Best-seller do The New York Times

Atualizado com mais sete "palavras que funcionam"

O PODER DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Dr. Frank Luntz
Autor do livro *Vença*

Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem

ALTA BOOKS
EDITORA

Palavras que Funcionam

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Não É o que Você Diz, É o que as Pessoas Ouvem

DR. FRANK LUNTZ

ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2013

Palavras que Funcionam Copyright © 2013 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Translated from original Word That Work © 2007 by Dr. Frank Luntz, Inc. eBook:ISBN 9788576089315. *This translation is published and sold by permission Hyperion, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2013 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.*

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.

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

SUMÁRIO

Agradecimentos

Introdução

A Guerra das Palavras

I. As Dez Regras da Linguagem Eficaz

II. Como Evitar Erros nas Mensagens

III. Palavras Antigas, Significados Novos

IV. Como as “Palavras que Funcionam” São Criadas

V. Seja a Mensagem

VI. Palavras das quais nos Lembramos

VII. Estudos de Casos Corporativos

VIII. Estudos de Casos Políticos

IX. Mitos e Realidades sobre Linguagem e Pessoas

X. O que REALMENTE nos Importa

XI. Linguagem Pessoal para Cenários Pessoais

XII. Vinte e Uma Palavras e Expressões para o Século XXI

XIII. Conclusão

Os Memorandos

Apêndices

Destituição Governamental da Califórnia de 2003: Um Estudo de Caso na Linguagem Política

Vinte e Uma Palavras e Expressões Políticas que Nunca Mais Deveriam Ser Repetidas... E Mais Algumas

A Linguagem do Impeachment de Clinton

Notas

Índice

Anexo

AGRADECIMENTOS

É nesta parte que a maioria dos autores descreve seus esforços como um "trabalho feito com amor" e depois lista todas as pessoas especiais que "tornaram este livro possível".

Já eu não consigo. A verdade é que essa foi a tarefa mais difícil que já realizei — e ela garantiu que eu não tivesse uma única noite de sono decente no último ano.

A pessoa responsável pela minha esporádica falta de descanso é o meu agente, Lorin Rees, cujo telefonema atendi por engano em um raro domingo em que não estava realmente trabalhando oito horas. Ele me convenceu a usar aquela tarde para escrever a proposta de um livro e, de alguma forma, conseguiu vendê-lo exatamente pela quantia mínima que eu estava disposto a aceitar. Ele nunca recebeu um e-mail agradável vindo de mim durante todo o processo. Pelo menos ganhou dinheiro com isso.

O próximo da lista é Jonathan Karl, que passou metade da última década me perturbando para que escrevesse este texto. Ele não sabe, mas muitas vezes, nos momentos de puro estresse, realmente pensei em contratar o Dr. Morte para visitá-lo. Tenho que tomar cuidado para não dizer nada de ruim sobre ele: é um dos melhores repórteres de Washington, D.C., e é capaz de sair por aí e descobrir algo ruim sobre mim.

A pessoa que mais tem direito de ficar chateada comigo é a minha editora, Gretchen Young, que assumiu essa tarefa depois que o meu editor inicial abandonou a Hyperion. Ela deve ter feito algo terrivelmente ruim na vida passada por ter sido designada para este livro. Ela sofreu muito, então, apenas para ela, peço desculpas (Se algum dia você cometer o erro de aceitar escrever um livro, insista para que ela seja a sua editora. É uma santa.).

Tenho que agradecer a toda a equipe da Hyperion, que compassivamente riu de todas as minhas péssimas piadas e nenhuma vez me

fez sentir como o nerd linguístico que sou.

A minha equipe no Luntz Maslansky Strategic Research também carrega alguma responsabilidade. Desde os estagiários, que vasculharam milhares de sites para me ajudar a encontrar as pérolas de sabedoria, a Amy Kramer, que realmente leu grande parte deste texto quatro vezes. Essas pessoas participaram da minha frustração cotidiana — de perto e pessoalmente.

Bill Danielson merece um agradecimento só para ele. Não só me ajudou com o esboço deste livro, como também é um dos melhores entre os jovens escritores dos Estados Unidos na atualidade. Também tenho que agradecer pessoalmente a Michael Maslansky, meu parceiro de negócios, por ter me ajudado a vender minha empresa (e a John Wren, da Omnicom, por tê-la comprado) no meio desse esforço. Mesmo que ninguém realmente compre este livro, o seu sucesso me permitirá curtir a vida no eBay para sempre.

O tempo é um artigo precioso, e por isso expresso meu agradecimento em particular a Henry Kissinger, Colin Powell, Norman Lear, Bill Maher, Robert Shapiro, Aaron Sorkin, Jack Welch e Steve Wynn, por gentilmente me permitirem usar suas palavras de sabedoria.

Há algumas pessoas que não têm absolutamente nada a ver com este livro, graças a Deus, mas mesmo assim tiveram um impacto de mudança de vida na minha vida profissional que está profundamente entrelaçada com este texto. Em ordem cronológica, são eles: os meus pais; o Dr. Robert Derosier, o melhor professor dos Estados Unidos; o senador Jim Buckley, a figura política com mais princípios para quem já trabalhei; o prefeito Rudy Giuliani, o chefe mais bem-sucedido para quem já trabalhei; o ex-presidente da Câmara dos Representantes Newt Gingrich, o político mais inteligente para quem já trabalhei; Tony Blankley e Tony Coehlo, os melhores conselheiros pessoais que alguém poderia desejar; Lawrence Kadish, a definição de um ótimo americano; Frank Fahrenkopf e Steve Wynn, que foram responsáveis pelo meu primeiro dicionário de linguagem; e Steve Capus, Phil Griffin e Jonathan Wald, que colocaram as minhas discussões em grupo particulares em rede nacional. Nunca vou conseguir agradecê-los de forma adequada por tudo que fizeram por mim. Esta é simplesmente minha última tentativa fracassada.

INTRODUÇÃO

A maioria das pessoas que se preocupa o mínimo com o assunto admitiria que o inglês está no mau caminho.[1]

– George Orwell (1946)

Dia 18 de setembro de 2004: Arianna Huffington, escritora, socialite e provocadora política, uma conservadora que virou liberal e ativista política das estrelas, convida 35 dos mais importantes poderosos de Hollywood para irem à sua casa em Brentwood. Esses não são Democratas quaisquer. São membros da elite política de Hollywood, extremamente preocupados com o rumo da campanha presidencial dos EUA e em completo estado de pânico sobre o estado da nação.

Para eles, a eleição de 2004 é a batalha real para o coração e a alma dos Estados Unidos. Após assistirem à sua "vitória" ser "roubada" em 2000 pela Suprema Corte, acreditam que estão presenciando mais uma vez a desintegração da eleição nacional diante de seus próprios olhos. Os Democratas hollywoodianos uniram-se com satisfação a John Kerry, entretanto, agora acham que ele está indo na onda da Convenção Nacional Republicana e no pinga-pinga dos ataques publicitários do grupo de ex-veteranos Swift Boat. Bush subiu de forma repentina para cinco ou oito pontos de vantagem, dependendo de qual pesquisa você acredite. Em todos os lugares os Democratas se perguntam: por que o presidente está ganhando enquanto a economia está fraca, a guerra no Iraque não está indo bem e o preço do combustível, pela primeira vez, disparou para mais de $2 por galão? Por que Kerry não está sendo entendido pelo público? O que há de errado com as palavras que ele está usando? Qual é o problema com a

forma como ele está se comunicando?

Assim, os eruditos esquerdistas hollywoodianos chegam à mansão dos Huffington em Brentwood para ouvir um orador convidado de Washington, D.C., e discutir as coisas com detalhes. Chegam com seus carros conversíveis das marcas Mercedes, BMW e Jaguar, os quais custam quase o mesmo que uma casa em Omaha. Warren Beatty está presente, sentado ao lado de Hob Reiner. Larry David chega um pouco atrasado e fica de fora. Norman Lear, criador dos programas de TV *Tudo em Família*, *Maude*, *Good Times* e outros, ficou no fundo, logo atrás da atriz Christine Lahti. Com Oscars e Emmys exibidos em estantes de suas casas de piscina, famosos escritores, diretores e produtores ficam aglomerados. Pessoas com o impecável pedigree hollywoodiano. E de quem vieram saber?

Extraordinariamente, um pesquisador "Republicano".

Lá estou eu, o homem que ajudou a desenvolver a linguagem para vender o Contrato com a América e a trazer a maioria republicana para a Câmara dos Deputados pela primeira vez em quatro anos. O homem que trabalhou para Rudy Giuliani, duas vezes prefeito Republicano de uma cidade onde os eleitores democratas superam os Republicanos em cinco para um. O homem que tem trabalhado por trás dos bastidores nos últimos dez anos − nas sessões de preparação de debate e nas salas de espera das redes de televisão, nos saguões do Congresso e nas capitais estaduais por todo o país − desempenhando meu pequeno papel na ascensão republicana e no colapso democrático.*

Por que fui lá? Um lugar que alguns dos meus clientes e muitos dos meus colegas consideram um território inimigo. E o mais importante, por que a elite hollywoodiana me deu as boas-vindas? Como sabem que não faço parte de uma nefasta campanha de desinformação de Karl Roveian, tramando mentiras políticas ou sabotagem eleitoral?

A resposta é simples: embora meus clientes políticos sejam do lado oposto do tabuleiro, o que eu faço é fundamentalmente imparcial. As ideias e os princípios sobre a linguagem eficaz que compartilhei com eles em Brentwood naquela tarde são igualmente aplicáveis a Democratas e Republicanos. E, francamente, queria ver o interior da casa de Arianna.

Na verdade, as lições de linguagem eficaz transcendem a política, os negócios, a mídia e até mesmo Hollywood. Minha empresa de pesquisa já trabalhou para mais de 20 das 100 maiores empresas do mundo listadas pela revista *Fortune*. Já escrevemos, supervisionamos e conduzimos quase 1.500 levantamentos de dados, pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e discussões em grupo para cada produto e político que possa imaginar, o que representa mais de meio milhão de

conversas únicas individuais. O que aprendemos aplica-se a companhias aéreas falidas e hotéis com excesso de reservas, produtores de refrigerante e fornecedores de *fast-food*, bancos e uniões de crédito. A boa linguagem é tão importante para os lançadores de tendências do século XX, como a IBM, e para os inovadores do século XXI, como o Google, quanto para os escritórios de advocacia de sangue azul, cujos ancestrais dos sócios vieram com o navio Mayflower e futuros empresários de 21 anos que estão nos Estados Unidos há exatamente um mês.

Linguagem, política e comércio sempre estiveram entrelaçados, tanto para o bem quanto para o mal. O que apresentei àquele aglomerado de celebridades − e o que ofereço aos meus clientes políticos e corporativos todos os dias, sete dias por semana, 365 dias por ano (literalmente) − foram as ferramentas precisas e o entendimento da lapidação dos textos políticos e comerciais. Essas ferramentas são aplicáveis a geralmente *qualquer* esforço que envolva apresentar uma mensagem, seja um evento do cotidiano, como se livrar de uma multa de trânsito ou pedir um aumento, ou algo mais substancial, como criar um comercial eficaz de 30 segundos, elaborar um discurso de 15 minutos para seus funcionários, ou preparar uma palestra de uma hora para a União.

Nas páginas a seguir, os meus conselhos básicos para os leitores serão:

Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem.

Você pode ter a melhor mensagem do mundo, todavia, a pessoa que a recebe sempre a entenderá com base no ponto de vista de suas próprias emoções, preconcepções, preconceitos e crenças preexistentes. Não é o bastante ser certo, sensato ou até mesmo brilhante. A chave para uma comunicação bem-sucedida é dar o salto imaginativo de se colocar no lugar de seus ouvintes para entender o que estão pensando e sentindo nos recantos mais profundos de sua mente e coração. Como aquela pessoa percebe que o que você diz é até mesmo mais *real,* pelo menos no sentido prático, do que como você percebe a si mesmo.

Quando alguém me pede para ilustrar o conceito de "Palavras que Funcionam", peço que leiam o livro *1984* de Orwell − e depois vejam o filme. Indico, em particular, a passagem do livro que descreve o Quarto 101 − ou como Orwell basicamente o descreve, o local onde o pesadelo individual e pessoal de cada um vira realidade. Se o seu maior medo for o de cobras, você abrirá a porta para um quarto cheio delas. Se o seu medo for o de se afogar, o seu Quarto 101 ficará cheio de água. Para mim, esse é

o conceito mais assustador, terrível e criativo já colocado no papel, simplesmente porque lhe encoraja a se imaginar no seu próprio Quarto 101. As palavras que funcionam, seja na ficção ou na realidade, não só explicam, como também motivam. Elas o levam a pensar, bem como a agir. Despertam emoções, assim como o entendimento.

Mas a versão do filme *1984* nega ao público o mais poderoso aspecto que faz o Quarto 101 funcionar: a própria imaginação de alguém. Quando você realmente *vê* o Quarto 101, não é mais o *seu* ponto de vista. Torna-se o ponto de vista de outra pessoa. Você perde a imaginação e um componente essencial das palavras que funcionam.

Assim como um trabalho fictício significa talvez transcender a intenção autoral, cada mensagem que você traz ao mundo está sujeita às interpretações e emoções das pessoas que a recebem. Uma vez que as palavras tenham saído de sua boca, já não mais lhe pertencem. Só temos monopólio sobre os nossos pensamentos. O ato de falar não é uma conquista, e sim uma rendição. Quando abrimos a boca, estamos falando com o mundo − e o mundo inevitavelmente interpreta, algumas vezes altera e distorce, o nosso significado original.

Afinal, quem nunca disse a expressão: "Mas não foi exatamente isso o que eu quis dizer"?

Basta perguntar ao ex-presidente Jimmy Carter. No dia 15 de julho de 1979, três anos depois de sua triunfante nomeação na Convenção Nacional Democrata, ele se dirigiu a milhares de americanos para explicar o que chamou de "crise de confiança" dos Estados Unidos. Tal expressão não significa nada para a maioria dos americanos − nós a conhecemos como seu infame discurso "incômodo", apesar de ele nunca ter pronunciado a palavra incômodo nenhuma vez. O que o levou a essa deturpação linguística de proporções históricas será abordado mais adiante neste livro.

Outra alternativa é perguntar ao ex-secretário do Estado, Colin Powell, como o fiz, sobre a origem da chamada "Doutrina Powell" de sucesso militar. Quando foi articulada pela primeira vez em 1991 suas exatas palavras citavam a estratégia da "força decisiva". Além disso, a "Estratégia Militar Nacional dos EUA", o relatório anual do Pentágono sobre as ameaças militares para os Estados Unidos, chamou a teoria de Powell de "a teoria da força decisiva".

Nas mãos dos repórteres e até mesmo dos historiadores, contudo, acabou sendo traduzido como "força esmagadora" e agora é com frequência chamada de "a Doutrina Powell da força esmagadora". Hoje, quando fazemos uma pesquisa no banco de dados Lexis-Nexis para referências de "Colin Powell" e "doutrina da força decisiva" nos jornais e telegramas

americanos de 1990 a 2006, só há sete ocorrências. Quando fazemos a mesma pesquisa, entretanto usando "doutrina da força esmagadora", há 67 ocorrências. O mesmo ocorre com as expressões mais resumidas com apenas "força decisiva" e "força esmagadora", onde aparecem 135 e 633 resultados, respectivamente. Mais uma vez, quase cinco vezes mais referências para "força esmagadora".

Para o leitor leigo, isso pode parecer uma diferença sem uma distinção. Para Powell, a distinção ainda importa − e muito. Para ele, decisivo significou "preciso, limpo e cirúrgico", enquanto esmagador sugere "excessivo e numérico".2 Aquele é inteligente e sofisticado. Este é opressivo e brutal.

Então, como isso aconteceu? Como a história consegue se reescrever? A resposta está mais na tradução que na própria mensagem. Powell realmente usou a expressão "força esmagadora*" em público*, mas apenas uma vez, em 1990, e a usou para descrever a força necessária para assegurar que os Estados Unidos "ganhassem de forma decisiva" todas as guerras de que participassem. Em quase todas as outras ocasiões, e até mesmo em sua bibliografia de 1995, *Minha Jornada Americana*, Powell reitera seu desejo pela "força decisiva", pois "acaba mais rapidamente com a guerra e salva vidas a longo prazo".

No final das contas, são os profissionais − jornalistas, historiadores e acadêmicos que traduzem palavras em histórias − que têm a chave para a disseminação da linguagem. Eles têm que chamar a atenção das pessoas, e "força esmagadora" parece ser mais cativante que "força decisiva". Cria uma imagem mental que vai muito além da chatice baseada na política terminológica da força decisiva. Força *esmagadora* tem mais a ver com processo. "Força *decisiva"* tem a ver com resultado. Mesmo assim, não importa o quanto Powell tenha tentado corrigir e esclarecer o registro público, o mundo sempre pensará o contrário, e as consequências dessa má interpretação podem ser vistas no Iraque a cada dia que passa.

Pergunte ao ex-secretário do Estado Henry Kissinger, como o fiz, por que ele escolheu a palavra *détente* para descrever a relação entre os Estados Unidos e a União Soviética nos anos 1970. A primeira aplicação diplomática foi atribuída a um russo anônimo, impulsionada por um encontro em 1959 entre o Secretário do Estado, John Foster Dulles, e o Chanceler da Alemanha Ocidental, Konrad Adenauer, no qual Dulles defendeu as relações abertas com os estados comunistas do Leste Europeu.3 Então, realmente teve pedigree, mas também veio com outras bagagens. Kissinger disse:

> *Não escolhi a palavra* Détente. *Alguém nos atribuiu essa palavra, e isso foi um erro. Primeiro, não deveríamos ter usado uma palavra francesa, por motivos óbvios. E segundo, ela simplificou um processo complexo e ajudou os críticos a atacarem a política. Se a tivéssemos chamado de "alívio das tensões", o que era de fato, ninguém teria reclamado.*

A pessoa responsável foi provavelmente Raymond Garthoff, antigo aluno da Instituição Brookings e ex-funcionário do Departamento de Estado, que rotulou a celebração dos acordos SALT como "Carta de Détente".4 O rótulo não só ficou, como a palavra mostrou ser poderosa dentro desse contexto que se resumiu em um interessante fardo por quase uma década inteira de relações internacionais, fazendo com que uma política complexa fosse facilmente defendida... e facilmente atacada. Kissinger, possivelmente o maior diplomata de nossa era, entendeu − como você também logo entenderá − que a simples escolha de palavras simples pode e irá mudar o curso da história.

Este livro fala sobre a arte e a ciência das palavras que funcionam. Ao examinar o uso estratégico e tático da linguagem na política, nos negócios e no cotidiano, você pode perceber como conseguir alcançar melhores resultados diminuindo o espaço entre o que você quer expressar e o que a sua plateia interpreta de fato. A tarefa crítica, como já sugeri, é ir além do seu próprio entendimento e olhar para o mundo a partir do ponto de vista do ouvinte. Em essência, é ser focado no ouvinte; suas percepções superam qualquer realidade "objetiva" que possa ser suposta de uma determinada palavra ou frase que você usar. Repito, o que importa não é o que você diz, mas o que as pessoas ouvem.

