmo que ela queira. Se uma interrupção inesperada surgir, você consegue perceber na voz da pessoa. O tom de sua voz pode se tornar cortado e ela pode tentar interrompê-lo, ou você pode ouvir o volume dela diminuir e ela pode soar distraída enquanto insere alguns “hums” e “ahhhs”. O tom muda. Você precisa responder às mudanças que ouve. Reconheça qualquer interrupção e pergunte se a pessoa precisa fazer algo a respeito. Ao demonstrar empatia e tratar a pessoa com respeito, você dá a impressão de ser uma pessoa legal e não um idiota.

Se a outra pessoa lhe disser que não é uma boa hora para falar, marque a ligação para outro momento específico. Se ela soar muito distraída, ofereça para enviar-lhe um e-mail com alguns horários alternativos para que ela tenha opções. Dessa forma, você lhe dá tempo para pensar, em vez de pressioná-la em um momento em que ela já esteja distraída.

## ***Sintonizando Suas Antenas***

Mesmo se você estiver no Skype ou participando de uma videoconferência, conseguir uma percepção total do estado da outra pessoa sem estar fisicamente presente com ela é um desafio. Procure ouvir os sentimentos por trás de suas palavras a fim de obter uma compreensão mais profunda da pessoa com quem você está falando. No Capítulo 10, examino a importância de se sintonizar não só no *que* as outras pessoas estão dizendo mas também em *como* elas estão dizendo.

Ouçá os sentimentos, atitudes e emoções, bem como as

necessidades e preocupações explícitas da outra pessoa. Ao prestar atenção às mensagens que estão sendo enviadas através de ritmo, volume, tom e periodicidade, bem como às palavras que ela está falando, você é capaz de ajustar sua mensagem e a forma com que apresenta sua proposta à capacidade da outra pessoa de recebê-la.



Se você estiver falando em uma webcam ou no Skype, certifique-se de olhar para a câmera e não para a sua tela. Se você olhar para a tela, você perde contato visual com a pessoa do outro lado. Se você precisa se ver, diminua sua própria imagem e coloque-a no canto da tela. Mantenha a pessoa com quem você está falando na tela cheia.

## ***Eliminando Distrações***

Se você está preocupado que ouçam sua conversa, se uma britadeira está perfurando do lado de fora da janela do seu escritório, se uma discussão acalorada está acontecendo na baia ao lado da sua, livre-se do ruído. Vá para outra sala e feche-se onde você possa se concentrar.

Você não precisa entrar em uma longa explicação sobre a distração com que você está lidando. Simplifique e elimine as emoções. Se a interrupção vai demorar mais que um instante para se resolver, desculpe-se e ofereça-se para ligar de volta para a outra pessoa. Tentar abafar o som, colocando a mão sobre o bocal, não parece muito profissional.

Quando você está persuadindo alguém a fazer o que você quer, você precisa direcionar sua energia e esforços para a tarefa em questão. Limpar o seu ambiente de todas as distrações concentra sua mente. Sejam suas distrações visuais, tais como “listas de afazeres” empilhadas em sua mesa, ou audíveis, tais como música alta tocando ao fundo, ou ainda cinestésicas, como cheiros desconcertantes ou a sua necessidade de ir ao banheiro, lide com elas para que você possa se concentrar no objetivo da ligação.



Quando você estiver em uma webcam, deixe sua caneta de lado e evite usar o teclado, a menos que você esteja tomando notas com base no que está sendo dito. A outra pessoa consegue ver tudo que você faz na frente da câmera, incluindo gestos, movimentos e expressões. Concentre-se na conversa. Consulte o Capítulo 7 para saber mais sobre estratégias eficazes de escuta.

Não importa quão bom você seja em administrar multitarefas, nem pense nisso enquanto você estiver atendendo um telefonema importante. Não dirija, não cheque e-mails e não lixe suas unhas. Apenas se concentre na conversa como se seu trabalho dependesse dela, o que pode ser verdade.

## ***Fazendo Perguntas***

Fazer perguntas coloca-o no controle. Perguntas dão uma direção para a ligação e as respostas que você recebe lhe dizem qual caminho tomar. Ao fazer perguntas e ao responder ao que ouve, você consegue criar um diálogo.