EM DEFESA DA LINGUAGEM

Só para constar, eu amo a língua inglesa. Construí uma carreira preocupando-me com as dificuldades de discurso, a escolha minuciosa e deliberada das palavras. Adoro o sotaque macio e anasalado das beldades sulistas e a gíria estalada das garotas do vale do Sul da Califórnia, o suave lirismo do Meio Oeste e a aspereza agressiva dos taxistas de Brooklyn. Fico encantado com a voz grave e baixa de James Earl Jones, a suavidade aveludada de Steve Wynn, a sofisticação aristocrática de Orson Welles e

Richard Burton, e as entonações sensuais de Lauren Bacall, Sally Kellerman e Catherine Zeta-Jones. Quando bem falada, a língua americana é uma língua de esperança, de heróis do dia a dia e de fé na bondade das pessoas.

No seu melhor aspecto, o inglês americano é também a língua prática do comércio. A forma de comunicação mais eficaz é a linguagem simples e despretensiosa dos fazendeiros, dos vendedores de lojas de família e dos milhares de negócios localizados nas centenas de Main Streets (ruas principais) dos EUA, assim como a linguagem de homens e mulheres que não aceitam besteiras, são realistas e vão direto ao ponto, aqueles que construíram as maiores empresas já vistas no mundo.

Sou atraído pela linguagem dos sonhadores e dos pragmáticos. Dos que sinceramente batalham remando contra a maré, e de homens e mulheres tranquilos, que simplesmente são agradecidos por viverem em um país que lhes permite identificar as necessidades dos vizinhos e proporcionar um produto ou serviço para atendê-los. As palavras do americano comum são ao mesmo tempo uma linguagem de idealismo e bom-senso. Escuto e adoro todas elas.

Sou mais conhecido por meu trabalho na esfera política, começando com Ross Perot e sua campanha meio bombástica em 1992; seguido pela vitória de virada de Rudy Giuliani na cidade de Nova York, em 1993; e encerrado com o Contrato com a América em 1994, que, pela primeira vez em 40 anos, recebeu muito crédito com o retorno do controle da Câmara dos Deputados pelo Partido Republicano. De alguma forma, seja individualmente, em pequenos grupos ou em uma convenção partidária inteira, já aconselhei quase todos os senadores e congressistas republicanos desde então, assim como o fiz com muitos primeiros-ministros em vários continentes sobre seus problemas com linguagem. Na preparação para este livro, percebi com algum orgulho que minha empresa já entrevistou mais de meio milhão de pessoas, e eu, pessoalmente, presidi discussões em grupo em 46 dos 50 estados − e pretendo ouvir as boas pessoas de Idaho, Montana, Virgínia Ocidental e Wyoming assim que tiverem um motivo para saberem sobre mim.

Sou um defensor empenhado do discurso político que é direto e claro. Deve ser interativo e imparcial. Deve ser falado para o senso comum da população − com um componente moral, mas sem ser incitador, enfadonho ou divisivo. Em um mundo perfeito, a linguagem política favoreceria as pessoas que respeitassem suficientemente as outras para lhes dizer a verdade, e que fossem inteligentes o bastante para não o fazer em um tom condescendente.

Em 2005, as minhas anotações com 170 páginas sobre a linguagem, *A New American Lexicon*, causaram uma tempestade de protestos em Washington e na blogosfera, pois realmente foi uma tentativa de estabelecer uma linguagem comum para uma pauta a favor dos negócios e da liberdade. Por ter atuado como pesquisador de opinião pública de registro para o Contrato com a América uma década antes, os críticos liberais deram uma paulada nesse trabalho. Vieram atrás de mim com sede de vingança por motivos ideológicos e políticos.

Daily Kos, o principal blog esquerdista, acusou-me de "mesclar mentiras com verdades". Outro blog, thinkprogress.org, declarou que eu queria "assustar" o público com os impostos e "explorar" a tragédia de 11 de setembro; até montaram uma seção chamada "Observatório de Luntz" (*Luntz Watch)* em seu site para rastrear e "analisar" a minha linguagem.5 E o Fundo Ambiental Nacional criou o "Fala Luntz" (*Luntz-Speak)*, um site totalmente dedicado às minhas mensagens sobre as questões de meio ambiente e energia, as quais, em suas palavras, representavam "uma nova forma emocionante de colocar uma reviravolta positiva em um registro ambiental terrível". Até mesmo criaram o "Prêmio Luntzie" para os políticos que, para eles, melhor usavam a minha linguagem. Por mais que eu odeie as críticas, tenho que admitir que realmente gostei do personagem de desenho animado que criaram para se parecer comigo: ele tem cabelo mais bonito, dentes mais brancos e um bronzeado saudável.

Não fiquei surpreso com as reações. Vivemos em uma era partidária, e a maior parte da linguagem gerada na internet tem assumido um tom partidário viciante. Eu praticamente parei de trabalhar nas campanhas políticas nacionais há anos, pois eram repletas de forte negativismo, o qual parecia crescer de forma mais cruel e desumana a cada ciclo da eleição. Os Republicanos mais ideológicos, mentes brilhantes como a de William Kristol, que entedia mais de política que muitos políticos, algumas vezes reclamavam que as minhas palavras não tinham pegada suficiente e que suavizavam o que eles achavam que deveriam ser as garras afiadas do debate filosófico. Os Democratas mais ideológicos, particularmente os blogueiros, opuseram-se contra o que perceberam ser um esforço meu para obscurecer a verdade por trás de uma terminologia com um tom mais brando.

Em um meio termo, ambos estavam certos. A minha filosofia pessoal pode ser de centro-direita, mas as minhas palavras políticas são sempre dirigidas aos eleitores fundamentalmente sem posicionamento − a maioria não tão silenciosa dos americanos que rejeita a estabilidade ideológica em favor do centrismo seguro. Ao contrário de alguns dos meus colegas, eu me

esforço muito para não permitir que minhas crenças ou inclinações interfiram em meu trabalho. Seja uma questão política que desejo transmitir ou um produto que quero vender, procuro ouvir, entender e, por fim, conquistar os desconfiados, os que estão em cima do muro, os céticos indecisos. Minha linguagem evita o partidarismo público e tem como objetivo encontrar um terreno comum, em vez de impor limites ou semear a discórdia. As palavras neste livro representam a linguagem da América, não a linguagem de um único partido político, produto ou filosofia.

Alguns críticos acusarão este livro de defender ou até mesmo ensinar a manipulação, contudo, como um mágico aposentado que decide revelar seus truques e depois desaparece, procuro apenas abrir as portas do laboratório da linguagem e dar uma luz sobre como as palavras que funcionam são criadas e usadas.

Pedi ao brilhante escritor hollywoodiano, Aaron Sorkin, criador do *The West Wing* e do *Sports Night,* alguém com uma orientação política bem diferente da minha, que explicasse a diferença entre a linguagem que convence e a que manipula. Sua resposta me surpreendeu:

> Não há diferença. Somente quando a manipulação é óbvia, é que ela é uma manipulação ruim. Tudo o que faço é tão manipulador quanto um mágico fazendo um truque de mágica. Se eu conseguir mexer bem este lenço vermelho de seda com a mão direita, posso fazer o que quiser com a mão esquerda, e você nem perceberá. Quando se está escrevendo ficção, tudo é manipulável. Estou preparando a situação especificamente para que você ria, chore ou fique nervoso naquele momento. Caso consiga ver como estou serrando a moça ao meio, então é uma manipulação ruim. Caso não consiga ver, então é boa.

É claro que você aprenderá o que dizer para conseguir uma mesa em um restaurante lotado e como conseguir que o pessoal do aeroporto lhe deixe entrar no avião que já está fechado, mas isso é realmente uma linguagem de exploração? Você aprenderá a linguagem do século XXI, as palavras e as frases que você mais ouvirá nos próximos anos, entretanto, elas são realmente mensagens manipuladoras? Dificilmente.

Com certeza já vimos ocasiões em que a linguagem foi usada para ofuscar nosso julgamento ou confundir os fatos, mas a sua beleza − o

verdadeiro poder das palavras − é que ela também pode ser usada em defesa da transparência e imparcialidade. Eu não acredito que haja algo de desonroso em apresentar uma proposta defendida de modo passional sob a luz mais favorável, evitando a autossabotagem do fraseado desajeitado e do enunciado duvidoso. Não acredito que seja de alguma forma maligno escolher os argumentos mais fortes, em vez de optar de forma preguiçosa pelos mais fracos.

A educação, por exemplo, não é o assunto mais em alta só para mim − é a questão mais comentada nos Estados Unidos atualmente. O público tem exigido uma reforma mais aprofundada na educação como as iniciativas de "Não Deixar Nenhuma Criança para Trás" que viraram lei − porém, como essas reformas são explicadas determina seu nível de apoio. Tenho estado ativo no movimento "school choice" (escolha da escola), e em minha pesquisa descobri que chamar o componente financeiro de "voucher" (fiador), em vez do mais popular "bolsa de estudos", banaliza a poderosa oportunidade e o prêmio financeiro que as crianças de famílias de baixa renda recebem quando seus pais têm o direito de escolher a escola que elas irão frequentar.

Na verdade, eu diria que é mais correto chamá-lo de "escolha parental na educação" que "escolha da escola", pois são realmente os pais que escolhem as escolas para seus filhos. Ou, considerando como esse programa equaliza a educação para ricos e pobres, a frase mais precisa também poderia ser "oportunidades iguais na educação", e com certeza teve um melhor resultado na pesquisa realizada pela minha empresa.

A maioria das histórias que você lerá nessas páginas foi criada para causas e clientes que procuraram construir em vez de demolir, o que é bem mais impressionante que o destrutivo "corta e queima" da campanha atual. Até mesmo os menos políticos entre nós têm um pouquinho de discurso político entusiasmado que nos tocou quando o ouvimos pela primeira vez, e que esteve conosco por anos, décadas e até mesmo gerações.

> "Não pergunte o que seu país pode fazer por você..."
> "A única coisa que devemos temer é o próprio medo..."
> "Alguns homens veem as coisas como são, e perguntam por que..."
> "A cidade brilhante no topo da colina..."
> "Eu tenho um sonho."

No final, a atual batalha contra a linguagem política é mais sobre

compreensão que articulação. Há pelo menos dois lados para cada questão, e as pessoas de cada lado acreditam nos recantos mais profundos de suas almas que estão certas. Ajudo a expressar os princípios do lado em que acredito, usando a linguagem mais simples e honesta disponível. É claro que procuro persuadir. O meu objetivo é moldar o discurso político que alcança objetivos dignos − para nivelar o campo linguístico e informar aos americanos sobre o que está realmente em jogo nos debates políticos.

A comunicação direta é igualmente importante no âmbito da iniciativa privada. As empresas americanas têm grandes histórias para contar. Desde os chocantes avanços na indústria farmacêutica, que estão prolongando a vida das pessoas com AIDS às inovações de tirar o fôlego na microcomputação e inteligência artificial; das revolucionárias tecnologias agrícolas, com potencial para evitar a fome em todo o mundo, às sólidas técnicas mais ambientais e menos perturbadoras de extração de petróleo e gás natural da terra − as corporações americanas estão idealizando e criando um novo mundo emocionante para o novo século. É uma tragédia a linguagem delas estar presa aos livros didáticos da Escola de Negócios de Harvard da década de 1950, em vez de terem um discurso simples parecido com a abordagem de John McCain no século XXI.

Na verdade, a Enron, a WorldCom, a Tyco, a Adelphia e até mesmo Martha Stewart não falharam porque tinham uma péssima linguagem, mas porque tinham uma péssima moral. Mas, para o resto das corporações americanas (deixando Martha Stewart de lado), a linguagem intricada que continuam a usar faz parte de seu problema com a imagem, e não da solução. Basta pegar quase qualquer relatório anual de 2007 e folhear para a carta padrão do CEO. Circule as palavras, frases e conceitos que você não entender, não gostar ou não tiver muita certeza sobre o significado. Você precisará de muita tinta de caneta.

É nesse ponto que os pesquisadores de opinião pública e os lapidadores de textos, como eu, entram. Este livro oferecerá aos leitores um olhar proverbial por trás da cortina sobre o que funcionou para as empresas no passado, e sobre as novas estratégias que estão desenvolvendo para este novo milênio. Teremos uma visão histórica sobre a forma como os líderes políticos se apresentam para os americanos − e como esse processo mudou para sempre. Também abordaremos a linguagem que é usada atualmente para expressar os temas em maior destaque da época, os quais certamente dominarão os ciclos eleitorais futuros. E, finalmente, voltaremos nossas atenções para o futuro, para o que as empresas deveriam estar dizendo agora e nos próximos anos − e o que você pode esperar que os políticos também estejam falando nos próximos anos.

Este não é um livro sobre política. Não importa, para o propósito de nossa discussão, quem é o melhor americano, o comediante libertário Dennis Miller ou o comediante liberal Al Franken; ou quem foi o melhor presidente, Bill Clinton ou George W. Bush. Este livro é igualmente dirigido a Democratas e Republicanos, liberais (ou, como agora gostam de ser chamados, "progressistas" − uma fascinante mudança na terminologia, a qual veremos mais tarde) e conservadores.

Este livro não tomará partido na guerra dos hambúrgueres, carros, refrigerantes de cola, ou o que quer que seja. Mas aqueles que vendem os produtos, e o resto de nós que os compra, encontrarão tantas coisas valiosas nestas páginas, quanto o farão os que vendem ideias políticas. Afinal, os melhores produtos e as melhores campanhas de marketing envolvem ideias, e não apenas a embalagem.

Poucas − pouquíssimas − publicações exploraram a interseção estratégica entre política, negócios, Hollywood, mídia e comunicação. Este livro atinge a interseção entre todos os cinco e introduz um elemento novo em folha: uma explicação de como e por que o uso estratégico e tático de palavras e frases específicas pode mudar a forma de pensar e o comportamento das pessoas. O livro reconta histórias pessoais de como a linguagem comumente identificável e as estratégias de produto mudaram, descrevendo o processo que as criou, bem como as pessoas e empresas que as articularam. E proporcionará ao leitor as Palavras que Funcionam específicas − e aquelas que não funcionam − em várias situações. Do mundo político, iremos explorar:

- Como o "imposto sobre patrimônio" virou o "imposto da morte", tornando um assunto relativamente enigmático em um tópico nacional polêmico.
- Como Rudy Giuliani mudou de uma "política de combate ao crime" para uma "plataforma de segurança" em sua bem-sucedida campanha para prefeito.
- Como o Contrato com a América revolucionou a linguagem política de maneira nunca intencionada por seus autores.
- Como a "extração de petróleo" tornou-se "exploração de energia", frustrando toda a comunidade ambiental.

Do mundo corporativo, iremos explorar:

- Como uma linguagem eficaz pode ser usada para prevenir greves e promover a satisfação dos funcionários.

- Como uma das 100 maiores empresas do mundo, de acordo com a revista *Fortune,* protelou e depois fez a SEC (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos) parar de implementar as populares medidas chamadas de "responsabilidade corporativa" ao remodelar a mensagem e redefinir o debate.
- Como "apostar" virou "jogar" e como Steve Wynn, produtor teatral de Las Vegas, descobriu o valor de seu próprio nome e o associou ao hotel mais caro já construído.
- Como o CEO da Pfizer, a maior indústria farmacêutica do mundo, revolucionou o campo da indústria ao aplicar a linguagem de responsabilidade e ao mudar o foco de "tratamento da doença" para "prevenção".

E do mundo pessoal, o seu mundo, você aprenderá:

- Como se livrar de uma multa por velocidade quando você e o guarda sabem que você é culpado.
- Como conseguir uma mesa em um restaurante lotado e um assento em um avião que já fechou as portas.
- A melhor forma de se desculpar quando você sabe que está errado... e convencer.

Esses são os desafios que enfrento todos os dias, e a tarefa da qual me encarreguei quando comecei minha carreira profissional há quase 20 anos é a de descobrir as respostas. Os meus objetos de estudo são os meus companheiros cidadãos − não só dos Estados Unidos, como de todo o mundo. O meu laboratório é a vida cotidiana que as pessoas levam e as discussões organizadas, apenas com convite, que frequentemente conduzo à noite.

Todas essas histórias vêm da minha própria experiência pessoal, contudo, você saberá de outras pessoas mais notáveis também. As lições que colhi de uma década e meia de trabalho, em nome de clientes empresários e políticos, são baseadas em estudos empíricos e quantitativos de pesquisa − não apenas em opiniões. Tudo o que você ler aqui foi baseado em uma pesquisa científica de marketing, não em uma mera suposição.

O objetivo deste livro é dizer a você o que digo aos governadores, senadores e membros do Congresso; o que digo à Câmara de Comércio dos Estados Unidos e em mesas-redondas de negócios; e o que apresento aos CEOs e empreendedores todos os dias por todo o país: ***Não é o Que Você***

Diz, é o Que as Pessoas Ouvem.

Este livro é metade guia, metade descobertas. Ele explora como os presidentes e os 500 maiores CEOs, segundo a lista da revista *Fortune,* moldam as mensagens que têm o poder de revolucionar o que pensamos sobre a política e os produtos do nosso cotidiano. Você vai dar uma espiada nos bastidores do processo real pelo qual algumas das marcas mais poderosas dos Estados Unidos foram criadas. E saberá como os líderes políticos e empresariais do país estão desenvolvendo um vocabulário novo em folha voltado para mudar a ansiedade pública: as vinte e uma palavras para o século XXI.

Este livro não é só para líderes políticos e empresariais; é para todos que têm interesse na linguagem americana ou que ganham a vida usando-a e escutando-a. É para todos que querem aproveitar o poder das palavras para melhorar a sua própria sorte na vida, e para garantir que o verdadeiro significado dessas palavras seja ouvido como pretendido.

Leia as páginas a seguir e você aprenderá sobre a linguagem americana. Também encontrará as palavras para contar sua própria história.

E lembre-se: A menos que indicado o contrário, o conteúdo dos sites listados no livro está em inglês.

* Fui duas vezes responsável por preparar os líderes congressionais do GOP (Partido Republicano) em seus debates televisivos nacionais na PBS. Primeiro, em Williamsburg, Virgínia, em outubro de 1996, quando o presidente da Câmara, Newt Gingrich, e o líder da maioria no Senado, Trent Lott, confrontaram o líder da minoria Democrata na Câmara, Dick Gephardt, e o líder da minoria no Senado, Tom Daschle, e quatro anos depois, quando o presidente da Conferência Republicana na Câmara, J. C. Watts, e o senador republicano de Nebrasca, Chuck Hagel, debateram contra o estrategista da minoria Democrata no Senado, Harry Reid, e o estrategista da minoria Democrata na Câmara, Harry Reid. No segundo debate, realizado no estúdio da PBS em Arlington, Virgínia, eu realmente tive que me esconder no banheiro do andar de cima por 40 vívidos minutos, após Reid ter acusado os republicanos, ao vivo, de serem escravos dos "pontos de debate de Frank Luntz". Fico só imaginando o que ele teria dito se soubesse que, na verdade, eu estava no prédio naquele exato momento.