Um comportamento cortês e respeitoso estabelece um tom positivo para a conversação e cria um ambiente de confiança. Familiarizar-se com a pessoa com quem você está falando constrói *rapport* e demonstra que você se preocupa com ela. Com isso em mente, peça permissão para fazer perguntas ou sondar. Perguntas como: “Quais são as principais questões atuais que sua indústria está enfrentando no momento?” podem ser o pontapé inicial.

Vá fundo para descobrir as necessidades, motivações e preocupações de seu ouvinte. Preste atenção ao que ele lhe diz e responda apropriadamente. Quando você escuta com uma mente aberta e imparcial o que alguém diz (veja o Capítulo 7), a outra pessoa sente que você se importa com ela como um indivíduo, aumentando suas chances de se conectar e de conseguir persuadir a outra pessoa a considerar sua proposição.

Por fim, reconheça que nem sempre é possível ganhar. A boa notícia é que você sempre tem uma chance para outra tentativa. Sejam quais forem as consequências, não se envolva emocionalmente. Aja com uma intenção positiva, seja claro sobre seus objetivos e lembre-se de que negócio é negócio e alguns dias são melhores do que outros.

## ***Falando com Várias Pessoas ao Mesmo Tempo***

As teleconferências são uma parte normal da vida dos escritórios e, muitas vezes, envolvem muitas pessoas em todo o mundo. Diferentes fusos horários, diferentes línguas e diferentes preocupações fazem com que as chamadas de conferência sejam particularmente difíceis. Falar e pensar claramente e ter um comportamento respeitoso são fundamentais. Você pode encontrar dicas sobre essas questões anteriormente, neste capítulo.

Para conduzir uma conferência bem-sucedida, defina orientações claras desde o início. Envie para todos os participantes um e-mail incluindo orientações detalhadas e informações logísticas, tais como:

- ✓ O número da teleconferência e código de acesso
- ✓ O fuso horário, data e hora
- ✓ Informações sobre o suporte técnico em caso de dificuldades
- ✓ Lembretes para estar em um espaço tranquilo, sem distrações
- ✓ Um programa

Se você está liderando a chamada, reserve algum tempo no início para lembrar aos participantes dos pontos importantes da etiqueta

durante teleconferências que você listou em seu e-mail. Por exemplo: se eles precisam falar com alguém que não está na ligação, diga-lhes para apertarem o botão de mudo e soltá-lo quando quiserem voltar a participar da teleconferência.

Antes que as pessoas falem, elas devem dizer seus nomes. Todos devem manter suas declarações breves e diretas ao ponto. Como algumas pessoas precisam de tempo para processar o que ouviram antes de responder, pode haver momentos silenciosos. Se alguém na chamada é agressivamente falador, reconheça a contribuição dela de maneira graciosa e peça que os outros ofereçam as suas. No fim da chamada, resuma o que foi dito, confirme as expectativas e agradeça aos participantes por suas contribuições.



Você obtém teleconferências de boa qualidade apenas quando se prepara com cuidado e inclui uma direção de cena cuidadosa.

# **Capítulo 18**

## **Dez Instrumentos Essenciais para Seu Kit de Ferramentas de Persuasão**

---

### ***Neste Capítulo***

- ▶ Reunindo suas técnicas
  - ▶ Refinando suas habilidades
  - ▶ Polindo e aperfeiçoando sua abordagem
- 

**S**eu momento chegou, sua chance está aqui, sua oportunidade de influenciar o pensamento de alguém e persuadi-lo a seguir suas sugestões é iminente.

Não se preocupe. Este livro lhe dá uma porção de ferramentas de persuasão, que podem ser usadas individualmente ou em conjunto, para criar propostas impressionantes, negociar compromissos e fechar negócios satisfatórios. Então, arregace as mangas, abra o seu kit de ferramentas de persuasão e pegue toda e qualquer estratégia de influência essencial que destaco neste capítulo. Com um pouco de prática, seu público-alvo estará caminhando a seu lado, em direção a um final feliz.

### ***Rapport***

Há mais de 2.000 anos, Aristóteles observou que a lógica não era suficiente para persuadir os outros a fazerem o que você quer. Antes de mais nada, ele disse que você deve estabelecer um conjunto comum de valores compartilhados. Embora vocês não precisem gostar um do outro, vocês têm que confiar um no outro,

e vocês devem demonstrar a sua compreensão da realidade da outra pessoa. Aristóteles estava essencialmente lançando as bases para o conceito tão moderno de relação *rapport*. Vá ao Capítulo 2 para mais informações sobre *rapport*.