A GUERRA DAS PALAVRAS

> *Não me diga que as palavras não importam. "Tenho um sonho", são só palavras? "Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas, que todos os homens foram criados iguais", são só palavras? "Não temos nada a temer senão o próprio medo", são só palavras? Apenas discursos?".*
>
> — Barack Obama
> 16 de Fevereiro de 2008

Essas poderosas palavras ajudam a explicar o magnetismo da campanha presidencial de Obama. Suas palavras fazem mais que inspirar. Elas transformam. Comovem as pessoas. No entanto, tenho que perguntar: essas palavras seriam menos persuasivas se você soubesse que foram pronunciadas por outro candidato para outro cargo político apenas dois anos antes? Reflita sobre o discurso proferido por Deval Patrick dois anos antes em sua bem--sucedida campanha para governador de Massachusetts:

> *Escuto muito da equipe (dos meus oponentes) que tudo o que tenho a oferecer são palavras, só palavras. "Consideramos estas verdades como evidentes por si mesmas", são só palavras? Apenas palavras? "Não temos nada a temer senão o próprio medo", são só palavras? "Não pergunte o que seu país pode fazer por você, pergunte o que você pode fazer pelo seu país". Apenas palavras? "Eu tenho um sonho", são só palavras?*

Se isso é um caso de plágio político ou apenas uma troca de provocações sadias entre amigos íntimos é absolutamente relevante. Se as palavras devem ser a janela para a alma, como podemos saber que alma estamos vendo? Dúvidas à parte, Barack Obama virou uma espécie de Flautista de Hamelin da esperança, oportunidade e mudança, e revitalizou nesse processo a arte perdida de fazer discurso. Sua prosa é musical em seu pronunciamento, combinando a poesia de Paul Simon com os saudosos sons de Art Garfunkel — e milhares de americanos seguiram sua melodia diretamente para a urna eleitoral. No papel, ele poderia estar entre os menos qualificados entre todos os candidatos viáveis, mas isso não importa. Para a maioria dos americanos, as suas palavras, a forma como ele as pronuncia e quem ele parece ser e representar são mais importantes que sua experiência. E as palavras que funcionam criam campanhas que vencem.

*"*Não há nenhum truque em ser um humorista quando você tem todo o governo trabalhando para você.*"* , foi o que Will Rogers disse sobre sete décadas atrás, mas poderia estar facilmente falando sobre a linguagem do campo presidencial de 2008. Em vários pontos, durante a temporada de campanha, um esperançoso candidato declarou sua crença em OVNIs, outra presidenciável não conseguia decidir entre diamantes e pérolas, o ator profissional na área se atrapalhou com suas falas, muita evolução rejeitada, e um fiel torcedor dos Yankees cometeu o pecado capital de apoiar os Red Sox na Série Mundial.

E conforme a temporada inicial prosseguia, para cada candidato que dava um passo à frente, muitos outros se retiravam. Para cada réplica linguística bem-sucedida, muitas outras fracassavam. Eles aprenderam da pior maneira, ou não aprenderam em absoluto, que a linguagem é como fogo: dependendo de como você a use, ela pode aquecer a sua casa ou incendiá-la por completo.

Sim, as palavras são importantes.

Na verdade, as únicas pessoas que não estão intimamente ligadas à linguagem dos Estados Unidos são os jornalistas que noticiam suas palavras. As tentativas de sintetizar as aspirações dos eleitores em uma única palavra, não só caíram por terra, como estavam totalmente erradas. Se a "experiência*"* fosse o atributo mais importante na campanha presidencial de 2008, Santa Fé seria o novo point político e Bill Richardson, governador do Novo México, seria o favorito. Se fosse a "inteligência*"*, Joe Biden estaria estourando champanhe por todo o país. Se "força" e "liderança" diante do terrorismo e da crise fossem os traços característicos essenciais, Rudy Giuliani teria se deleitado sob o sol da

Flórida. Mas nada disso aconteceu porque eles não perceberam o que realmente importa para os 120 milhões de eleitores americanos nesses períodos de incerteza e ansiedade.

Em uma só palavra, é o "otimismo". Isso não é, como os especialistas e pesquisadores de opinião gostariam que você acreditasse, uma "mudança" na eleição. A *"mudança"* é inevitável, mas nem todas as mudanças são "mudanças positivas". A palavra "mudança" não explica nem a metade do que os americanos querem de seu próximo presidente. Pelo contrário, essa é uma eleição de "esperança", de "sonhos" e das aspirações coletivas de uma nação que enfrenta tempos difíceis política, financeira e emocionalmente. Para ser claro, queremos desesperadamente voltar a acreditar.

Quando escrevi *Palavras que Funcionam,* a população estava realmente frustrada com a política. Podia-se ouvir e sentir o cinismo profundamente enraizado enquanto as pessoas se perguntavam em voz alta se a política e as eleições ainda importavam. Não havia nenhum herói político, nenhum sonho político e, francamente, não havia muita esperança no horizonte. Mas, graças a um grupo de candidatos únicos em ambos os lados do tabuleiro, a diversos debates políticos televisionados que foram de fato assistíveis (e frequentemente revistos, graças à saturação das notícias a cabo), e a um calendário eleitoral que começou mais rápido e impetuoso que um filme de Jason Bourne, esse ciclo da campanha foi como uma corrida de Fórmula 1 — com engavetamentos e tudo.

Graças a Roger Ailes e à Fox News, viajei por mais de 30 estados nos últimos 12 meses, conduzi pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação em quase 40 debates presidenciais, ouvi milhares de pessoas pessoalmente e aprendi sobre suas reações a cada segundo para cada palavra do mesmo candidato. Das feiras de Iowa às lanchonetes de Nova Hampshire, do frio cortante de Boston ao calor do sol da Flórida, vi candidatos surgirem do nada para dar um nocaute retórico, e vi os favoritos trilharem seu caminho para a derrota.

Tenho feito esse passeio eleitoral a cada dois anos desde 1992, entretanto, essa eleição se destacou não apenas porque foi a mais intensamente competitiva da era moderna, mas porque tivemos um candidato negro verdadeiramente viável, uma candidata do sexo feminino, um candidato mórmon e um candidato latino — todos pela primeira vez.

E em minhas viagens através da paisagem linguística da vida americana contemporânea, descobri uma nova linguagem que deveria ser agregada à minha lista original das Vinte e Uma Palavras que Funcionam para o Século XXI. Em especial, há sete palavras adicionais que têm um poder particular

de persuasão no mundo dos negócios, da política e do cotidiano, começando com a mais poderosa: "consequências". Aparentemente mundana e neutra nessa aplicação (pode haver boas e más consequências), nenhuma outra palavra personaliza e dramatiza de forma instantânea o resultado potencial de uma ação em particular. Quando alguém fala sobre "as consequências", o ouvinte pensa imediatamente: "O que isso significa para mim?". *Nesses tempos de insegurança econômica, social e geopolítica, nenhuma outra palavra tem um impacto subentendido tão profundo na psique americana*.

O melhor exemplo da força política das consequências vem direto da boca do presidente George W. Bush, em cuja boca um especialista uma vez disse que a língua inglesa iria morrer. O apoio à guerra no Iraque diminuiu de modo constante ao longo de seu segundo mandato, quase como em queda livre. Mas, quando Bush falou habilmente sobre as "consequências do fracasso" em referência aos esforços democratas para se opor à "explosão" de sua tropa, ele parou a descida e impediu que os Democratas ganhassem a vantagem retórica. Então, enquanto a guerra continua mal vista, o mesmo ocorre com os pedidos dos Democratas de retirada. As consequências do fracasso são altas demais.

A palavra *"* impacto*"* tem um efeito similar sobre o ouvinte, sendo aparentemente neutra, porém extremamente influente. Graças ao extenso trabalho da minha empresa na responsabilidade social corporativa, descobri que essa única palavra — mais que qualquer outra — faz com que os ouvintes suponham que irão ver e sentir uma diferença mensurável. Já não é mais o suficiente falar sobre "esforço" ou até mesmo sobre "soluções". Ambas as palavras passam a sensação de "já estive lá, já fiz isso". Pelo contrário, os americanos querem ver ação — e resultados. As empresas que demonstram "impacto*"* na responsabilidade social (não chame isso de "cidadania corporativa" — em tempos de ansiedade econômica e redução de despesas, as pessoas veem as empresas como centros de lucros, não de pessoas) geram sentimentos positivos nos clientes existentes, assim como uma maior conquista de nova clientela.

As próximas adições — "diplomacia" e "diálogo" — têm origem no trabalho que realizei em mais de 20 países, contando a última década, embora se apliquem tanto a nível nacional quanto global. O fator cansaço após o dia 11 de setembro estabeleceu que isso é tão emocional quanto retórico. Os americanos estão cansados e frustrados com toda essa agressão e negatividade internacional, local e até mesmo em casa e no local de trabalho. "Diálogo" e "diplomacia" representam um profundo desejo de afastamento da política da administração de Bush, e o sentimento

transcende às políticas internacionais. Com tanta ansiedade sendo infiltrada na mentalidade coletiva, os americanos querem um período de paz e sossego em suas vidas. Das tensas reuniões sindicalistas às disputas territoriais locais, "diplomacia" e "diálogo" são palavras que ajudam a trazer a paz de espírito.

A quinta palavra, "confiança", foi deixada de fora da lista original das Vinte e uma palavras, contudo, não deveria ter sido assim. Graças à crescente dependência tecnológica, junto com a redução do tempo livre, cada vez mais pessoas chegaram à conclusão de que a "confiança em" um determinado produto ou serviço é no mínimo tão importante quanto o seu preço, e em alguns casos, como carros, TV a cabo e aparelhos de comunicação pessoal, é ainda mais. Na verdade, a confiança se tornou tão importante que é o componente fundamental da nova Equação de Valor para as empresas que buscam redefinir o "custo" dos produtos ou serviços. Pense nisso da seguinte forma: "*VALOR*" = *preço* + *utilidade* + *confiança*.

As duas últimas adições se aplicam igualmente para a política e os negócios: "missão" e "compromisso". Graças a uma geração de políticos e CEOs que estão dispostos a dizer (e fazer) qualquer coisa para manter seus empregos, a questão das "garantias" e "promessas" não carrega mais o mesmo peso de antigamente. A única forma de os líderes demonstrarem linguisticamente que é isso mesmo o que querem dizer e dizer o que querem é através de um "compromisso pessoal". "Compromisso" tem dois significados. Significa tanto a dedicação a uma causa ou esforço em particular quanto uma promessa para se realizar. Em essência, um "compromisso" comunica aos funcionários, acionistas e eleitores que o orador está disposto a colocar sua reputação e credibilidade em risco para atingir um resultado bem-sucedido. É como se dissesse: "quando eu tenho êxito, você também tem".

Da mesma forma, as "declarações de missão" que estiveram no auge na década de 1990 são vistas agora como palavras vazias de corporações que fingem ser algo que não são. Pelo fato de eu ter escrito um número razoável de tais declarações para algumas das maiores empresas americanas, foi perturbador saber que alguns dos trabalhos que fiz há uma década não sobreviveram ao ambiente brutalmente hostil e à ordem estabelecida que agora domina a opinião pública. Mas onde a retórica da "declaração de missão" falhou, a "missão" mais básica, emotiva e menos cafona sobrevive e até mesmo prospera. Agora, mais do que nunca, o típico autodenominado Americano Furioso (atualmente, metade do país) quer saber *o quê, como* e o *porquê* dos negócios e da política. Seja você um CEO ou um senador, sua missão é explicar o que faz, por que o faz e, acima de tudo, por que se

importa com isso. A sua "missão" é como uma janela para seu cérebro, seu coração e sua alma. É o que lhe mantém acordado à noite e o que lhe faz levantar pela manhã. É o que o Kramer, da série de TV *Seinfeld*, chamaria de "katra" — sua essência. Conte para as pessoas sobre a sua missão e observe-as subir a bordo com você.

Conseguir a palavra certa é muito importante, entretanto, entender o humor do país é fundamental para se conectar com todos os americanos. Em tempos de estresse e ansiedade econômica, a população americana tende a procurar líderes que pareçam "autênticos" e "honestos". Assim como os produtos orgânicos ou naturais tiveram uma explosão de vendas, a "autenticidade" se tornou um atributo essencial na comunicação política e corporativa, pois sugere candura e sinceridade em uma era de desconfiança.

De mãos dadas com a autenticidade corporativa vem a necessidade de assumir um sincero compromisso com a "responsabilidade social corporativa" (resista à tentação de usar a sigla RSC), uma tendência que continua a acelerar. Os consumidores agora exigem que um compromisso contínuo com a grande comunidade esteja incorporado na cultura e na estratégia mais ampla da empresa em vez de ser algum esforço individual e programático. As palavras como "proativo" e "histórico" ressoam porque indicam boas intenções bem como resultados favoráveis. Da mesma forma, "mais limpo, mais seguro, mais saudável", diz aos ouvintes que as coisas irão melhorar, enquanto "sustentabilidade" recebe uma reação mais mista, pois somente sugere manter o estado atual das coisas.

A Anheuser-Busch é um exemplo perfeito de uma empresa com responsabilidade social bem posicionada, não só por sua campanha premiada de um quarto de século para conter o abuso de bebidas alcoólicas e promover a direção segura, mas também por sua adesão ao uso da palavra "responsável". Você verá que essa palavra é usada de forma agressiva em todo o seu site e em suas comunicações corporativas, e é apreciada não só pelos fãs de cerveja, mas por toda a comunidade. Simplificando, ela rejeita a abordagem violenta em favor de um gentil lembrete para fazer a coisa certa. Na sociedade atual, queremos ser aplaudidos, não repreendidos.

Sim, as nossas expectativas e prioridades em relação às ferramentas do capitalismo mudaram de forma significativa, porém, se quiser saber quais palavras — e programas — de responsabilidade corporativa soarão melhor nos Estados Unidos nos próximos cinco anos, estude o inglês britânico agora. Sob a bandeira "Acredite no Melhor", a maior transmissora de televisão paga da Grã-Bretanha, a BSkyB, criou o que alguns consideram o primeiro manifesto de responsabilidade corporativa. Suas seis áreas de foco ("incluir a todos", "conservar o meio ambiente", "inspirar o

aprendizado", "desenvolver as artes" "transformar pessoas" e "fazer melhor") têm tudo a ver com a "quebra do estado atual das coisas", de acordo com James Murdoch, CEO da News International, matriz da BSkyB. Sua declaração em seu site pode ser direcionada aos consumidores britânicos, entretanto, ela melhor expressa exatamente o que os americanos mais querem ouvir de um CEO:

> "O panorama geral é agarrar a oportunidade de fazer melhores negócios e dominar as oportunidades para contribuir. Um negócio que consegue ver o panorama geral do seu papel na sociedade é o negócio que pode beneficiar a sociedade e, no final das contas, a si mesmo.
>
> O panorama geral reflete os valores centrais da Sky e o que defendemos. Faz parte da nossa estratégia defender as questões com as quais os nossos clientes se preocupam — é um compromisso com nossos clientes para tentarmos fazer algo com nossos interesses comuns, e fazermos isso juntos.
>
> Entretanto, a nossa jornada não termina aqui. À medida que formos trazendo inovações para o mercado, e conforme mais clientes juntarem-se a nós, continuaremos a construir nosso compromisso em um panorama maior. Estamos tomando uma atitude e inspirando nossos clientes em como podem desempenhar um papel também, pois acreditamos em melhor fazer negócios.

Todas as coisas nesse trecho são proativas. Ele é todo voltado para conectar os valores da empresa aos valores das pessoas que servem. E a linguagem trata tanto da estrada adiante quanto dos quilômetros já rodados. Essas são claramente palavras que funcionam.

No entanto, embora agressiva, as empresas voltadas para o consumidor, como a Anheuser-Busch e a BSkyB, perceberam que uma campanha de responsabilidade social ativa não é boa só para a comunidade, mas também para os negócios, a Avenida Madison não conseguiu manter o mesmo ritmo. Claro, há exceções. A empresa do sabonete Dove criou a campanha pela "Beleza Verdadeira" protagonizada por uma menina de olhos arregalados paralisada com tantos anúncios que prometiam torná-la "mais jovem, mais

magra, mais firme", terminando com a frase: "Fale com a sua filha, antes que a indústria da beleza o faça". Com certeza, todas as mães do país ficaram gratas pela mensagem inovadora. Contudo, para a maioria, os recursos visuais e a linguagem da responsabilidade social ainda continuam presos ao passado.

Os CEOs também continuam a sofrer com o déficit da linguagem — agravado pelo comportamento financeiro pessoal que não tem funcionado muito bem com os funcionários ou acionistas. Hank McKinnell, ex-CEO da Pfizer, perdeu seu cargo quando o conselho de administração embargou seu pacote salarial em uma época em que os acionistas estavam perdendo em valor e os funcionários perdendo seus empregos. Robert Nardelli, ex-CEO da Home Depot, foi expulso do conselho porque arrecadou $38 milhões em um ano em que as ações da Home Depot despencaram de forma brusca e ele se recusou a ligar seu desempenho financeiro ao desempenho de seus acionistas. Grande erro. Os CEOs que ganham milhões enquanto seus funcionários sofrem e os políticos que se beneficiam das vantagens de seu cargo enquanto a nação se afunda cada vez mais em dívidas são dois dos principais motivos de atualmente haver tanta raiva no país direcionada às instituições de poder e às pessoas em seu comando.

Estatisticamente, os americanos nunca foram tão pessimistas quanto ao futuro (ou presente, para falar a verdade). Ainda assim, os eleitores estão respondendo de modo favorável aos candidatos que falam sobre como o amanhã *será* melhor que hoje, desde que esses candidatos incorporem essa ideia. Sabemos que agora uma maioria (57%) teme que a próxima geração herde um mundo pior que o atual, e 52% dizem que as condições dos Estados Unidos estão deixando-os "verdes de raiva e que não aceitarão mais isso".

As mensagens políticas refletindo um Estados Unidos melhor estão levando as pessoas para as urnas. Esse é um verdadeiro movimento político, uma profunda crença compartilhada entre as populações de que esses são tempos especiais e que uma autêntica voz surgiu transcendendo os tradicionais paradoxos políticos. Seus pais e avós votaram em Hillary Clinton, é o que a classe dirigente faz — mas a nova geração americana não o fez. Ela era a candidata mais segura — aquela que, em suas próprias palavras, estaria "preparada desde o primeiro dia". Mas não era isso o que os jovens americanos queriam. Para eles, era mais importante "algo diferente". Não foi uma eleição sobre a escolha de uma marca de combustível — foi sobre a escolha de um meio de transporte inteiramente novo.

Mesmo assim, qual foi a única frase de impacto mais dramática,

atraente e nauseante, vencedora na primeira temporada? A declaração de Hillary Clinton dizendo que: "Se o vírus HIV/AIDS fosse a principal causa de morte entre mulheres brancas de 25 a 34 anos, haveria um protesto indignado neste país". Declarada no debate presidencial da rede PBS, apresentado por Tavis Smiley, a mulher "branca" conquistou a população negra em todo o país com aquela única frase. No entanto, essas mesmas pessoas acabaram abandonando sua candidata, graças a uma carta racial mal jogada por seus partidários, entre eles seu marido, que maliciosamente compararam a vitória de Obama na Carolina do Sul ao sucesso de Jesse Jackson nesse estado duas décadas atrás — quando ninguém tinha perguntado.

As habilidades retóricas bem afinadas da senadora Clinton estavam totalmente expostas no começo da campanha. Durante o debate democrático em Las Vegas em novembro de 2007, ela estava pisando em ovos sobre o tópico de gênero, quando declarou: "As pessoas não estão me atacando porque sou mulher. Estão me atacando porque estou à frente". No entanto, cinco frases depois, ela curiosamente voltou a atuar como uma escoteira, gracejando: "Estou emocionada por estar concorrendo para ser a primeira mulher presidente", depois de falar sobre como era boa "na cozinha". Como a inesquecível música/ jingle de duas décadas antes, só Hillary Clinton poderia trazer o bacon para casa *e* fritá-lo na panela.

De qualquer modo, seus traços de genialidade retórica não se estenderam à sua genialidade. Enquanto Obama era o seu próprio apresentador e artista estrela, por muitas vezes os anúncios de Clinton apresentavam uma voz imparcial e clínica para apoiar mais a candidata Hillary que a pessoa Hillary. Como parte de meu trabalho para a Fox News, os eleitores fizeram pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação com mais de 300 propagandas políticas durante o curso da campanha — um olhar abrangente e sem precedentes sobre o impacto da publicidade política no processo eleitoral. Obama foi consistentemente melhor, pois suas propagandas pareciam mini-discursos, ampliando e melhorando sua imagem de autenticidade. Os anúncios políticos de Clinton foram os piores simplesmente porque pareciam e soavam... anúncios políticos. Agora, mais do que nunca, a prática da política como de costume resulta na política de perigo pessoal.

Quando Hillary defendeu seus próprios registros também deixou os ouvintes frios e desinteressados. Quando foi colocada na desconfortável posição de ter que defender seu voto para apoiar a guerra no Iraque ou, ainda pior, seus deslizes éticos do passado, o resultado foi um fiasco linguístico. Respondendo à pergunta de Tim Russert em um debate da

MSNBC em outubro de 2007, na Filadélfia, sobre liberar seus registros confidenciais como Primeira Dama, Clinton se enrolou: "Nós nos moveremos tão rápido quanto nossas circunstâncias e quanto os processos do Arquivo Nacional nos permitirem". Ela acabou sendo forçada a liberar os registros por causa desse desafio mal articulado. Foi claramente uma bola fora, e os eleitores não se deixaram enganar... inclusive Barack Obama.

Os repórteres citaram dezenas de "momentos decisivos" na campanha, todavia, nenhum foi tão linguisticamente importante quanto o apelo subsequente de Obama para "virar a página". Ele se aproveitou da notável falta de sinceridade de Hillary no mesmo debate, investindo não na crítica ao seu comportamento, mas na promoção de um resultado mais positivo — "Parte do que precisamos fazer é reconstruir a confiança em nosso governo mais uma vez, o que significa estar aberto, transparente e prestar contas ao povo americano". Naquela noite, diversas pessoas do meu grupo de discussão se levantaram e aplaudiram, apesar de estarem assistindo ao encontro pela televisão a 16 quilômetros da sala de debate. Foi uma de suas melhores frases em toda a temporada do debate.

Os americanos não viam alguém como Obama desde... bem... nunca. Como um quadro de Rockwell para o *Anúncio de Sábado à Noite*, os jovens recém-purificados das universidades esperaram educadamente por seu recém--purificado herói político. Multidões, maiores e mais barulhentas que as de um show de rock, que nunca tinham se importado muito com a política ou com as pessoas que buscavam um cargo público, amontoaram-se nos subúrbios. O que começou como uma curiosidade nas neves de Iowa e Nova Hampshire, tornou-se um verdadeiro fenômeno que se estendia das comunidades mais brancas do Maine aos bairros mais latinos de San Diego. Era mais fácil conseguir um ingresso para ver Springsteen em 2008 que Obama, talvez porque Obama seja mais jovem, moderno e relevante.

Em plena divulgação, encontrei-me com Obama uma meia dúzia de vezes, embora tenhamos nos sentado e discutido a linguagem americana apenas uma vez. Gostaria de afirmar que ele é um produto do *Palavras que Funcionam*, porém, ele nunca leu ou ouviu isso. Ainda assim, quando exploramos as Dez Regras da Comunicação Bem-sucedida, é difícil não associar a campanha de Obama como um exemplo vívido do que funciona — e o porquê.

Seus bordões "Sim, nós podemos" e "Mudanças em que podemos acreditar", os quais sempre deixam as pessoas aos seus pés, ilustram as Regras nº 1 e nº 2: use palavras pequenas e frases curtas, assim como a Regra nº 7: fale de forma inspiradora.

Em seus eventos, ele sempre se apresentou no palco com um arco-íris de rostos por trás dele, filas e mais filas de homens e mulheres, jovens e idosos, brancos, negros e mulatos, todos energizados, todos engajados, uma infinidade de americanos motivados a participar e a agir pelas palavras de um homem. É uma deslumbrante imagem (Regra nº 8) da mensagem de esperança e credibilidade (Regra nº 3*)* de alguém que transcende às tradicionais divisões raciais.

O fato de ele ser de uma mistura de raças é por si só uma ilustração da Regra nº 5: novidade — ofereça algo novo. Da mesma forma, a natureza lírica de seus discursos, enquanto menos rítmicos que os de Jesse Jackson, ainda tem uma qualidade musical para as pessoas e demonstra a importância da Regra nº 6: o som e a textura das palavras importam.

Sim, a linguagem de Obama é poderosa, mas a onda dos novos, engajados e encantados eleitores que se reúnem em seus comícios é igualmente impressionante. Obama tem uma abordagem com o estilo Kennedy, uma confiança espontânea e uma efervescência evocativa de John e Bobby que geram paixão em seu público. Quando alguém da multidão gritou "eu te amo", ele respondeu com um sorriso "também te amo". Os aplausos foram ensurdecedores.

No entanto, não pergunte a nenhum desses garotos se sabem dizer um único e específico feito de Obama. Eles não conseguem. Aliás, nem seus pais nem os que votaram nele no primeiro turno, ou seus amigos e vizinhos de Chicago, conseguem dizer. Quando o apresentador da Fox News, Sean Hannity, pediu-me que desafiasse os 30 participantes do meu pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação para identificar apenas uma realização de Obama após o debate democrático, somente um conseguiu. Aqueles breves 45 segundos na televisão se iluminaram na internet por dias em uma acalorada discussão sobre os méritos das específicas realizações políticas. Mesmo seus assessores minimizaram e desencorajaram tal conversa, embora esperar que um candidato à presidência já tenha construído uma história de sucesso seja muito estilo 1980. Para um país tão para baixo em relação ao presidente e a todos os políticos, houve uma decisão pública coletiva para dar a esse único candidato um passe de todas as provações e tribulações habituais do processo eleitoral. As suas palavras eram simplesmente muito boas.

Em troca, Barack Obama trouxe a esperança de volta aos americanos. Ele é um dicionário ambulante de esperança, um virtuoso da retórica. Das centenas de discursos e das milhares de palavras escritas e ditas na eleição de 2008, três passagens se sobressaíram como brilhantes declarações de

esperança, oportunidade e otimismo. Na noite das preliminares da Carolina do Sul, dez dias antes da Super Terça e com mais de 12 pontos à frente da senadora Clinton, ele adicionou outra frase a seu vocabulário político e, com isso, uma sensação de que a história estava sendo feita:

> Dentre muitos, somos um só; enquanto respiramos, temos esperança; e onde nos depararmos com o cinismo e a dúvida, e com aqueles que nos dizem que não podemos, responderemos com essa crença eterna que resume o espírito de um povo em três simples palavras... Sim.. Nós... Podemos.

Dez dias depois, nas palavras alusivas a Bobby Kennedy, Obama ficou diante de uma multidão em Chicago, sua cidade natal, perto da vizinhança que lançou sua carreira política, e aceitou o manto não só de favorito ou de agente de mudança do Partido Democrático, mas de uma força para a mudança fundamental.

> Sabemos que o que começou como um sussurro agora aumentou para um refrão que não pode ser ignorado — (aclamações, aplausos) — que não será intimidado, que irá ressoar em toda esta terra como um hino que irá curar esta nação — (aclamações, aplausos) — consertar este mundo, tornar este momento diferente de todo o resto.

Entretanto, talvez as palavras mais significativas da campanha tenham sido pronunciadas não para eleitores animados após a vitória primária, mas para uma nação cética que queria saber a posição exata de Obama com relação à raça e à religião, os tópicos políticos mais divergentes. Foi um discurso que ele não queria dar. Foi um discurso jogado sobre ele por causa dos comentários antiamericanos e antibrancos que vieram à tona através do seu pastor e amigo íntimo, Rev. Jeremiah Wright. Nem todos ouviram a passagem abaixo — os noticiários das transmissoras de TV pagas escolheram focar mais nas referências específicas de Wright — mas para aqueles que ouviram, as palavras definiram a inspiração e a aspiração da candidatura de Obama:

> Podemos ter histórias diferentes, mas temos esperanças comuns; podemos não ter a mesma aparência e não vir do mesmo local, contudo, todos queremos ir na mesma direção — em direção a um futuro melhor para nossos filhos e netos... É uma história que não fez de mim o candidato mais convencional. Mas uma história que arde em minha herança genética constituindo a ideia de que esta nação é mais do que a soma de suas partes — que, dentre muitos, somos verdadeiramente apenas um.

Até mesmo quando ele traçou um quadro negativo das condições americanas, como o uso do poderosamente emotivo termo "corredores da vergonha" para descrever as escolas públicas da Carolina do Sul, ele o fez para ajudar os eleitores a visualizar um futuro melhor. E até mesmo as palavras mais feias de seu alienado pastor não podiam inviabilizar sua candidatura.

> Barack sabe o que significa ser um homem negro vivendo em um país e em uma cultura que é controlada por brancos ricos — (eles) querem que cantemos 'Deus Abençõe a América'. Não. Não. Não. Que Deus Não Abençõe a América. Que Deus amaldiçõe a América.
>
> Rev. Jeremiah Wright

Apesar do contratempo, a candidatura de Obama trouxe uma nova vida para o corpo político que tinha sido dividido de modo irremediável, horrivelmente desacreditado e profundamente perturbado com a direção do país. Qualquer que fosse o acontecimento em novembro, sua mensagem focada no futuro transcendia as amargas barricadas partidárias que levaram Washington a uma paralisação. Até mesmo os que se opuseram à sua filosofia política simpatizaram com sua abordagem política.

É claro que Hillary Clinton era boa, assim como John Edwards, mas Obama era melhor. Sempre cuidadoso para não cair na armadilha do candidato da minoria que esqueceu suas raízes minoritárias, Obama fez um gol de placa linguístico quando perguntado em um debate se ele era "realmente negro o suficiente": "Quando pego um táxi em Manhattan...". Nem precisou terminar a frase. Não ficou preso a um debate mundano sobre suas credenciais de rua. Não precisou. Sua linguagem única transcendeu às

linhas raciais e aos estereótipos étnicos — permitindo-lhe ganhar estados como Iowa, onde fazendeiros estão em maior número que pessoas de cor.

As discussões nos debates entre Obama e Clinton disseram tudo. Um divide; o outro une. Um pareceu calibrado pelas discussões em grupo para erguer sua fúria; o outro veio com o coração e foi projetado para despertar suas esperanças. Um encerrou com uma ameaça, o outro, com um desejo. Obama aprendeu a discordar sem ser "desagradável".

Na Super Terça, Obama deu, o que muitos consideram, um dos melhores discursos de sua carreira até aquele momento:

> O que começou como um sussurro em Springfield, Illinois, aumentou para um refrão de milhões pedindo por mudança. É um refrão que não pode ser ignorado, que não pode ser negado. Sabemos que desta vez pode ser diferente, pois esta campanha *É* diferente.

Suas palavras ecoaram o desafio que Bobby Kennedy transmitiu a seus seguidores há quase exatamente três décadas:

> Cada vez que um homem se ergue em defesa de um ideal, ou age para melhorar a sorte dos outros, ou luta contra a injustiça, ele envia uma minúscula onda de esperança. E, ao cruzá-la com outras vindas de milhões de diferentes centros de energia e ousadia, essas ondas tornam-se uma corrente que pode derrubar os muros mais poderosos da opressão e da resistência.

A imagem visual é, na melhor das hipóteses, ainda mais poderosa que a retórica, e os discursos de Obama parecem que foram planejados por Benetton. Em seus eventos, ele está sempre emoldurado por um caleidoscópio de diferentes faces com diferentes cores. Compare isso com o desfile da senadora Clinton com os rostos de um passado recente e os rostos de John McCain de outra era e você começará a entender por que a popularidade de Obama varreu o país.

Os candidatos republicanos de 2008 não chegaram nem perto de serem tão eloquentes, mas isso porque as questões foram muito mais divisoras e a imigração ilegal foi a mais controversa, forçando os candidatos a um duelo linguístico entre as forças da "compaixão" e os campeões da "justiça". John McCain, Rudy Giuliani e, um menos graduado, Mike Huckabee caíram no

campo da compaixão, argumentando que os ilegais que atravessam as fronteiras só querem o que o resto de nós já desfruta — um pedaço do sonho americano. Nossos corações — seus argumentos continuavam — devem ir ao encontro deles.

Infelizmente para eles, o "Conservadorismo Compassivo" se tornou uma relíquia do passado político — aplaudido na teoria, mas falho na prática. Durante o crucial debate da Fox News em São Petersburgo em setembro de 2007, o apoio para Giuliani nas minhas discussões em grupo com 30 eleitores descomprometidos se desintegrou quando ele declarou que Nova York não era uma "cidade santuário" e, em seguida, passou a expor como os imigrantes ilegais eram capazes de obter educação pública, saúde e segurança pública. McCain também seguiu pelo caminho da compaixão quando pregou que os imigrantes ilegais eram "filhos de Deus". Prosseguiu dizendo que "tinham enriquecido nossa cultura e nossa nação, assim como todas as gerações de imigrantes anteriores a eles". Os eleitores republicanos discordaram, dando-lhe a menor pontuação da noite.

Na verdade, a única mensagem unificadora no campo republicano era a necessidade de derrotar Hillary Clinton. O ataque verbal de Romney sobre a falta de experiência de Hillary teve um sucesso estrondoso: "Ela não administrou uma loja da esquina. Não administrou um estado. Não administrou uma cidade. Nunca administrou nada". Giuliani exagerou ao jogar as próprias palavras de Hillary de volta para ela, assinalando: "Você está certa, Hillary, os Estados Unidos não podem arcar com todas as suas ideias... e nós não podemos arcar com você". Mas, enquanto Obama começava a se erguer e Clinton começava a se afundar, tais apelos perderam seu impacto — e os dois candidatos mais abertamente anti-Hillary perderam o apoio do público, mesmo entre os Republicanos.

Talvez o maior colapso da campanha tenha sido cortesia de Rudy Giuliani. Uma ladainha de razões foram dadas: erros estratégicos fatais, desde ignorar todos os principais estados nas eleições primárias a um foco quase obsessivo no dia 11 de setembro, a uma agenda de política social fora da etapa de comunicação para as massas republicanas. É bem verdade que houve uma falha muito mais penetrante na campanha de Giuliani: a incapacidade ou a falta de vontade absoluta de comunicar uma visão presidencial dos Estados Unidos e do futuro do país.

Trabalhei para Rudy Giuliani de 1993 a 2001 e vi de perto o impacto incrível que um homem pode ter em um eleitorado cínico, irritado e de centro--esquerda. Contra todas as probabilidades e adversários implacáveis, eu assistia com admiração enquanto ele mudava a opinião da cidade de Nova York, provando que você pode, de fato, governar uma

cidade “ingovernável”. Ele personifica em princípio e prática exatamente o que os Republicanos mais querem em um líder: “Alguém que diga o que quer dizer e queira dizer que o diz”. Ele era um homem de palavras explícitas, ações implacáveis e com uma lista de resultados visíveis em matéria de combate ao crime, assistência social, geração de empregos e redução de impostos, os quais têm sido caracterizados como sem precedentes nos tempos modernos.

Todavia, apenas 30 dias após a primeira votação da convenção partidária, a Super Terça chegou e Rudy Giuliani se foi. O que houve de errado? Como alguém pode ser o candidato mais conhecido do momento, gastar 40 milhões de dólares e conseguir apenas um representante?

Nesse caso, a sabedoria convencional está errada. A campanha de Giuliani não fracassou sob o peso de uma estratégia eleitoral falha. E — com exceção à imigração e sua fracassada “cidade santuário” — não foi a sua posição em relação às questões, como muitos afirmarão. Foi o que Rudy disse — e não disse — nos debates televisionados que o prejudicou. O incrível comunicador falhou totalmente na sua comunicação. Sem tema. Sem foco. Sem disciplina.

Mensagem: a disciplina é importante. Esses debates presidenciais são em essência batalhas armadas em 60 segundos, e os lentos começos raramente são recompensados com vitórias de virada. Ao responder a uma pergunta que exige conhecimento e significado verdadeiro, os candidatos ainda precisam agarrar o público com uma frase de impacto de abertura, prender sua atenção com os breves detalhes da política e depois encerrar com uma série de aplausos. Isso não é idiotice: brevidade, clareza e simplicidade são simplesmente o selo de uma boa comunicação. Os candidatos que desperdiçam seus primeiros 60 segundos de oportunidade — com respostas sinuosas em novilíngua que ignoram o guardião do tempo — acabam passando os próximos 60 segundos tentando se recuperar.

Esse imperdoável processo de tentativa e erro recompensou candidatos como prefeito Mike Huckabee e Barack Obama, pois eles aprenderam a se adaptar às regras e a adotar uma abordagem mais sucinta. E aqueles que se recusaram a aprender essas importantes lições da linguagem, como Rudy Giuliani, foram punidos. Seu time de debate falhou ao ensiná-lo a importância da brevidade e, como resultado, ele foi o candidato mais provável a ultrapassar a sua alocação de tempo e ser cortado pelo moderador. Nada antagoniza mais os eleitores. Ainda pior, ele era o menos provável a ser interrompido por aplausos, uma afirmação tão importante para aqueles que assistem de casa. No final, se um candidato continuar oscilando após o sinal, é melhor que seja com um nocaute retórico.

Eis aqui um homem que mudou a opinião de Nova York pela aplicação das leis e padrões de venda mais elevados. Fim da história. Ele manteve sua posição no princípio, nunca vacilou em sua paixão pela mudança e pagou um preço alto, quase diário, nas páginas do *The New York Times.* À medida que seu último mandato chegava ao fim, ele mostrou que estava certo, que seus críticos estavam errados, e ainda tinha o registro e as realizações concretas para provar.

Mas, na grande corrida, o candidato à presidência, Giuliani, ficou preso na rede linguística dos peixes pequenos. Ele recitava as estatísticas de nível mínimo de seu mandato como prefeito, porém falhava ao ligar os pontos para o público americano em um nível maior. Repetidamente, os participantes das minhas discussões em grupo ficavam se perguntando: "Como, exatamente, limpar uma cidade lhe preparou, Sr. Giuliani, para uma economia nacional doente, com aumento da dívida nacional e um enfraquecimento da moeda dos EUA?". Eles ficaram confusos com suas respostas prolixas e enfraquecidas de debate — principalmente após ouvirem Romney e McCain responderem de forma translúcida, clara, concisa, e com respostas envoltas em súplicas sobre seus respectivos interesses.

Suas propagandas foram igualmente desconcertantes. Em vez de pessoas reais — ou do próprio Rudy — falando sobre como Nova York tinha mudado, sua campanha usou com frequência um narrador invisível para contar sua história, o que destruiu a mensagem de credibilidade aos olhos do espectador. Pior ainda, a campanha usou terríveis imagens do terrorismo, pensando que iriam pastorear os eleitores assustados para seus braços fortes. Os eleitores ficaram comovidos com as propagandas — mas o trocaram por John McCain.