É raro o *rapport* simplesmente acontecer; ele requer esforço da sua parte. Você deve ficar genuinamente interessado no que é importante para a outra pessoa. Comece por procurar compreender a pessoa em primeiro lugar – antes de acrescentar seus próprios interesses.

- ✓ **Ouçã as palavras-chave e frases – a maneira como as pessoas falam.** Sutilmente inclua-as em seu padrão de linguagem. Escute outras pessoas pelo que elas não dizem, bem como pelas palavras que dizem (veja o Capítulo 14).
- ✓ **Preste atenção em como as outras pessoas gostam de receber informações.** Será que elas gostam de um monte de detalhes ou preferem uma perspectiva geral? Quando você falar com elas, forneça informações da mesma forma (Capítulo 12).
- ✓ **Conecte-se com a outra pessoa ao demonstrar sua confiança.** Respeite os outros pelo que eles são, não importa quão diferentes sejam de você (Capítulos 1 e 5). Dedique tempo para investir em seu relacionamento, tanto para construí-lo como para cultivá-lo enquanto se desenvolve.
- ✓ **Mova-se em padrões semelhantes.** Tente respirar em uníssono com a outra pessoa e veja o que acontece (Capítulo 13).
- ✓ **Permita que sua intuição tome conta.** Quando você está em sintonia com outras pessoas, seu radar capta o que está funcionando e o que não está. Seja flexível em seus pensamentos e comportamentos para a pessoa que você quer persuadir. Vá para o Capítulo 9 para descobrir como você pode adaptar a sua abordagem quando o seu

estilo natural parece não se encaixar. Você também pode ler sobre a intuição no Capítulo 13.

O *rapport* não é apenas sobre suas necessidades, é também sobre as preocupações da outra pessoa. Você está viajando em uma via de duas mãos para o sucesso.

## ***Envolvimento Individual***

Sempre que você quer que alguém faça algo por você, torne toda a experiência o mais pessoal possível. Use uma abordagem em duas partes a fim de envolver os outros em um nível pessoal (veja o Capítulo 2 para mais informações):

- ✓ **Coloque sua personalidade no que você está dizendo.** Desta forma, outras pessoas sabem quem você é e por que aquilo que você pede é importante para você.
- ✓ **Deixe que outras pessoas saibam o que sua mensagem significa para eles.** Se você está falando para um público de um ou mil, deixe que os outros participem do jogo.

Para que sua mensagem faça os outros se sentirem e tomarem nota, o que quer que diga deve repercutir em seus ouvintes em um nível emocional e ter um significado pessoal para cada indivíduo. Deixe-os saber o impacto direto que a sua proposta tem sobre eles. Entremeie sua mensagem com referências específicas às metas e ambições de seus ouvintes. Independente da sua mensagem, incute em seus ouvintes a compreensão de que eles são responsáveis por suas ações em reação à sua mensagem.

## ***Empatia***

Seja curioso sobre como é ser a outra pessoa. Aceite-a como ela é em vez de tentar forçá-la a ser alguém mais fácil para você

entender. Ser sensível e compreensivo com outras pessoas, sabendo como é a situação do ponto de vista delas, demonstra cuidado e preocupação. Quando as pessoas sentem que você se preocupa com elas, ficam mais propensas a fazer o que você pede do que se sentirem que você apenas se importa com si mesmo.

Elas gostam de falar no telefone ou preferem se comunicar via e-mail? Elas tomam decisões rapidamente ou preferem ponderar suas respostas antes de se comprometerem? São a favor de conversas informais ou preferem ter uma reunião formal? Quanto mais você sabe sobre as pessoas que quer convencer, como é ser como elas, mais preparado você está para persuadi-las.

A fim de ser um grande persuasor, você deve se abrir para ver o mundo do ponto de vista de alguém. Crie empatia com os outros:

- ✓ **Experimentando indiretamente os pensamentos, sentimentos e atitudes deles.** Esse esforço, por sua vez, permite que você desenvolva relacionamentos construídos com base em confiança, respeito e compreensão.
- ✓ **Deixando seus próprios pensamentos e sentimentos fora da conversa.** Quando você permite que alguém fale sem impor suas questões na discussão, você demonstra que se preocupa e está interessado no que é importante para ele.
- ✓ **Ouvindo profundamente.** Concentre-se em compreender a pessoa de todos os lados, emocionalmente, bem como intelectualmente. Quanto mais você mostrar o seu desejo de conectar-se com alguém, mais a pessoa vai se abrir para você.