A verdade é que a negatividade não vende mais nos dias de hoje em nenhum dos lados. Críticas e venenos não funcionam; veja o momento de bobeira de Obama, "você é agradável o bastante, Hillary", em Nova Hampshire e a queixa muito criticada de Clinton no debate do Texas de que Obama roubou as palavras de outros. O apoio a Mitt Romney desabou em Iowa e Nova Hampshire no momento em que ele "foi negativo" com uma torrente de anúncios de ataque a Mike Huckabee e John McCain. Mas quando demonstrou o positivismo em Michigan e Nevada — falando sobre a criação de empregos e a revitalização da economia — ele rapidamente fez uma reviravolta em sua oscilante campanha.*

Falando do senador sem papas na língua, a derrota relativamente apertada de McCain em Michigan foi atribuída à sua sugestão de que os empregos nas indústrias de Michigan estavam perdidos para sempre. Em

algumas atuações do debate ele disparou flashes de negatividade que o prejudicaram. Mas seu foco na Carolina do Sul mudou para uma mensagem de cortes de impostos permanentes e um fim aos gastos desnecessários em Washington, o que o levou à vitória e à dinâmica que lhe valeu a nomeação. Nunca mais foi negativista depois de Nova Hampshire, apesar dos extensos ataques da mídia feitos contra ele. Seu único inimigo político era Washington — e no ambiente político atual, esse é o melhor inimigo de se ter. Sua linha de ataque mais inesquecível feita no crucial debate republicano em São Petersburgo lhe valeu uma longa e rara ovação de pé e ajudou a elevar o seu prestígio em nível nacional:

> Lutei contra os gastos descontrolados e vergonhosos que vinham acontecendo e poupei dois bilhões de dólares dos americanos em uma tacada só. Caso não tenham percebido, há alguns dias, a senadora Clinton tentou gastar um milhão de dólares no Museu de Woodstock. Agora, meus amigos, eu não estava lá. Tenho certeza de que foi um evento cultural e farmacêutico. (Risos) Eu estava ocupado no momento. (Risos).

Um mês depois, McCain pronunciou outra frase engraçada às custas de seus colegas de congresso: "Perdemos completamente o controle das dificuldades com as despesas. Gastamos três milhões de dólares para estudar o DNA dos ursos em Montana — não sei se foi uma questão de paternidade ou de criminalidade (Risos)". Quando se trata de perseguição à Casa Branca — pelo menos dessa vez — uma mensagem positiva apimentada com o tempero do humor vende. Os depressores e os contraditores não se aplicam.

A carta curinga dos Republicanos foi o folclórico ex-governador do Arkansas, Mike Huckabee, que era visto pela maioria dos eleitores primários como sendo parte professor da Escola Dominical, parte comediante stand-up e parte conservador compassivo. Mais que qualquer outro candidato republicano, Huckabee era o candidato da mudança positiva. Devido ao seu plano de fundo religioso e às crenças sociais conservadoras, mais de um moderador de debate tentou e não conseguiu classificá-lo como um louco fanático religioso. Quando perguntado o que Jesus faria se fosse eleito presidente, a resposta de Huckabee foi: "Jesus era inteligente demais para concorrer a um cargo público.", e provocou

risos e aplausos não só da plateia do debate, mas dos telespectadores em casa. Em um debate anterior, Huckabee reclamou dizendo: "Parece que estou recebendo todas as perguntas morais esta noite (pausa), e acho que é uma coisa boa. É melhor que pegar as perguntas imorais". Para os eleitores de fé — e há muitos deles — a personalidade simples de Huckabee emocionou a todos.

Os eleitores não aspiram ser inspirados. Eles o exigem — agora mais que nunca. É claro que nossos sonhos se diferem dependendo do nosso ponto de vista político. Mas se você é um Democrata que quer o fim da guerra no Iraque e uma assistência médica universal, ou um Republicano que quer fazer cortes permanentes de impostos e assinalar algo do passado, pela primeira vez desde a década de 1980 você se define politicamente mais pelo que é "a favor" que por aquilo que você é "contra".

Os americanos querem acreditar novamente. O cinismo está em baixa. O otimismo está em alta. Mas, assim como este texto, Barack Obama continua vulnerável à acusação de que "a esperança não é uma estratégia", e que ele é "todo poesia e não prosa". Mas sua poesia o levou mais adiante que qualquer um — incluindo ele mesmo — jamais tenha sonhado. Há os que ainda acreditam que a política sólida e as posições detalhadas são mais importantes que o aumento da retórica — e eles têm um ponto legítimo. Mas nos Estados Unidos de 2008 e daí em diante, os que entenderem as palavras de forma errada simplesmente nunca terão uma chance de conseguir a política certa.

Dr. Frank Luntz

2008

AS DEZ MELHORES PALAVRAS QUE FUNCIONAM: CAMPANHA DE 2008

Minha empresa conduziu pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e discussões em grupo de rápida resposta para a Fox News em cada debate presidencial republicano e democrata em 2007 e 2008. Segue a lista das dez melhores frases de impacto dos debates:

(1) Hillary Clinton sobre Raça e AIDS (28/06/07)

CLINTON: “Sabe, é difícil discordar de tudo o que foi dito, entretanto, deixe--me colocar isto em perspectiva. Se o vírus HIV/AIDS fosse a principal causa de morte entre mulheres brancas de 25 a 34 anos, haveria um protesto indignado neste país”.

(2) John McCain sobre os Gastos Federais (21/10/07)

McCAIN: “Lutei contra os gastos descontrolados e vergonhosos que vinham acontecendo e poupei dois bilhões de dólares dos americanos em uma tacada só. Caso você não tenha percebido, há alguns dias, a senadora Clinton tentou gastar um milhão de dólares no Museu de Woodstock. Agora, meus amigos, eu não estava lá. Tenho certeza de que foi um evento cultural e farmacêutico. (Risos) Eu estava ocupado no momento (Risos)”.

(3) Barack Obama sobre os Arquivos e as Mudanças de Clinton (30/10/07)

OBAMA: “Bem, vejam, fico feliz que Hillary tenha pego a expressão ‘virar a página’. É uma boa expressão. Entretanto, esse é um exemplo de não virar a página. Acabamos de passar por uma das administrações mais secretas da nossa história, e não liberar, acredito eu, esses registros ao mesmo tempo, Hillary, como você está alegando ser a base da sua experiência, acredito que seja um problema. Parte do que temos de fazer é convidar o povo americano a participar de seu governo novamente. Parte do que precisamos fazer é reconstruir a confiança em nosso governo mais uma vez. E isso significa estar aberto, transparente e prestar contas ao povo americano”.

(4) Rudy Giuliani sobre Hillary Clinton (21/10/07)

GIULIANI: “Ela fez uma declaração na semana passada — e fui muito crítico com relação a ela, mas quero lhe dizer que concordo com esta. Para citar, Hillary Clinton, eu tenho um milhão de ideias com as quais os Estados Unidos não podem arcar. (Risos) Não estou inventando

isso. Não estou inventando isso. Repito, eu tenho um milhão de ideias com as quais os Estados Unidos não podem arcar. Sem brincadeiras, Hillary. Os Estados Unidos não podem arcar com você".

(5) Hillary Clinton sobre Gênero (15/11/07)

CLINTON: "Não estou jogando, como alguns dizem, as cartas do gênero aqui em Las Vegas. Só estou tentando jogar a carta vencedora, e sei bem que — (aclamações, aplausos) — as pessoas não estão me atacando porque sou mulher. Estão me atacando porque estou à frente, e eu entendo — (interrompida por risos e aclamações) — que — vocês sabem, como Harry Truman disse a famosa frase: 'Se você não aguenta o calor, saia da cozinha' (Aclamações). E sinto-me muito bem na cozinha, e irei — (risos) — vocês sabem, suportar o calor".

(6) Barack Obama sobre Etnia (23/7/07)

PERGUNTA: Senador Obama, como você se dirige aos que dizem que você não é genuinamente negro o suficiente? (Risos)

OBAMA: Bem...

PERGUNTA: A pergunta não é minha, e sim de Jordan.

OBAMA: Sabe, quando estou pegando um táxi em Manhattan — no passado, acho que já dei as minhas credenciais. (Risos)

(7) Mike Huckabee sobre Jesus (28/11/07)

PERGUNTA: Eu realmente tenho que, no entanto, insistir na questão que veio do espectador: o que Jesus faria? Jesus apoiaria a pena de morte?

HUCKABEE: Jesus era inteligente demais para concorrer a um cargo público, Anderson. Isso é o que Jesus teria feito. (Aplausos)

(8) John Edwards sobre a Classe Média (15/01/08)

EDWARDS: "Acho que os americanos, os de classe média, estão lutando e sofrendo. Não podem pagar por seus planos de saúde. Estão perdendo seus empregos. Não podem pagar os estudos de seus filhos. É algo muito pessoal para mim... Hillary mencionou há um minuto que cresci em uma família de operários. Fui a primeira pessoa em minha família que realmente conseguiu ir para a faculdade. E assim, essa batalha por uma oportunidade real para todos, o tipo de chance que tive em minha própria vida, é fundamental para tudo o que eu faço. É o ponto central desta campanha. É uma luta pessoal para mim".

(9) Barack Obama sobre a Educação (23/07/07)

OBAMA: "Participei de uma reunião geral em Florence, Carolina do Sul, em uma área chamada de corredor da vergonha. Eles têm prédios em que os estudantes estão tentando aprender que foram construídos logo após a Guerra Civil. E temos professores que não estão preparados para ensinar os assuntos que estão ensinando e há uma alta taxa de abandono. Temos que entender que temos corredores da vergonha por todo o país. E se fizermos os investimentos e entendermos que aquelas são as nossas crianças, é o tipo de reparo que vai fazer de fato a diferença nos Estados Unidos agora".

(10) Hillary Clinton sobre os Bushes (31/01/08)

CLINTON: "Realmente foi necessário um Clinton para arrumar tudo depois do primeiro Bush, e acredito que possa ser necessário outro Clinton para arrumar tudo depois do segundo Bush".

(Risos, aclamações e aplausos).

* (Para efeitos de humor — basta apenas olhar para as notórias imagens de Romney, camisa engomada e tudo, tentando cantar o rap “Who Let the Dogs Out?” com um grupo de crianças negras confusas e constrangidas para ver por que ele não foi o Republicano indicado.)

I

As Dez Regras da Linguagem Eficaz

Falando de um modo geral, as palavras curtas são as melhores, e as antigas, as melhores de todas.

— Winston Churchill

Ao ignorar as regras completamente chegamos à anarquia ou, ainda pior, à Enron.

— Bill Maher, humorista político

As regras governam o nosso cotidiano. Algumas dessas regras são explícitas e impostas pelo governo: "obedeça ao limite de velocidade", "proibido estacionar", "o INSS deve ser pago no 15º dia do mês". Mas a maioria é informal, geralmente são normas culturais muitas vezes não ditas — regras de etiqueta, regras de conduta no mundo dos negócios, regras de interação entre as pessoas. Muitas delas são tradições de entendimento geral que se acumularam ao longo do tempo, hábitos tão comuns que normalmente nem sequer pensamos neles.

Infelizmente, nem todos esses hábitos involuntários e convenções inconscientes são positivos ou produtivos. As comunicações empresariais e políticas estão cheias de maus hábitos e tendências inúteis que podem causar sérios danos às empresas e às causas que buscam promover. Assim como em outros campos, há regras para uma comunicação boa e eficaz. Podem não ser tão inflexíveis e absolutas como as regras contra o excesso de velocidade ou omissão de seus impostos, mas são igualmente importantes se você quiser chegar a salvo ao seu destino, com dinheiro no

bolso.

As regras de comunicação são especialmente importantes, dada a enorme quantidade de comunicação que as pessoas comuns têm de enfrentar. Saímos de casa todas as manhãs para um incessante assalto sensorial: publicidade e entretenimento, letras de músicas e jingles comerciais, conversas rápidas e e-mails abreviados. Uma boa dose de ruído também vem de dentro de nossas casas, desde nossas televisões a aparelhos de som, computadores e agora nossos iPods. Como fazer com que as pessoas ouçam as suas palavras em meio a toda essa tagarelice? Aaron Sorkin, o brilhante escritor/criador do drama televisivo de sucesso *The West Wing,* disse: "A grande linguagem tem exatamente as mesmas propriedades que a grande música. Tem ritmo, intensidade, tom e timbre".* Assim, em um mundo cacofônico, como você pode garantir que sua nota musical se destaque?

Este capítulo busca examinar os princípios por trás da boa comunicação e, no processo, desencorajar alguns dos maus hábitos mais comuns que contaminam a todos, desde senadores a CEOs. As dez regras que ofereço, identificadas através de uma carreira dedicada à pesquisa no mundo real, são igualmente valiosas nas salas de conferência das agências de publicidade e nas salas de guerra política (e, aliás, em conversas com um cônjuge enfurecido ou com uma filha adolescente ansiosa). Quando aplicadas, criam uma linguagem com cor e textura, a qual consegue assentimentos com a cabeça. Palavras e frases que estouram, do tipo que você só precisa ouvir uma vez para que fiquem gravadas em sua mente e o levem a agir. Em suma, esses dez princípios geraram as palavras que funcionam.

Primeiro, permita-me dar alguns avisos. Este capítulo e este livro não estão preocupados com as palavras bonitas, atemporais ou que sejam ideais em algum sentido abstrato e filosófico. Em vez disso, tem a ver, repito, com as "palavras que funcionam", a linguagem de utilidade diária que gera resultados práticos. A minha preocupação é com a linguagem sem adornos e de bom--senso das cidades pequenas do interior, no meio dos Estados Unidos, não com as táticas intelectuais da torre de marfim do mundo acadêmico. É com a linguagem que brotou a partir do próprio povo americano.

Com certeza, há hora e lugar para uma linguagem literária mais elaborada. Mas para conquistar a atenção do ouvinte, não é necessário ser refinado e erudito, ou usar palavras como, bem... refinadas e eruditas. Não precisa ter necessariamente um tom inspirador e enobrecedor como de Ted Sorenson (amigo e escritor de discursos de John F. Kennedy) e de Peggy

Noonan (escritora talentosa de Ronald Reagan), os dois maiores escritores de discurso da era. A linguagem elevada de Sorensen e Noonan transcende às ideologias e às gerações, comovendo os ouvintes de hoje com a mesma intensidade de quando suas palavras foram ditas pela primeira vez há algumas décadas. Noonan uma vez foi convidada a refletir sobre o ofício de lapidar textos e escrever discursos, e acho que ela tinha razão:

> Muitos de nós não somos grandes líderes falando em grandes momentos. Muitos de nós somos empresários lançando nossas metas financeiras do próximo ano, professores em uma convenção estadual defendendo um novo programa de estudos, ou enfermeiras em uma reunião do sindicato, explicando o impacto da atenção gerenciada nos hospitais em que trabalhamos. E devemos ter o som perfeito para nós... O seu estilo nunca deve ser maior que você.[1]

Em um mundo ideal, todos teriam todo o conhecimento de que precisassem, uma biblioteca caseira, e nosso discurso político ocorreria no elevado nível de um debate entre Lincoln e Douglas, ou pelo menos do programa *Newshour* com Jim Lehrer. As pessoas não falariam de forma simples, em frases concisas, mas de forma obtusa, em densos parágrafos cheios de extraordinários detalhes, alusões clássicas e sutis percepções teóricas, mais como Bill Buckley que Bill O'Reilly.

Pode ser uma fantasia reconfortante, mas não é a realidade. Para a maioria de nós, a comunicação nunca foi e nunca deveria ser elitista ou obscura. Ela é "funcional" e não um fim em si. Para mim, as "pessoas" são o verdadeiro fim; a linguagem é só uma "ferramenta" para alcançá-las e ensiná-las, ou seja, um meio para um fim. Vivemos em uma era em que o mundo não é mais governado pelo latim das elites, mas sim pelas línguas comuns e democráticas do povo. E se você quiser alcançar essas pessoas, precisa primeiro falar a linguagem delas.

Minha segunda advertência diz respeito aos limites da linguagem. O estrategista democrata George Lakoff, um professor de Berkeley por ocupação e um linguista por propósito, argumentou que as ideias esquerdistas teriam sido muito mais populares com o público se tivessem sido "moldadas" com as narrativas e metáforas corretas. Mas isso ignora o óbvio gritante: "Algumas políticas e ideias são realmente mais populares que outras, não importa o quanto sejam articuladas". A linguagem é

extremamente importante, afinal, os políticos e um crescente número de guerreiros corporativos vivem e morrem por ela, mas não é tudo. A linguagem sozinha não faz milagres. A política real conta pelo menos com a mesma forma como algo é estruturado.

Quando digo a um cliente político que uma determinada ideia não é popular, fica por sua conta a decisão de manter seus princípios e insistir em ir adiante com isso de qualquer jeito, mas não o estarei servindo bem se ficar inventando desculpas para todo dilema, de forma que ele nunca seja forçado a enfrentar essa difícil escolha entre a convicção e a popularidade. Para mim, a verdade importa. O meu trabalho, como o vejo, é permanecer agnóstico em relação às questões filosóficas subjacentes e evitar que as minhas opiniões pessoais contagiem o meu trabalho. Não importa o que penso sobre a política fiscal, a previdência ou o salário mínimo. É claro que tenho minhas próprias opiniões, contudo, elas se mantêm assim, apenas como minhas opiniões. As pessoas me contratam para que eu lhes diga, o mais objetivamente possível, o que o público em geral acredita sobre essas questões e o porquê disso. Elas querem a verdade como ela é, e não como eu gostaria que fosse.

Você ficaria espantado e irritado se soubesse quão pouco respeito o típico pesquisador de opinião pública, o guru das relações públicas ou os executivos de publicidade, tem pela sua opinião. O pesquisador de opinião pública republicano que entregou os senadores Jesse Helms e Al D'Amato aos Estados Unidos uma vez me disse: "Não me importa o que as pessoas pensam. Só me importo com o que eu penso". Um consultor da mídia de três presidentes alertou-me para nunca "me apaixonar" pelos meus clientes ou pelas pessoas que eles representam — "Todos têm suas falhas".

Talvez eu use uma abordagem diferente. Antes que possa criar, e com certeza antes de julgar, você tem que escutar as pessoas e respeitá-las pelo que são e por suas crenças. Só porque você pode vir a não aceitar ou aprovar as percepções subjetivas de alguém não é desculpa para se recusar a reconhecer que elas existem. Tenho procurado ouvir o público americano e não apenas "ouvir", mas, na verdade, "escutar" ativamente. Ele não se informa só com dados brutos, mas com a intuição e a experiência. É mais empírico que teórico, mais emocional que racional. O processo é realmente bem simples. Através de pesquisas telefônicas nacionais, discussões em grupo, entrevistas ao vivo, análise de conteúdo e simples interações do cotidiano com as pessoas, aprendi a linguagem americana. Na verdade, o que você acaba ouvindo de seus representantes eleitos ou nos anúncios de produtos e serviços que usa é, muitas vezes, falado primeiro por você e depois traduzido por mim.

Vou repetir: o que importa não é o que você diz, e sim o que as pessoas ouvem.

AS DEZ REGRAS DA COMUNICAÇÃO BEM-SUCEDIDA

Regra Um Simplicidade: Use Palavras Curtas

William Safire, William F. Buckley e as pessoas que solucionam as palavras cruzadas do *The New York Times* ficarão ressentidos com esta primeira regra: evite palavras que façam as pessoas terem que recorrer ao dicionário... pois, a maioria não irá; deixará seu real significado entrar placidamente por um ouvido e sair pelo outro ou, pior ainda, entenderá errado. Você pode argumentar o quanto quiser sobre a estupidez do país, mas a menos que fale a linguagem de seu público-alvo, não será ouvido pelas pessoas que quer atingir.