Quando você cria empatia em seus relacionamentos, a outra pessoa sente-se compreendida, aprovada e estimada. Você demonstra que sente com eles e que você realmente se preocupa com o que está acontecendo com eles. Vá para o Capítulo 3 para mais informações sobre empatia.

Você não está tentando consertar qualquer coisa para as outras



.....  
pessoas. Você está apenas compreendendo onde elas estão e aceitando-as pelo que são, sem nenhum julgamento atrapalhando seus relacionamentos.

## ***Integridade***

Integridade é mais do que uma coisa – é um modo de agir, uma maneira de passar pela vida. Comportar-se com integridade significa que você é consistente e determinado em tudo que diz e faz. Está dizendo aos outros que eles podem contar com você para agir de uma maneira confiável.

Comporte-se com integridade e as pessoas confiarão em você. Demonstre honestidade, autenticidade e confiabilidade e os outros se sentirão seguros e protegidos em torno de você. Mostre que você é o tipo de pessoa que apoia suas palavras com ações e as pessoas seguirão sua liderança.

As pessoas obtêm segurança da certeza e previsibilidade, portanto preencha suas palavras e ações com integridade. (O Capítulo 5 oferece muitos conselhos sobre como falar e agir com integridade.) Quando você vive consistentemente dessa maneira, as pessoas acreditam que você pondera qualquer pedido antes de atendê-lo. Elas se sentem confiantes de que você está preparado para fazer sozinho qualquer coisa que pedir a elas.

## ***Sentidos Bem Afinados***

Os maiores persuasores do mundo prestam atenção no seu público-alvo de todas as maneira que podem. Aprimore suas próprias habilidades de observação a fim de obter insights sobre os outros, bem como no intuito de adaptar o seu comportamento para espelhar o deles.

Pessoas persuasivas colocam todos os seus sentidos para





trabalhar, a fim de facilitar a descoberta do estado em que alguém se encontra, antes de começar a persuadi-lo (veja o Capítulo 3 para descobrir mais sobre a identificação de atitudes e convicções de alguém). Para começar a ativar seus sentidos:

- ✓ **Escute o que as pessoas dizem, bem como o que elas não dizem.** Tente pegar o tom de voz da outra pessoa, o volume em que ela fala e todas essas pequenas expressões não verbais (grunhidos, gemidos e suspiros de contentamento) que ela usa para articular seus humores e emoções.
- ✓ **Escute com seus olhos, bem como com seus ouvidos.** Preste atenção em como a linguagem corporal e gestos das pessoas espelham seu humor e atitude – e como eles parecem fora de sincronia. Olhe para a cor no rosto de uma pessoa; ela está branca de medo ou vermelha de vergonha? E preste atenção em gotas de transpiração, bem como em lábios secos que mostrem o quão apreensivo alguém se encontra. Se você notar manchas vermelhas no pescoço de alguém ou na parte superior do tórax, eles estão enviando mensagens silenciosas de que suas emoções estão em um nível alto; e se a pessoa está afastando suas golas, ela está se sentindo muito desconfortáveis. Quando alguém está sorrindo para você ao dar-lhe más notícias, pode estar pensando que do seu ponto de vista a notícia é muito boa (veja o Capítulo 13 para saber mais).
- ✓ **Observe a escolha de palavras e fraseologia que os outros repetem ou enfatizam.** Pegar tiques verbais na conversa ou frases repetidas na escrita ajuda a entender o ponto de vista da outra pessoa e seu estado mental (Capítulo 14).

## *Flexibilidade*

É contraproducente esperar que as pessoas o aceitem do jeito que você é, incondicionalmente. Os grandes persuasores conhecem bem a si mesmos, mas eles também sabem que podem ter que adaptar o seu estilo para espelhar as razões e opiniões das outras pessoas (ver Capítulos 2 e 5).

Ao colocar a sua intuição em prática, você pode descobrir como alguém vê uma situação e como a sua proposta pode, eventualmente, afetá-lo. Então você pode adicionar flexibilidade à sua abordagem para espelhar seu estilo (ver Capítulo 13). Todas as vezes que você procurar convencer as pessoas, você precisa abordar seus problemas e preocupações. Em vez de depender de fatos e imagens simples e diretos, que apelem a uma mente racional, você pode encontrar emoções complexas que requeiram mais empatia do que racionalidade (ver Capítulo 2).