A simplicidade conta. O cidadão comum não se formou na faculdade e não entende a diferença entre "efetuar" e "afetar".* A sofisticação é certamente o que os americanos dizem querer em sua política, mas com certeza não é o que compram. Newt Gingrich é provavelmente uma das figuras políticas mais inteligentes dos últimos 50 anos, todavia, sua abordagem abertamente intelectual e filosófica, que para os adversários soa bombástica e hipócrita, afastou muita gente.

Al Gore e John Kerry, indivíduos legitimamente brilhantes vindos das melhores faculdades dos Estados Unidos, sofreram o mesmo destino. Sempre que um crítico comum da administração Bush podia atacar sua política externa do "eu sozinho", John Kerry sentia a necessidade de oferecer "um internacionalismo progressivo e corajoso que tem um contraste inflexível com um unilateralismo muitas vezes beligerante e míope da administração de Bush".[2] Hein?

Da mesma forma, Al Gore disse ao público que ansiava pelos dias em que "a vivacidade e a clareza costumavam ser mais comuns na forma como falamos uns com os outros", contudo, depois começou com o ataque chamando a administração de Bush de "comportamento repugnante e medieval" — no mesmo discurso.[3] Nem Gore nem Kerry entendiam que as

palavras ouvidas em um seminário de Harvard simplesmente não pareceriam verdadeiras aos ouvidos das donas de casa no Kansas ou dos vendedores de uma loja de departamento em Cincinnati.

Na verdade, usar uma palavra mais longa em vez de uma mais curta costuma levantar suspeitas: "O que esse cara está tentando me vender? Será que ele tem um motivo oculto?". A linguagem eficaz esclarece mais que obscurece. Clareia as ideias em vez de nublá-las. Quanto mais simples e clara for uma ideia, mais compreensível será, com isso, será mais verossímil.

O mesmo princípio vale para a esfera corporativa. Do "Hum! Hum! Que delícia!" da sopa Campbell ao "Snap! Crackle! Pop!" dos três personagens do Rice Krispies da Kellogg's, slogans que são tão simples e descomplicados que até as crianças podem se lembrar e que provam ser inesquecíveis também para os pais. Não é por acaso que os slogans mais inesquecíveis dos últimos 50 anos tiveram palavras com apenas uma, no máximo duas sílabas. E quando não eram inicialmente tão simples, alguém inevitavelmente se metia e os encurtava. Basta perguntar aos fabricantes do computador Macintosh ("Mac"). Quando foi a última vez que você falou "International Business Machines"

Essa preferência pública pelas palavras simples e acrônimos também é refletida na cultura popular. Observe, por exemplo, os títulos dos filmes que estão no cinema americano. Em 1991, o filme Exterminador do Futuro 2 começou uma onda de cortes quando seu título foi reduzido para T2, somente duas sílabas. Nos anos seguintes, O Dia da Independência foi abreviado para ID4 e Missão Impossível III virou M:i:III, só para citar alguns exemplos conhecidos. Além disso, muitos filmes também deixaram de ser iniciados pelo artigo "o". O filme Os Garotos em Ponto de Bala, de 1976, foi refilmado em 2005 simplesmente como Garotos em Ponto de Bala e Os Penetras Bons de Bico ficou apenas como Penetras Bons de Bico.

Até mesmo o nosso próprio comportamento cotidiano foi simplificado. Agora vivemos no mundo das mensagens de texto, os torpedos. Os adolescentes "mandam torpedos" (uma expressão recém-inventada para a comunicação via SMS) uns para os outros o dia todo, e os empresários do século XXI ficam grudados em seus BlackBerrys, assim como os fazendeiros do século XVIII não largavam de seus arados. Ficar digitando com um dedo em um teclado em miniatura para criar uma mensagem em uma telinha minúscula não é exatamente favorável às palavras polissilábicas do vestibular. Aliás, o e-mail também não. Processamos muito mais informações visuais e sonoras do que nunca, não é nenhuma surpresa que muitos de nós não tenhamos paciência (para não mencionar a educação)

para destrinchar as leves nuances e conotações de um monte de palavras rebuscadas. Seja no trabalho ou em casa, nos negócios e em nossa vida pessoal, na verdade estamos escrevendo mais do que nunca. Entretanto, o que estamos escrevendo se parece menos com uma carta à moda antiga e mais com o que você veria em uma placa de carro personalizada

Essas mudanças não aconteceram por acaso. Nos menores frascos realmente estão as melhores fragrâncias, bem como nas menores palavras.

Regra Dois Brevidade: Use Frases Curtas

Não tive tempo de escrever uma carta curta, por isso escrevi uma longa em seu lugar. — Mark Twain

Seja o mais breve possível. Nunca use uma frase longa se uma simples servir, e nunca use quatro palavras quando puder dizer o mesmo com apenas três. Quando perguntado o quanto as pernas de um homem poderiam ser longas, Abraham Lincoln disse: "Longas o suficiente para alcançar o chão". Os melhores publicitários e artistas criativos entendem essa noção de adequação e sabiamente evitam passar dos limites. Assim como a Cachinhos Dourados da historinha dos três ursos, eles olham para as frases que não são grandes demais ou pequenas demais, mas que estão "na medida certa". Não se trata de autocontenção, mas sim de uma questão de achar exatamente o pedaço certo do quebra-cabeça linguístico e colocá-lo no espaço preciso que você está tentando completar.

As linguagens políticas mais inesquecíveis são raramente maiores que uma sentença. "Gosto de Ike" praticamente não era um motivo para se votar nele, mas a simplicidade do slogan uniu o candidato e a campanha. Não havia muitas pessoas que consideravam Calvin Coolidge um grande presidente, contudo, até hoje ainda nos lembramos do "Silencioso Cal" por sua brevidade. Quando uma convidada para o jantar de Coolidge apostou que o faria dizer mais de três palavras, ele respondeu: "Você vai perder", resposta considerada uma das melhores brincadeiras políticas da história presidencial. Quando G. K. Chesterton, um escritor britânico prolífico, foi convidado para escrever um ensaio sobre "O que está errado com o mundo?", ele escreveu: "Prezados Senhores: eu. Atenciosamente, G.K. Chesterton".[4] E todos conhecemos a história do aluno de filosofia que em uma prova respondeu à pergunta "Por quê?" com um simples "Por que não?". Cada uma dessas curtas respostas diz bem mais que uma centena de

palavras em um ensaio ou uma maratona de discursos de Castro.

Da mesma forma, dizem que uma imagem vale mais que mil palavras... ou seriam dez mil palavras? Os pesquisadores traçaram a origem dessa frase para Fred Barnard, um gerente de publicidade, em 1920. Ao vender espaços para anúncios nas laterais dos bondes, ele usou as palavras "Um olhar vale mais que mil palavras" para sugerir que as imagens são mais poderosas que um texto nos anúncios publicitários. A princípio, Barnard afirmou que esse dito vinha de um provérbio japonês, mas logo depois ele mudou um pouco para "Uma imagem vale mais que dez mil palavras" e, em vez disso, deu o crédito para um provérbio chinês.[5] Alguns dicionários de citação aceitam agora a afirmação de Barnard sobre a origem chinesa, e com o tempo esse dito tem sido frequentemente creditado a Confúcio.[6] A origem não importa muito, mas a regra, certamente sim. Se uma imagem puder dizer mais que mil ou dez mil palavras, use-a.

Algumas vezes duas ou três palavras valem mais que mil. Os slogans mais inesquecíveis da publicidade de produtos geralmente não são muito mais que fragmentos. A partir do dia em que Thomas Watson se juntou à IBM em 1914, então conhecida como a Companhia de Registro de Tabulação de Computadores, e cunhou a expressão "pensar" para transmitir o valor da empresa, algumas das mensagens mais poderosas e provocadoras vieram em pacotes muito pequenos. "Fácil como a Dell" passa de forma eficaz a funcionalidade pronta para usar de uma das mais bem-sucedidas empresas de computadores pessoais do mundo. "O SemCola" declarou de forma inesquecível exatamente o que o refrigerante 7-Up era... e o que não era. Se você perguntar a qualquer pessoa entre cinco e 65 anos qual é o cereal que "desperta o tigre em você" todos responderão Sucrilhos Kellogg's. "Tem leite?" foi perversamente parodiado por todo apresentador de programa humorístico *"noturno"*, mas ajudou a tornar o produto interessante novamente. E com três palavras, três sílabas e oito letras, o "Just do it" ("Apenas faça"*)* da Nike acumulou mais poder, palavra por palavra, que qualquer propaganda de calçado jamais conseguiu, e ajudou a consolidar um império global de produtos esportivos.

Assim, quando se trata de uma comunicação eficaz, o pequeno vence o grande, o curto vence o longo e o simples vence o complexo. E, algumas vezes, uma imagem vence todos eles.

Regra Três A Credibilidade É Tão Importante Quanto a Filosofia

As pessoas têm que acreditar para comprar. Como Lincoln certa vez disse, você não pode enganar todas as pessoas o tempo todo. Se suas palavras não forem sinceras, se contradisserem os fatos, as circunstâncias ou percepções, não terão impacto.

Você lerá essa lição várias vezes neste livro porque é realmente muito importante. As palavras que usar se tornarão você, e você se tornará as palavras que usar. Os cemitérios políticos estão cheios de políticos que aprenderam essa lição da maneira mais difícil. Um exemplo recente foi o mais inesquecível de todos. A frase "realmente votei a favor dos 87 bilhões de dólares (para a guerra do Iraque) antes de votar contra" acabou sendo a 15ª palavra mais prejudicial dita por John Kerry em sua longa e, em outros contextos, bem-sucedida carreira política. O fato de ele próprio admitir uma reviravolta em uma questão de tamanha importância o transformou em um verdadeiro vira-casaca e prejudicou tudo o que iria dizer e fazer pelo resto da campanha. Da mesma forma, a afirmação de Al Gore durante a campanha de 2000 de que "inventou" a internet e que ele e sua esposa, Tipper, inspiraram o livro *Uma História de Amor* não teve absolutamente nenhuma credibilidade e tornou-se a fonte de humor das noites da época, o que prejudicou significativamente suas esperanças eleitorais.

As empresas geralmente cometem o mesmo erro. Lançam itens "novos e melhorados" todos os dias, em uma tentativa de fazer seus produtos serem percebidos e atrair uma ampla base de consumidores. Ainda assim, mais que nunca, esses esforços falham simplesmente porque o item em questão não é realmente novo nem muito melhorado. Os possíveis clientes não veem muita diferença e ficam com suas marcas atuais; os clientes atuais ficam indiferentes e decepcionados, e, como resultado, o produto perde sua credibilidade. Poucas coisas são mais valiosas que a reputação e a integridade da marca de uma empresa, e articular promessas exageradas como resultado da linguagem indisciplinada pode ser um jogo extremamente perigoso de se jogar.

O fiasco mais famoso do "novo e melhorado" foi a Nova Coca-Cola, uma versão mais doce e, segundo alguns, mais saborosa da Coca-Cola tradicional. Foi lançada em 1985 e comercializada como uma versão superior de um refrigerante popular com o slogan "O melhor ficou ainda melhor". Foi um fracasso espetacular e uma vantagem para a Pepsi. Apenas três meses depois que a Nova Coca-Cola foi lançada, a empresa anunciou que estava voltando para a fórmula original, "Coca-Cola Clássica" (tiveram que trocar o nome tradicional para deixar mais claro) já que as vendas da "Nova Coca-Cola" despencaram. É claro que os consumidores, em um teste cego, realmente preferiram a fórmula da Nova Coca-Cola,

entretanto, ela foi reprovada de qualquer forma por causa da profunda fidelidade emocional com a marca original e um forte sentimento de que "nova e melhorada" foi uma jogada de marketing. Se tivessem trocado a fórmula lenta e secretamente e não tivessem usado a linguagem do "nova e melhorada", a Nova Coca-Cola provavelmente teria dado certo.

Na verdade, um produto "novo e melhorado" cujas mudanças são apenas maquiadas, o mesmo produto em uma embalagem diferente, é uma receita para a insatisfação dos clientes. É uma questão de expectativas. Se o discurso de vendas for além da conta, até mesmo uma experiência razoavelmente boa com o produto pode parecer desinteressante para o cliente. Veja a recente campanha de revestimento de latas da Coors Light. Começaram anunciando um "revestimento de congelamento da fermentação" que manteria a cerveja em lata gelada por mais tempo. Eles tentaram vender como um "avanço", mas o mercado não correspondeu. Um cliente fica muito mais contrariado quando descobre que o que é supostamente a maior novidade desde o pão de forma, na verdade é apenas algo "velho e não melhorado" envolto em uma grande quantidade de novos dólares em marketing.

É claro que algumas vezes um produto realmente irá corresponder às expectativas que o precede. Quando a BMW veio com o slogan "máquina de dirigir definitiva", uma afirmação surpreendentemente arrogante, recebeu o apoio dos que fizeram um test-drive no carro. O orgulho estava em perfeita consonância com a realidade. E o resto é história.

O mesmo esforço de embalagem acontece no mundo político. Antes de um debate ou de uma eleição preliminar, muitas vezes você vai ouvir os especialistas falando sobre uma campanha "reduzindo as expectativas" para o seu candidato ou tentando "elevar o nível" para o outro cara. A lógica pode não ser muito aparente, mas é muito inteligente. Se as expectativas são definidas baixas o suficiente, muitas vezes é possível para um perdedor sair parecendo um vencedor (lembre-se de Bill Clinton em segundo lugar em 1992, nas preliminares de Nova Hampshire, graças ao inteligente apelido "Garoto Volta por Cima" (*Comeback Kid)*, ele foi universalmente declarado um vencedor, tudo porque derrotou as baixas expectativas de seu desempenho).

Por outro lado, se você estabelece expectativas muito altas para um candidato ou uma campanha, um vencedor estatístico pode ser visto como uma decepção ou, ainda pior, como uma derrota. O exemplo mais famoso foi o caso do senador Ed Muskie, que ficou em primeiro lugar em Nova Hampshire em 1972, o que condenou sua campanha pelo fato de não ter conseguido os 50% dos votos. Deixou de ser um candidato crível

simplesmente porque não conseguiu o número esperado de votos.

Algumas vezes, somente as "expectativas" das expectativas podem destruir uma candidatura. Nas preliminares presidenciais republicanas de Nova Hampshire em 1992, as pesquisas anteriores ao dia das preliminares disponíveis para a mídia deram um tiro no escuro no agitador populista Pat Buchanan com quatro pontos sobre Georde H. W. Bush, um resultado chocante para os repórteres que estavam cobrindo a campanha. Até mesmo antes das pesquisas reais serem fechadas, a câmara de eco midiática estava em pleno vigor com a história da surpresa de Buchanan e o fracasso de Bush. À medida em que a noite passava, a liderança de Bush começou a crescer e, apesar disso, o giro da mídia não mudou. A declaração emotiva de Buchanan de "vitória", transmitida ao vivo às 23h no noticiário e nas primeiras páginas dos jornais da manhã seguinte, ignorou o fato de que ele tinha caído para 42% na contagem dos votos reais. Agora, isso foi antes de Al Gore ter "inventado" a internet, então as notícias da primeira página eram as notícias do dia seguinte, muito embora a televisão da hora do café da manhã do dia seguinte tenham tido os retornos exatos.

Na verdade, quando todos os votos foram contados, Bush tinha alcançado respeitáveis 63% e Buchanan, medíocres 37%. Ainda hoje há algumas pessoas que acham que Bush perdeu em Nova Hampshire. Mas a margem da vitória de Bush teria sido muito maior se não fosse pelo dano causado pela frase de sete palavras que levantou os Republicanos para aplaudi-lo em 1988 na Convenção Nacional Republicana e que os tornou mal-humorados quatro anos mais tarde: "Leia meus lábios: nada de novos impostos". A combinação entre promessas quebradas e expectativas apagadas é sempre uma mistura fatal.

A credibilidade é estabelecida de forma muito simples. Diga às pessoas quem você é e o que faz. Então seja essa pessoa e faça o que disse que faria. E, finalmente, lembre as pessoas de que você é o que realmente diz ser. Em uma frase simples: *Diga o que você é e seja o que você diz*.

Regra Quatro A Uniformidade É Importante

Repetição. Repetição. Repetição. A boa linguagem é como o coelho da Duracell. Continua indo... e indo... e indo.

Muitos políticos insistem em falar sobre novos tópicos diariamente e as empresas estão divulgando muitos anúncios diferentes. A partir do momento que finalmente começamos a reconhecer uma mensagem específica e a

lembrar dela, ela já foi mudada.

"É de verdade", o slogan mais inesquecível da Coca-Cola, foi criado de fato em 1943, e é impressionante que tenha conseguido chamar alguma atenção, considerando que a empresa lançou outros três slogan no mesmo ano, incluindo o estilo FDR (Franklin Delano Roosevelt) e imediatamente esquecido: "A única coisa como a Coca-Cola é a própria Coca-Cola". Desde então, a Coca--Cola já tentou dezenas de repetições e variações de comunicação, nenhuma tão simples e eficaz. Embora a empresa refira-se a si mesma em seu site como a "marca mais abrangente do mundo", o constante remendo dos slogans e da incapacidade de manter uma única mensagem foi um dos principais fatores que contribuíram para a erosão de sua imagem. Por outro lado, a campanha da Avis, "A Avis faz mais por você", foi lançada em 1962, e a empresa permaneceu com ela por mais de quatro décadas, ajudando a consolidar a empresa como a segunda maior locadora de veículos do mundo.

Alguns slogans que ainda parecem ser novos e originais hoje foram, na verdade, criados há gerações, antes mesmo do advento da televisão, e significaram tanto para seus avós quanto significam para você. O slogan "Café da manhã dos campeões" do Wheaties foi lançado pela primeira vez em 1935 e ainda é forte atualmente. A campanha "Hum! Hum! Que delícia!" da Sopa Campbell foi introduzida nesse mesmo ano. O slogan "Quando você se importa o bastante para enviar o melhor" da Hallmark estreou em 1934 e o "Diga com flores" da FTD, empresa que vende flores por telefone, surgiu em 1917.

No entanto, há dois produtos que se sobressaíram com uma linguagem comercial consistente, e provavelmente 90% das pessoas conhecem o slogan desses produtos mesmo antes de lê-los.

Maxwell House era um conhecido hotel em Nashville, Tennessee, que fazia um café tão rico em sabor que as pessoas se hospedavam lá só para apreciar seu café. Por volta da virada do século, começaram a comercializar seu segredo na produção do café para os estabelecimentos das proximidades, e isso se tornou tão popular e comentado na região quanto a Starbucks é atualmente. Segundo a empresa, foi o presidente Teddy Roosevelt que criou a frase "bom até a última gota" depois de ter bebido uma xícara de café Maxwell House em 1907 enquanto visitava o histórico estado de Andrew Jackson. Essa frase se tornou o slogan da empresa em 1915 e ainda aparece com destaque na publicidade e nas ações de *branding* da empresa por quase 100 anos depois. E, atualmente, a Maxwell House ainda é uma das mais vendidas marcas de café feito em casa nos Estados Unidos.

Mas o slogan mais consistente de todos os tempos pertence ao sabão em barra que foi criado em 1879 por dez centavos. James Gamble, da famosa Procter & Gamble, desenvolveu um sabão que era tão "puro" que podia ser usado tanto para o banho quanto para lavar roupas. Era chamado de sabão branco da P&G. No entanto, Harley Procter (sim, o Procter da Procter & Gamble) insistiu em algo mais criativo e inesquecível. Em uma missa dominical, escutou a leitura do Salmo 45:8 que falava sobre palácios de marfim, e foi assim que o Sabão de Marfim nasceu. Três anos depois, Proctor cunhou a frase "99 e 44/100% puro" para descrever os testes científicos conduzidos com o sabão pelos professores universitários de química e laboratórios independentes. E o resto, como dizem, é história. O slogan, e o bordão adicional "ele flutua", criado em 1891 deu ao Sabão de Marfim um gancho linguístico e visual que tem resistido ao teste do tempo. Enquanto a P&G enfrenta a dor de esconder o fato de que o Marfim não é mais uma grande venda, o produto ainda está entre os mais amados na história do consumidor americano. Essas empresas aprenderam uma importante regra para o sucesso das marcas: a consistência da mensagem constrói a fidelidade dos clientes.

Achar uma boa mensagem e depois ficar com ela exige uma disciplina extraordinária, mas compensa dez vezes mais no final. Lembre-se de que você pode se corroer por estar dizendo a mesma coisa pela enésima vez, contudo, muitos em seu público estarão ouvindo isso pela primeira vez. A maioria esmagadora de seus clientes ou eleitores não está prestando tanto atenção quanto você. Não leram seu slogan na *Veja* nem escutaram seu anúncio na TV Senado. Nem mesmo viram a quantidade volumosa de memorandos internos que você viu nem as inúmeras páginas de tópicos que foram desenvolvidas em seu nome. Deve soar com frescor e vitalidade para seu público da mesma forma que soou aos seus próprios ouvidos na primeira vez em que disse isso.

Quando se trata de repetição, os políticos aparentemente ficam adeptos da variação de comunicação. Ronald Reagan foi o único político que já vi que parecia gostar de dizer as mesmas palavras várias vezes como se fosse a primeira vez que as estivesse falando. Sua mensagem nunca oscilou, e esse foi um dos principais motivos pelos quais ele manteve credibilidade pessoal, embora a maioria dos americanos tenha se oposto a muitas de suas políticas durante sua administração.

O sucesso do presidente George W. Bush na eleição de 2004, apesar das piores condições no Iraque, da alta taxa de desemprego nos principais estados e da percepção de que a economia estava afundando, foi devido, em parte, à consistência de sua mensagem. Ele não precisava de um texto ou um

teleprompter em muitas de suas últimas aparições nas campanhas porque a mensagem era sempre a mesma e era articulada praticamente na mesma linguagem. Mas o que foi visto como consistente em 2004 começou a ser visto como inflexível e dogmático durante seu segundo mandato por causa da má vontade em considerar ideias, mensagens e abordagens alternativas no governo.

O que nos leva à regra número cinco...

Regra Cinco Novidade: Ofereça Algo Novo

Em um português claro, as palavras que funcionam envolvem uma nova definição de uma ideia antiga.

NOVIDADE EM AÇÃO: CHRISTIAN BRANDO E A CRIAÇÃO DO PLEITO DE "HOMICÍDIO CULPOSO ACIDENTAL"

O defensor Robert Shapiro é mais que apenas um advogado para os ricos e famosos. Ele é mais conhecido por ter reunido o "time dos sonhos" da defesa que manteve O. J. Simpson no campo de golfe em vez da prisão, e sua aplicação criativa da língua é reconhecida na área legal. As consideráveis habilidades linguísticas de Shapiro foram colocadas à prova quando foi chamado pelo ator Marlon Brando, em 1990, para defender seu filho Christian que tinha admitido atirar à queima--roupa na irmã de sua noiva, um potencial caso de assassinato em primeiro grau punível com a condenação eterna. Shapiro explicou o seguinte:

Depois de falar com Christian, Marlon e a irmã, ficou claro para mim que havia algo mais que somente um assassinato em primeiro grau direto e deliberado. Quando entrei no caso, ficou claro para mim que havia uma teoria legal, mas era muitíssimo difícil de explicar para os leigos, especialmente em uma frase de impacto de 20 segundos na televisão, ou em um artigo de jornal.

Então, em vez de explicar os diferentes graus de homicídio que temos na Califórnia, os quais permitiriam

uma redução desse tipo de pena, eu queria surgir com algo que apontaria clara e inequivocamente o ponto que era a nossa defesa, que foi dupla:

Primeiro, que não era intenção de Christian Brando cometer o crime, então tinha sido acidental.

E, segundo, que a intenção necessária não é uma intenção específica, mas sim uma intenção geral, e então cairia sob o pretexto de homicídio involuntário.

Então cunhei a frase "um homicídio culposo acidental". E cada vez que alguém me pedia para comentar o caso, eu dizia: "Vamos mostrar claramente que isso foi um homicídio acidental". E foi isso que os jornais noticiaram. E até hoje, quando as pessoas falam sobre isso, Christian Brando alegou culpa pelo homicídio culposo acidental.

Esse termo não existe na lei. Isso saiu da minha boca e eu o repeti centenas de vezes durante três meses. E isso pegou. Usado uma vez. Necessário apenas uma vez.

(O termo *"homicídio culposo acidental"* nunca tinha sido usado antes e nunca mais foi usado depois. Christian Brando alegou culpa e passou seis anos na prisão.)

Os americanos se entediam com facilidade. Se algo não nos surpreende ou choca, procuramos outra coisa. Estamos sempre em busca da próxima grande novidade, seja no *American Idol*, em um novo "reality show", em um novo super dispositivo de alta tecnologia, na última transformação da Madonna ou em qualquer outra coisa que não tenhamos visto ou ouvido antes. Nossos gostos mudam tão rapidamente quanto as temporadas, e esperamos que o resto da sociedade acompanhe.

Como indivíduos, enquanto apreciamos a previsibilidade dos amigos e da família, também amamos as coisas que nos surpreendem e chocam, fazendo com que o resultado seja mais agradável que penoso. É o motivo pelo qual muitos de nós, em nosso tempo livre, preferimos experimentar diferentes destinos de férias, hotéis, restaurantes e experiências, em vez do já conhecido. Há algo profundo em nosso caráter que abraça o espírito pioneiro, indo onde ninguém jamais foi antes, fazendo o que ninguém jamais fez antes. Se uma oportunidade for realmente nova e diferente, despertará nossa atenção, nosso interesse e nossa participação.

Assim, a partir de uma perspectiva comercial, você deve dizer aos consumidores algo que lhes dê uma novíssima visão de uma ideia antiga (e,

em seguida, de acordo com a regra número quatro, informe-os repetidamente). A combinação entre surpresa e intriga cria uma mensagem persuasiva. Embora geralmente feita com humor, o que mais importa é que a mensagem traga uma sensação de descoberta, algo como "nossa, nunca tinha pensado nisso dessa forma antes". As pessoas sabiam que o Alka-Seltzer, por exemplo, era tomado para aliviar as dores no estômago, porém, os pesquisadores de mercado mostraram que ninguém sabia quantos podiam tomar, então, a maioria das pessoas simplesmente ingeria um. Mas quando os telespectadores viram o infame anúncio "Plop, plop, fizz, fizz, oh que alívio", as vendas do Alka-Seltzer quase dobraram da noite para o dia. O slogan que vendeu o produto se tornou indissociável da "função" do produto porque dizia algo que os consumidores não sabiam.

Um exemplo mais engraçado contou com a inclusão da religião na publicidade para ajudar a vender um produto alimentar. Não foi nenhuma surpresa saber que metade dos executivos sênior da Hebrew National, a empresa de salsicha para cachorro-quente, era judia, e sua campanha "Nós respondemos a uma autoridade mais elevada", sugerindo que seus cachorros-quentes eram feitos com ingredientes melhores que o requerido pelo USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos) (personificado por um Tio Sam muito alto), provocou dezenas de paródias divertidas e milhões de vendas. O sucesso da campanha da Volkswagen "Pense Pequeno" no final da década de 1950 foi outro exemplo de deslocar o processo do pensamento de uma forma diferente. Em uma época em que os carros e sua promoção estavam sempre se expandindo em tamanho, a VW pegou exatamente a abordagem oposta em criação e mensagem. Funcionou porque fez as pessoas pensarem sobre o produto de uma forma nova.

Há uma forma simples de determinar se a sua mensagem seguiu essa regra ou não. Se ela gerar uma resposta do tipo "Eu não sabia disso", você foi bem--sucedido.

IDIOMA RUIM = RESULTADO BOM: O JULGAMENTO DE O. J. SIMPSON

A deturpação simples, mas eficaz, do idioma inglês desempenhou um papel importante no Julgamento do Século. A principal equipe de defesa do advogado Robert Shapiro precisava desesperadamente encontrar um patologista forense para desacreditar o DNA de Nicole Simpson

encontrado nas roupas de seu ex-marido, O. J. Simpson. Assim, ele contratou o Dr. Henry Lee, um médico legista chefe de Connecticut, e da primeira geração de ásio-americanos. Shapiro descreveu o poder das palavras melhor que eu, então darei a palavra a ele:

> Foi provavelmente o uso linguístico mais dramático que já vi em um tribunal. Quando o esfregaço do DNA estava sendo analisado, o DNA foi coletado e as amostras sanguíneas foram colocadas em papéis que foram dobrados. As folhas dobradas tinham que ficar de forma que o sangue não fosse para o outro lado e ficasse seco. Caso contrário, havia uma chance de ocorrer o que chamam de "contaminação cruzada".
>
> Nesse caso, alguém cometeu um erro e o DNA foi coletado enquanto ainda estava úmido e depois dobrado. E o Dr. Henry Lee, usando um inglês imperfeito, quando ele é mais do que capaz de falar bem, fez uma declaração que nunca será esquecida, na minha opinião. Quando o promotor perguntou:
>
> — O que você conclui com essa evidência, Dr. Lee?
> Ele respondeu:
> — Algo errado.
> Não sei se ele pensou sobre isso, ou não, se foi espontâneo, mas lhe haviam feito uma pergunta, e aquela foi sua resposta.
> O promotor perguntou:
> — Como você explica isso?
> Ele respondeu:
> — Algo errado.
>
> Essas duas palavras soaram bem alto e verdadeiras para o júri, e esse foi o fim daquela evidência. Duas simples palavras. Gostaria de ser esperto assim.

Regra Seis O Som e a Textura São Importantes

Os sons e as texturas da linguagem deveriam ser tão inesquecíveis quanto as próprias palavras. Uma sequência de palavras que tem a mesma primeira letra, o mesmo som ou a mesma cadência silábica é mais inesquecível que uma coleção aleatória de sons. As cinco primeiras regras deste capítulo fazem exatamente isso: *simplicidade, brevidade, credibilidade, uniformidade* e *novidade s*e destacam porque todas terminam com o mesmo som.

A frase "Snap, Crackle e Pop" nos remete imediatamente às imagens não só do Rice Krispies da Kellogg's como também ao som real do cereal. Algumas das marcas mais identificadas nem sequer envolvem palavras. Por mais de meio século, primeira nas rádios e na televisão, a NBC anunciou a sua programação em rede com três notas musicais distintivas: G-E-C (as iniciais da matriz da General Electric). A "Intel Inside" é tão inesquecível pelas quatro notas musicais quanto pelo próprio slogan.

O som da música tem poderes mágicos que transcendem a linguagem que se destina a aumentar. Mas enquanto a maioria dos escritores de televisão molda suas palavras e depois adiciona a música, a abordagem de Aaron Sorkin se dá de forma diferente: "Haverá uma música real que ouvirei quando estiver dirigindo meu carro, e logo pensarei: 'quero escrever para um lugar onde esse trecho de música possa entrar', ou 'quero aquele trecho de música no que estamos fazendo.

O ritmo da linguagem por si só é musical, mesmo quando não há melodia.* Além de apelar para a sensação de novidade das pessoas, o "Plop, plop, fizz, fizz, oh que alívio!" da Alka-Seltzer é outra boa ilustração. A rima ainda permanece na cabeça das pessoas, embora o anúncio não seja exibido há um quarto de século. A campanha "quicker picker upper" (o mais rápido catador superior) da empresa de papel toalha, Bounty, de 1970, talvez tenha deformado o inglês, mas aquelas três palavras soaram bem juntas. Da mesma forma, a aliteração do começo do slogan da M&M "Melts in your mouth..." (Derrete em sua boca...) faz com que o anúncio grude na memória.

Outra abordagem é fazer uma deformação na língua. O slogan da Mac que apareceu em outdoors e cartazes com fotos de Albert Einstein e outros ícones, *"*Think Different*"* (Pense Diferente), foi uma caricatura gramatical (deveria ter sido "Think Differently" (Pense Diferentemente), mas a

empresa, muito sabiamente, preferiu um slogan com um som mais curto e rápido, e as regras gramaticais que se danem. Igualmente, o último slogan do McDonald's "i'm lovin' it*"* (Amo Muito Tudo Isso) se destaca pelas letras minúsculas, mesmo no começo da frase, e não importa o quanto você procure, não há a palavra *F'* em nenhum dicionario da língua inglesa. Mas o slogan fala diretamente sobre como os clientes se sentem com a experiência, e o jogo de palavras cativantes foi um importante fator no aumento dos rendimentos da empresa após alguns anos de estagnação nas vendas. O Burger King pode fazer do seu jeito, mas o McDonald's fala do seu jeito.

Regra Sete Fale de Forma Aspiradora

As mensagens precisam transmitir o que as pessoas "querem" ouvir. Essa é a única área em que os políticos têm uma vantagem sobre a comunidade corporativa. É muito difícil moldar uma linguagem publicitária que toque as pessoas em um nível mais fundamental e primitivo ao falar sobre suas esperanças, medos e sonhos mais profundos. Nem todos os produtos ou serviços têm um impacto tão sério e significativo quanto o aborto, a ação afirmativa, a imigração, os impostos e outros tópicos mais direcionados às figuras políticas.

A chave para uma linguagem aspiradora e bem-sucedida para os produtos e os políticos é personalizar e humanizar a mensagem para desencadear uma lembrança emotiva. Como Warren Beatty, talvez o melhor aluno da condição humana em Hollywood, uma vez disse: as pessoas vão esquecer o que você diz, mas elas nunca esquecerão como você as fez sentir. Se o ouvinte puder aplicar a linguagem a uma situação geral ou a uma condição humana, você consegue alcançar a "humanização". Mas se o ouvinte conseguir relacionar a linguagem à sua própria experiência, ocorre a "personalização". Os exemplos mais inesquecíveis vêm do mundo político. Quando Martin Luther King Jr. pronunciou as palavras "Eu tenho um sonho", o discurso mais aspirador da era moderna, ele estava falando das esperanças e dos sonhos individuais de todos os americanos, o desejo de ser aceito mais por quem você é do que pela sua aparência. Os anúncios de produtos têm mais obstáculos para transpor. Os consumidores têm que se ver nas propagandas e perceber o real benefício e valor para eles mesmos com o uso do produto. Eles têm de se identificar pessoalmente com as pessoas nos anúncios de uma maneira profunda, da mesma maneira que

você pode se identificar com um professor ou colega de trabalho.

A linguagem publicitária aspiradora não vende o produto como uma mera ferramenta ou como um item que serve a uma proposta específica e limitada. Em vez disso, vende o "você" — aquele que você será quando usar o produto... mais iluminado, esperto e sexy. Não é questão de criar falsas expectativas, pois isso diminuiria a credibilidade. Trata-se de incentivar o destinatário da mensagem a querer algo melhor e, em seguida, comunicá-la. Por exemplo, o atual slogan da Olay, "Ame a pele que você tem", é todo sobre como melhorar a autoestima, uma qualidade cobiçada por muitas mulheres. Em vez de tentar encobrir a sua aparência natural, com montes de cosméticos, essa campanha pede para que as mulheres respeitem quem elas já são e abracem o que elas já se parecem... com a ajuda da Olay. Da mesma forma, a campanha da L'Oreal, "porque você vale muito", visa fortalecer e encorajar as mulheres a investirem nelas mesmas. Ao colocar estrategicamente uma mulher bonita, porém com um visual mais natural, nos comerciais televisivos e anúncios de revistas, as consumidoras veem a si mesmas, e não uma modelo inacessível, com uma aparência atraente e confiante.

Uma recente campanha da De Beers usou o slogan "Um diamante é para sempre". Mas em vez de usar a tradicional mensagem de amor e compromisso, a De Beers foi um passo além: a eternidade. O diamante não é mais uma joia valiosa e cara. Agora passa imortalidade, tanto para o diamante quanto para o relacionamento simbolizado por ele, e isso é o máximo que você pode aspirar.

As experiências também podem ser aspiracionais. Quando JFK desafiou os jovens americanos a se unirem ao Corpo da Paz, sua mensagem não dependeu dos reais aspectos práticos do trabalho, como a escavação de poços, a distribuição de medicamentos ou até mesmo o ensino de habilidades de vida. Sua mensagem foi maior que aquilo; era sobre o que Corpo da Paz simbolizava... e o que ele quer dizer sobre "você" como pessoa quando se unir a ele. Da mesma forma, a linguagem publicitária aspiradora se harmoniza com o autorretrato idealizado das pessoas, mostrando-lhes uma imagem do outro, uma vida melhor que elas desejavam ter, a vida que parece estar fora de seu alcance no momento... mas o produto as ajuda a finalmente realizar seu sonho.

Já que as mulheres determinam a maior porcentagem de compras, a linguagem aspiradora mais bem-sucedida é dirigida a elas. A propaganda "Olha mãe, não tenho cáries!" da pasta de dente Crest era o sonho de todas as mães... assim como a mensagem "Calgon, leve-me embora", que parece ser ultrapassada atualmente, mas que acertou o nervo aspirador quando foi

exibida pela primeira vez.

Talvez os exemplos mais inesquecíveis e eficazes da linguagem aspiradora na política tenham sido a declaração de FDR quando disse que "A única coisa que devemos temer é o próprio medo.", e a do presidente Kennedy: "Não pergunte o que seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer por seu país". Ambos apelam para as grandes autoconcepções idealistas dos americanos. Mas é ainda mais importante o fato de que ambas as declarações eram em essência "lembretes". Cada presidente estava lembrando os americanos o que Lincoln chamou de "os melhores anjos" de sua natureza. Estavam expressando confiança na bravura americana (FDR) e em seu autossacrifício e patriotismo (JFK), e, em seguida, exortando-os a fazer ainda mais. Psicologicamente, essas frases são parecidas com as que os pais dizem aos filhos: "Você consegue, tenho fé em você". FDR e JFK estavam nos adulando de forma simultânea, deixando-nos saber que confiavam em nosso potencial, e nos desafiando a nos superarmos e darmos o melhor de nós. E a publicidade boa, de uma forma muito menor, faz a mesma coisa. Faz com que todos sejamos idealistas.

Regra Oito Visualize

Pinte uma vívida imagem. Do "Derrete em sua boca, não em sua mão" do M&M ao "Quando chove, derrama" da Morton Salt, e ao "TV que se deve ver" da NBC, os slogans que nunca esquecemos quase sempre têm um forte componente visual, algo que podemos ver e quase sentir. O "Você está em boas mãos" da Allstate, criado primeiramente em 1956, foi tão longe que incluíram um par de mãos dadas no logotipo para lembrar as pessoas sobre sua garantia de paz de espírito.