Você pode pensar que alguém está sendo exagerado, mas se quer convencê-lo, você ainda deve adaptar seu estilo para preocupar-se com o dele.

Persuasores astutos compreendem a importância da autoestima e a usam para dinamizar seus processos persuasivos. Forçar as pessoas a seguirem suas ideias em vez de ajustar o seu estilo para atrair os outros, raramente faz com que você consiga o que quer a longo prazo. Claro, você pode usar autoridade para fazer as coisas acontecerem por algum tempo, mas se você sempre depender disso, prepare-se para ver o moral despencar.

Em vez disso, foque no resultado que você deseja e determine a melhor abordagem para alcançar seu objetivo. Enquanto algumas pessoas respondem bem à vara, outras são mais motivadas pela isca (veja o Capítulo 1). Além disso, faça todo o possível para eliminar quaisquer entraves que possam impedir os outros de ouvirem sua mensagem. Barreiras à escuta incluem:

- ✓ **Distrações do ambiente.** Embora todos os ambientes tenham suas distrações, escolha uma área que esteja livre de altos níveis de atividade, ruídos e temperaturas desconfortáveis, e peça a seus ouvintes para desligarem

seus telefones celulares.

- ✓ **Falta de sensibilidade.** Observe quaisquer preconceitos, juízos ou tendências pessoais que você pode estar transmitindo. Se você inadvertidamente insultar ou ofender seus ouvintes, eles certamente se afastarão de você.
- ✓ **Má preparação.** Se você não se preocupa em preparar o que quer dizer, não pode esperar que os outros ouçam. Fale claramente, de forma concisa e com credibilidade para captar a atenção do seu ouvinte.
- ✓ **Falta de contato visual.** Olhe para a pessoa com quem você está falando. Quando você estabelece e mantém contato visual, os canais de comunicação se abrem.
- ✓ **Conteúdo irrelevante.** Se sua mensagem não tem nenhum significado para os seus ouvintes, há pouca razão para eles ouvirem o que você diz.

Vá ao Capítulo 7 para saber mais sobre o poder de ouvir.



Diferentes pessoas pensam de forma diferente e têm diferentes formas de processar informações. Quando você alterar o seu próprio estilo para torná-lo mais parecido com o da outra pessoa, você aumenta significativamente suas chances de influenciá-la. Por exemplo, algumas pessoas estão dispostas a deixar que os números falem por si, e supõem que, enquanto os números apoiarem seu argumento, isso é suficiente para atrair as pessoas. O problema com essa abordagem é que a maioria das pessoas lembra-se melhor de imagens e histórias do que de fatos e números. Inclua mapas, gráficos, imagens e outras ilustrações visuais para ajudar a tornar a informação viva. Incorpore histórias e relatos que tornem seus pontos relevantes para seu ouvinte. No Capítulo 4, mostro-lhe como uma linguagem vívida pode ajudá-lo a apresentar sua mensagem de forma convincente.

# Metas e Resultados Claros

Focar-se no resultado que você deseja alcançar e ter um objetivo específico em mente dá a você – e às pessoas que você está persuadindo – um ponto de referência ao qual visar.

Seja qual for o seu objetivo:

- ✓ **Mostre como o seu ouvinte se beneficia.** Analise o seu público antes de fazer sua proposta para que você saiba o que importa para eles e possa, então, recorrer aos seus valores, necessidades e preocupações (veja o Capítulo 3).
- ✓ **Certifique-se de que as metas, atividades e cronograma são específicos e mensuráveis.** Objetivos claros e mensuráveis permitem que você fiscalize e tenha certeza de que alcançará o que se propôs a fazer. Dê muitos detalhes a respeito do que você exatamente quer que os seus ouvintes façam (veja o Capítulo 12).



Ao saber o que você quer e o que importa para o seu público, você é capaz de elaborar proposições que o satisfaçam e apelem profundamente às emoções de seus ouvintes (porque as pessoas compram com base na emoção e justificam com fatos).

# Corpo e Voz Dinâmicos e Adaptáveis

Quando você está persuadindo ou negociando, os movimentos do seu corpo e o som da sua voz podem firmar ou fechar um negócio. Postura, gestos e expressões, mais o tom, ritmo e volume de sua voz, refletem seu humor, sentimentos e atitudes. Estar ciente dos significados por trás dos movimentos e som – os seus, bem como os dos outros – coloca você no controle quando se trata de negociar com outras pessoas e persuadi-las.

Quando você está observando a linguagem corporal dos outros, sempre leia os sinais em grupos – assim como uma frase que não

conta toda a história, um gesto não narra o conto todo. Por a linguagem do corpo estar ligada a pensamentos e não a palavras, às vezes você pode receber mensagens misturadas. Quando estiver em dúvida, ouça o que o corpo está dizendo, e não as palavras que você ouve.

Além de observar a linguagem corporal de alguém, ouça como ele fala. O tom vem do centro do peito – profundo, rico e cheio – ou está em algum lugar no alto da sua cabeça, e ruidoso e difícil de ouvir? Uma voz comprometida ressoa e transmite força de caráter. Uma voz fraca indica que o orador não tem certeza sobre o que está dizendo. Quando você está persuadindo alguém para o seu ponto de vista, fale com autoridade e mova-se com propósito.



Ouçã com os olhos e veja com seus ouvidos.

Os sinais e as sinalizações da linguagem corporal listados abaixo são orientações baseadas nas culturas europeias e norte-americanas e podem ajudá-lo a descobrir as mensagens que você está enviando e as que você está recebendo:

- ✓ **Mão na bochecha.** Esse gesto mostra avaliação e interesse sincero. Demonstra que a pessoa gosta do que está ouvindo e está absorvendo tudo. Relaxe e incentive-o a falar, pedindo para que ele comente.
- ✓ **Esfregar o queixo.** Este é um gesto comum quando alguém está se decidindo. Se ele se inclina para trás e cruza os braços, é provável que esteja reagindo negativamente. Chegue a um acordo sobre pontos e esclareça onde há discordâncias. Se ele se inclinar para frente, mantenha a calma e deixe-o falar.
- ✓ **Sentado para frente.** Esta posição demonstra excitação e acordo. Se este movimento segue imediatamente o esfregar de queixo, a mensagem é positiva e você pode começar a usar o “nós” para indicar que vocês estão de acordo.

- ✓ **Cabeça inclinada.** Uma cabeça inclinada mostra que a pessoa está absorvendo o que está sendo dito. As pessoas que inclinam suas cabeças quando estão ouvindo são bons ouvintes, porque a linguagem corporal está enviando ao cérebro a mensagem de que é hora de prestar atenção.
- ✓ **Pupilas dilatadas.** Este é um sinal que uma pessoa não pode controlar. Quando as pessoas estão interessadas em algo, suas pupilas se dilatam até quatro vezes seu tamanho normal, mostrando que elas estão empolgadas e atraídas.
- ✓ **Pupilas contraídas.** Este é um sinal claro de que uma pessoa não está convencida. Se você está negociando com alguém e perceber que suas pupilas estão contraídas – e não é um dia brilhante e ensolarado – pergunte como ele se sente sobre o que está sendo discutido.

O Capítulo 13 é cheio de outros exemplos de como ler e usar a linguagem corporal, e você pode encontrar informações ainda mais detalhadas em meu livro *Body Language For Dummies* (Wiley).



Comportamento não verbal comunica o que alguém está pensando e não o que está dizendo.

Fale claramente, concisamente e de uma forma que o ouvinte possa entender. Use palavras que signifiquem algo para o ouvinte e das quais ele possa se lembrar. Vá ao Capítulo 14 para obter mais informações sobre discurso persuasivo.

## Credibilidade

Se você demonstrar desde o início que é digno de crédito pela maneira como olha, soa e se comporta, o ouvinte está mais inclinado a fazer o que você pedir do que se tudo sobre você for suspeito.

Preste atenção à sua aparência pessoal e vestuário. Saber com quem você está falando o orienta na maneira como você se apresenta. Quer você esteja usando o traje social de um banqueiro da cidade ou o conjunto preto sobre preto de Steve Jobs, tudo a seu respeito deve refletir seu profissionalismo. O Capítulo 5 aborda credibilidade dos pés à cabeça.

Mostre que você conhece seu assunto. Tenha todas as informações que você precisa à mão para exibir confiança em si mesmo e em seu argumento. Ter pesquisado seu público e reunido seus dados, e ter a experiência, conhecimento e envolvimento adequados com o assunto, faz de você um candidato confiável para ser um persuasor de primeira. Consulte o Capítulo 6 para muito mais ideias e insights.

## ***Soluções Criativas de Ganhos Recíprocos***

Colaborar para encontrar uma solução em que ambas as partes terminem com consciência de que beneficiam de sua escolha é o ideal. Assim sendo, vise o ganho recíproco sempre que possível.

Soluções de ganho recíproco podem assumir muitas formas, e as especificidades dependem de cada situação. No entanto, essas soluções geralmente:

- ✓ **Levam em conta os interesses de todos.** As pessoas sentem que as suas necessidades, desejos, medos e preocupações são reconhecidos, respeitados e tratados com sensibilidade.
- ✓ **Integram os interesses de todos.** Você pode surgir com uma solução em que todos consigam tudo o que queiram – ou em que todos, pelo menos, fiquem com uma parte.
- ✓ **Permitem que todos reivindiquem algum ganho.** Quando todos os envolvidos sentem que ganharam

alguma coisa, ficam muito mais dispostos a serem persuadidos por você no futuro.

- ✓ **São criativas.** Ao pensar fora da caixa, você expande sua lista de possíveis soluções.
- ✓ **Dedicam tempo.** Quando você é paciente, pode afastar-se, considerar os prós e os contras de cada possibilidade, e surgir com o negócio certo que beneficie ambas as partes.
- ✓ **São claras.** Confirme que todos os envolvidos compreendem os resultados desejados, as orientações específicas, os recursos, os procedimentos de responsabilização e as consequências para evitar qualquer ambiguidade.
- ✓ **Fazem sentido.** Somente concorde com uma solução em que ambas as partes se beneficiem.



Ao identificar todos os interesses que serão afetados por sua proposta, você aumenta suas chances de sair um vencedor.



# Como conquistar pessoas e fazer com que elas lhe sigam aonde for!

Encanto, carisma, atração, personalidade – chame como quiser essa coisa especial que transforma o não em sim, fecha negócios e faz os outros desejarem ir além do esperado. No trabalho, isso pode significar sucesso. Na vida, também pode ser a chave para atingir suas metas. Agora, com a ajuda da grande coach executiva Elizabeth Kuhnke, você pode liberar seu poder de persuasão.

- **Aquilo que é especial** – receba uma “mãozinha” com as qualidades que as pessoas acham mais atraentes e aprenda a integrá-las à sua apresentação
- **Click!** – estabeleça uma conexão com seu ouvinte, elabore seu processo e mostre conhecimento e credibilidade
- **Ouçá e aprenda** – tome-se um ouvinte ativo e mire no que realmente é do interesse do seu público
- **Envolve e adapte-se** – entenda os motivos por trás das decisões de seu público e adapte-se para ser mais eficiente, não importa o quão diferentes vocês sejam
- **Domine a arte da gentileza** – motive as pessoas, recorrendo discretamente a seus movimentos, necessidades e desejos, guiando-as através de exemplos
- **Não é apenas o que diz** – descubra o enorme poder dos sinais não verbais – como linguagem corporal, tom de voz e maneira de se vestir – e aprenda a dominá-los

**Elizabeth Kuhnke** é coach executiva e fundadora da Kuhnke Communication, além de autora do popular *Body Language For Dummies* e do *Communication Skills For Dummies* (ambos publicados pela Wiley).



Ciências Humanas e Sociais

## Abra este livro e descubra :

- Como dominar a linguagem corporal, estilo e tom de voz
- O jeito de aplicar atitudes e palavras-chave que causam impacto
- Maneiras de entrar em consenso e estabelecer conexões
- Como prender a atenção de seus ouvintes e mantê-los interessados
- Como colocar-se de maneira convincente
- Maneiras de conseguir que tarefas sejam realizadas do início ao fim
- O que estimula o interesse das pessoas
- O segredo para adaptar as formas de abordagem a cada tipo de público

Acesse o site

**[www.paraleigos.com.br](http://www.paraleigos.com.br)**  
e conheça outros títulos!

FOR  
DUMMIES

f /altabooks

t /alta\_books



ALTA BOOKS  
EDITORA  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br)

ISBN 978-85-7608-700-7