Recentemente, mais empresas têm se voltado para slogans que pegam pesado nas imagens para vender seus produtos. Um desses produtos, o Cinnamon Toast Crunch, um cereal de canela da General Mills, tem o "sabor que você pode ver". Enquanto o slogan se refere aos cristais bem reais de açúcar e canela visíveis sobre os quadrados torrados, ele diz que o sabor do cereal é tão incrível que você consegue realmente fazer o impossível e enxergá-lo.

Outra empresa que usa a imagem nas propagandas é a Dodge. Embora talvez não possamos associar o ato de segurar a cabeça de um carneiro com o de dirigir um caminhão, a visão de "Agarre a vida pelos chifres" quer

dizer que ao dirigir um Dodge Ram (“ram” é carneiro em inglês) você está fazendo algo ativo, excitante e poderoso. E é exatamente isso o que os donos dos caminhões querem e esperam de seus veículos.*

A visualização ineficaz pode afundar até o mais popular dos produtos. Basta perguntar aos fabricantes da Infiniti, possivelmente o melhor carro novo dos últimos 20 anos, que decidiram, de modo errôneo, que deveriam lançar seus novos veículos de forma invisível, literalmente, ao mesmo tempo em que a Lexus estava usando uma abordagem exatamente oposta e com uma abordagem visual muito mais bem-sucedida.

A Lexus saiu na frente com uma campanha publicitária tradicional, apresentando seu novo carro navegando uma típica estrada sinuosa e embalado com o slogan “A incessante busca pela perfeição”. Sólido, mas não espetacular. Em resposta, a Infiniti se recusou a usar um slogan *ou* mostrar seu carro. Em vez disso, a Nissan, fabricante da Infiniti, criou uma série de nove comerciais a fim de ilustrar as fantasias dos motoristas potenciais.

A campanha “fantasiosa” foi uma partida diferente dos típicos anúncios de carro, pois se baseou em uma interpretação japonesa de luxo, que é quase espiritual em sua abordagem, em vez de em uma interpretação americana mais literal, minando a credibilidade e a relevância. Enquanto a Lexus embalou seus anúncios com fatos sobre seu “tradicional carro de luxo europeu” e belas imagens do carro, os anúncios da Infiniti foram deliberadamente vagos, mostrando céus claros, árvores e águas... mas nunca uma imagem clara do automóvel. Nenhuma.

Então, em vez de gerar números vencedores de venda para o excelente carro, a Nissan gerou uma equação de comunicação para o fracasso: um design automotivo totalmente irreconhecível + um anúncio mal executado = sem visualização. Nos meses subsequentes, a Nissan passou mais tempo defendendo a sua campanha de anúncios que lançando seus carros, e a Lexus vendeu mais que a Infiniti em uma proporção de quatro para um em seu primeiro ano, um automóvel que era, do ponto de vista da engenharia, quase idêntico.[7] A Infiniti simplesmente não entendia que as pessoas não comprariam um carro se elas não conseguissem se visualizar usando-o.

Mas a visualização tem tanto a ver com as palavras quanto com as imagens, e existe uma palavra em inglês que automaticamente provoca o processo de visualização somente com a sua menção, só porque há 300 milhões de manifestações únicas, individuais e pessoais que combinam com os 300 milhões de americanos. A palavra: *imagine.* Seja o carro dos seus sonhos ou o candidato de sua escolha, a palavra *imagine* talvez seja a ferramenta mais poderosa de comunicação, pois permite que os indivíduos

obtenham qualquer visão pessoal em seu coração e mente.

Deixe-me me dar um exemplo do poderoso impacto da palavra *imagine*, com o qual tive um envolvimento tangencial. Harold Ford Jr., um membro do congresso centrista do Tennessee, que foi abençoado com um estilo suave aveludado e um intelecto acima daquele da maioria dos políticos, recebeu a honra de fazer o discurso de abertura em 2000 na Convenção Nacional Democrata que indicou Al Gore. Aos 30, Ford era um dos mais jovens oradores já vistos, e, assim, a campanha de Gore designou que um de seus escritores de discursos, Kenny Baer, redigisse o discurso para garantir que Ford passasse a mensagem "correta". O congressista, Kenny e eu tínhamos algo em comum: todos frequentamos a Universidade da Pensilvânia ao mesmo tempo, eles como alunos e eu como professor assistente. Eu conhecia os dois pessoalmente por quase uma década, por isso deveria ter sido uma experiência positiva para todos nós.

Esbarrei com Ford e um de seus assistentes no saguão de um hotel exatamente 48 horas antes de sua estreia nacional. Pediram-me que desse uma olhada no discurso para a campanha de Gore que tinha sido esboçado para ele, pois achavam que não tinha sua voz, e a campanha estava ignorando sua tentativa de trazer mudanças fundamentais para o projeto. Enquanto Ford foi apertar mãos e fazer seu trabalho no saguão, subi para sua suíte para dar uma olhada.

O que vi me chocou. Era tão partidário, tão político, tão negativo e tão "não" Harold Ford. Conflito entre classes. Ricos versus pobres. Os que têm versus os que não têm. Ganância versus virtude. O bem (Democratas) versus o mal (Republicanos). Visualizei a imagem de um mundo em preto e branco simplista. Se Ford tivesse pronunciado o discurso como estava escrito, teria se saído como todos os outros partidários amadores: tudo sobre política, sem nenhuma visão.

Quando Ford voltou, disse-lhe que tinha odiado o discurso porque não refletia quem ele era ou suas ideias. Pareceria estranho saindo de sua boca. Ele tinha que falar sobre algo positivo e inspirador. Dessa forma, recomendei que criasse um bordão com a palavra *imagine*. O engraçado é que a primeira vez que sugeri o uso dessa palavra na política foi para um Democrata, desde então sugeri o mesmo a uma dúzia de políticos.

Baer e o pessoal do Gore odiaram a revisão do discurso de Ford porque não disparava contra os Republicanos. Pelo contrário, era positivo e afirmativo, inclusivo e livre de indiretas partidárias. Não mencionou nem mesmo o nome de George W. Bush. Felizmente, Ford insistiu que fosse dessa forma. Agora você decide se as palavras de Harold Ford eram palavras que funcionam:

> A escolha diante de nós não é que tipo de país teremos nos próximos quatro anos, mas que tipo de país teremos nos próximos 40 anos?
>
> Imagine simplesmente, por um momento, uma economia livre de dívida, forte o suficiente para que cada americano possa compartilhar o sonho americano.
>
> Imagine um sistema de assistência médica em que todos os americanos recebam os medicamentos necessários, e que nenhum idoso precise ficar acordado até tarde decidindo se compra comida ou o remédio prescrito.
>
> Imagine uma sociedade que trata os idosos com o respeito e a dignidade que merecem.
>
> Imagine uma nação com litorais limpos e água potável. Imagine um mundo em que damos uma educação de primeira classe para as crianças. Bem, América, é hora de pararmos de imaginar. Esta noite, gostaria de apelar para todos os amigos republicanos reformistas e independentes para se unirem a mim nessa cruzada, para se unirem a mim e tornarmos essa corajosa imaginação em uma realidade.[8]

As críticas às revisões do discurso de abertura de Ford foram duras. Fred Barnes e Mort Kondracke, comentaristas da Fox News, escolheram Ford como a "estrela em ascensão" da convenção, sugerindo até mesmo que o trintão um dia seria agraciado com um ingresso democrático nacional.[9] O comentarista conservador Sean Hannity aplaudiu o discurso, assim como Michael Barone, ao escrever para o *U.S. News e World Report*, e até o líder do GOP, David Dreier, deu sinais positivos.[10] Todos fizeram grandes elogios, exceto para a campanha de Gore. Como escrito por Ryan Lizza no *The New Republic*: "Como de costume, a mídia escreveu perfis elogiosos sobre o novo Democrata de 30 anos de idade, negro e sulista, que representava o futuro do partido. Por trás das cenas, contudo, os assistentes de Gore não eram tão louváveis".[11] Não, as pessoas em um partidarismo esgotado não estavam felizes, entretanto, todas as outras estavam. Ao imaginar um país melhor, Harold Ford ajudou todos a verem um país melhor, *exceto* os políticos partidários .

Regra Nove Faça uma Pergunta

*"*É ao vivo ou é Memorex?*"*, *"*Aonde você quer ir hoje?*"* (Microsoft) e *"*Você pode me ouvir agora?*"* (Verizon Wireless).

O "Tem leite?" pode ser a campanha impressa mais inesquecível da última década. O criador percebeu, intencionalmente ou não, que algumas vezes não é o que você diz, mas o que você pergunta que realmente importa. Uma declaração, quando feita na forma de pergunta retórica, pode ter um impacto muito maior que uma declaração simples. Se o desemprego e a inflação estão em alta e a confiança no futuro em baixa, dizer aos eleitores que a vida não podia ser pior, quando isso é óbvio, é menos eficaz que perguntar aos eleitores: "Vocês estão melhores agora que há quatro anos?". Ronald Reagan fez essa devastadora pergunta política a Jimmy Carter e a dezenas de milhões de ouvintes do debate no encontro cara a cara na campanha de 1980. Nenhuma ladainha dos dados econômicos ou acusação política pode ter o mesmo poder que uma simples pergunta retórica para a maioria dos americanos com uma resposta igualmente simples. "Vocês estão melhores" moldou não só o debate, realizado apenas cinco dias antes da eleição, mas toda a campanha, e impulsionou Reagan dos mortos até a vitória de nove pontos sobre o incumbente Carter.

Uma questão ainda mais simples foi hipoteticamente colocada pelo ex--presidente da Câmara dos Deputados, Newt Gingrich, nos meses precedentes às eleições parciais de 2006. Quando perguntado o que ele poderia dizer aos Democratas para falarem em sua campanha contra a Câmara dos Republicanos, a resposta de Newt resumiu muitas "regras" de comunicação. Apenas três palavras, seis sílabas e 12 letras: "Foi o bastante?". Nenhuma explicação foi necessária. Nenhum esclarecimento. Soava simplesmente verdadeiro. Aparentemente, muitos americanos concordaram com isso.

A regra em questão também tem implicações no dia a dia. A reclamação de uma cliente a um gerente de um restaurante de que seu bufê está cheio de gordura é menos eficaz do que se ela tivesse perguntado: "Isso parece estar sem gordura para você?". Da mesma forma, perguntar "O que você faria se estivesse no meu lugar?" coloca uma pressão direta no receptor da sua reclamação para que ele veja as coisas segundo o seu ponto de vista.

O motivo para a eficácia das perguntas na comunicação é bem óbvio. Quando você faz uma reivindicação na política, nos negócios ou no cotidiano, a reação do ouvinte depende de sua opinião sobre o orador. Mas fazer a mesma declaração na forma de uma pergunta retórica faz a reação ser pessoal, e personaliza a comunicação em uma melhor comunicação.

Essa regra vem diretamente do famoso democrático consultor de mídia, Tony Schwartz, que a chamou de "teoria da corda receptiva" da comunicação. Schwartz ficou mais conhecido pela criatividade nas campanhas publicitárias para Lyndon Johnson em 1964, as quais incluíam o anúncio da "margarida", o ponto político mais devastador de todos os tempos por causa da justaposição de uma menininha contando as pétalas de uma margarida com uma arrepiante contagem regressiva do lançamento de um míssil nuclear. Nesse trabalho, Schwartz achou que as pessoas reagiram melhor à linguagem e às mensagens que fossem participativas, permitindo ao receptor interagir com a mensagem e com o mensageiro. As perguntas retóricas requerem respostas, e as respostas por definição são interativas.

Nenhum profissional depende mais da estratégia do uso das perguntas retóricas que os advogados criminalistas (também conhecidos como "procuradores" por aqueles que realmente gostam do que fazem e como o fazem). Os melhores advogados usam o método retórico para tirar seus clientes dos processos e, em essência, colocá-los em julgamento. Robert Shapiro explica o porquê:

> O meu cliente entra no tribunal com uma bagagem, pois não temos a presunção da inocência nos Estados Unidos. Na verdade, temos a presunção da culpa, que começa no minuto em que a pessoa foi presa. Ninguém diz: "Um inocente foi preso hoje sob a suspeita de assassinato". O que acontece é que o delegado, o promotor público e todos que querem aparecer na televisão fazem uma conferência de imprensa e dizem: "Resolvemos o crime. Prendemos e temos sob custódia a pessoa que o cometeu. Ele será processado com todo o rigor da lei". E, assim, o advogado chega em um dado momento e diz "sem comentários" ou "meu cliente não é culpado", porém ninguém acredita. Então, o meu trabalho como advogado é tentar nivelar o campo de jogo.

Shapiro explica e mostra o processo através de uma série de perguntas com seu kit de ferramentas de comunicação para escolher os jurados. Algumas são projetadas para levantar dúvidas legítimas, enquanto outras simplesmente são feitas para causar impacto emocional:

> Olho diretamente para o júri e pergunto a cada um: "Por que você acha que esta pessoa sentada perto de mim está aqui? O que ela fez?". Algumas vezes fico parado por 30 segundos em silêncio, e esse é um longo tempo para se ficar em silêncio. Espero até que eles comecem a ficar um pouco nervosos e inquietos. Então explico para eles que ela está lá porque o promotor viu algumas provas e decidiu criar um caso. Nada mais, nada menos. Nenhum julgamento foi ouvido, nenhuma testemunha prestou juramento. E depois pergunto: "Você acredita que esse homem tenha feito algo?". É uma pergunta obviamente projetada para não ter resposta, pois não podem respondê-la. De novo silêncio. Então digo: "Bem, essa é uma demonstração do que a presunção da inocência é. Você realmente acredita nisso?". E olho diretamente em seus olhos.

Shapiro e outros advogados criminalistas bem-sucedidos usam o método das perguntas retóricas para montar o contexto antes mesmo de o julgamento começar, para que cada jurado tenha um completo entendimento sobre o que a lei requer. E sobre o impacto em cada jurado? Segundo Shapiro: "Quando acabo, eles acreditam que a pessoa sentada ao meu lado não é mais culpada de nenhum crime do que a pessoa sentada ao lado deles na tribuna dos jurados".

Ainda assim, as pessoas deveriam pensar nas consequências de se fazer uma pergunta retórica. A campanha retórica "Ela fez ou não?" para a Clairol na década de 1960 agiu sobre a noção de que o produto era tão bom que não dava para diferenciar um cabelo tingido de um natural ("Somente o cabeleireiro dela sabe ao certo"). A ironia é que isso também mandou a sutil mensagem de que a mulher não deveria admitir a ideia de que pintava os cabelos, que isso era algo que deveria ser feito escondido. A propaganda da campanha, que parecia ser simples e direta, acabou desencorajando as clientes satisfeitas de falarem sobre o produto.

Entretanto, a questão retórica continua sendo uma das mais poderosas ferramentas de comunicação, contudo, subutilizada.

Regra Dez Apresente o Contexto e Explique a Importância

O contexto é tão importante que serve não só como a última e mais importante regra da comunicação eficaz, mas também como seu próprio capítulo. Você tem que dar o "porquê" da mensagem para as pessoas antes de dizer a elas o "portanto" e o "para quê".

Alguns chamam isso de "enquadramento". Prefiro a palavra "contexto" porque explica melhor o motivo de uma mensagem em particular ser importante. Sem um contexto, você não consegue estabelecer o valor da mensagem, seu impacto ou, o mais importante, sua relevância. "A gente faz do seu jeito", o slogan do Burger King que foi e voltou, foi lançado pela primeira vez em 1973, e falava sobre a frustração dos consumidores de fast-food que não queriam seus sanduíches iguais aos de todo mundo. Essa frase separou o Burger King de forma eficaz das outras cadeias de fast-food. Sem o contexto subjacente de a comida ser uma proposição de produção em massa e linha de montagem, sem a ideia de que todos os fast-foods eram essencialmente a mesma coisa, "A gente faz do seu jeito" não teria sentido.

Tanto na publicidade corporativa quanto na política, a ordem na qual você apresenta a informação determina o contexto, e isso pode ser tão importante quanto o fundamento da própria informação. O "para quê" da mensagem é a sua solução, mas as soluções ficam sem sentido até que sejam anexadas a um problema identificável. Achar o "porquê" certo para usar é tão importante quanto "como" você oferece. Os produtos e serviços parecidos devem todos responder a uma necessidade sentida por parte do público.

Isso é particularmente verdadeiro na política. Do "retorno à normalidade", em 1920 em nome de Warren Harding, ao "começou um novo dia na América" para Ronald Reagan em 1984, as campanhas vêm usando frases simples para capturar o contexto da época. O melhor exemplo de um slogan político em que o contexto é a mensagem talvez nunca tenha tido o objetivo de ser usado com esse sentido. O slogan "É a economia, idiota!" não foi criado para o consumo público. Quando o estrategista democrata James Carville escreveu isso em um cartaz pendurado na parede do escritório do candidato presidencial Bill Clinton na campanha de Little Rock, em 1992, ele o fez para lembrar o pessoal da campanha o que era singularmente importante. Mas a frase pegou — a marca de um bom slogan — e tem feito parte de nosso vocabulário político desde então. A declaração curta e um pouco grosseira (baseada no antigo "Mantenha simples, seu idiota!") resumiu perfeitamente o que os Democratas estavam tentando expressar em 1992.

O contexto é apenas metade do esforço do enquadramento. A outra

metade, a relevância, é centrada no componente individual e pessoal de um esforço de comunicação. Em outras palavras, se não importa ao público-alvo, não será ouvido. Com tantas mensagens e veículos de comunicação competindo por sua atenção, o público-alvo deve ver o significado e o valor "individual e pessoal" de suas palavras. A campanha "Não saia de casa sem ele" da American Express, que começou na década de 1970, brincava com o medo das pessoas de perderem a carteira longe de casa, uma preocupação relevante para todos os guerreiros da estrada naquele momento. Quase todos podemos nos identificar com aquela sensação de pânico momentâneo quando percebemos que nossa carteira não está no bolso. Nós ouvimos o anúncio da American Express e logo imaginamos uma crise pessoal evitada com os cheques de viagem da American Express e, depois, com o cartão American Express.*

A relevância é um dos motivos para que a pesquisa de mercado seja tão crucial. Até que você saiba o que motiva e determina o processo de decisão de um consumidor ou de um eleitor, qualquer tentativa de influenciá-lo é um tiro no escuro. Acertar no alvo é pura sorte; mas uma vez que a pesquisa de mercado tenha identificado os fatores-chave sobre como uma decisão é tomada, sua mensagem pode ser especificamente feita sob medida para aqueles pontos relevantes.

Além da pesquisa de mercado, o fato mais importante na garantia da relevância é a imaginação. É importante transmitir sua própria perspectiva e tentar se colocar no lugar de seu público, vendo o mundo através dos olhos dele. Os políticos são notoriamente inaptos para isso, estão constantemente mergulhados no jargão periférico, esquecendo-se de onde vieram e do que realmente importa para os eleitores. Uma dica: não se trata das prerrogativas do Senado ou das minúcias do processo de reconciliação do orçamento; mas de segurança, proteção e paz de espírito.

Pela mesma razão, a maioria dos compradores da Hebrew National não quer ver como aquelas salsichas são feitas, e o comprador comum de um computador não dá muita atenção à forma como um semicondutor funciona. Não fique tão preso à sua própria perspectiva privilegiada, pois perderá de vista o que realmente importa para as pessoas na rua. A tecnologia sem complicação é muito mais importante para a maioria das pessoas do que a marca do chip no laptop da Dell.

Essas são, portanto, as dez regras da comunicação eficaz, todas resumidas em palavras únicas: simplicidade, brevidade, credibilidade, uniformidade, novidade, segurança, inspiração, visualização, questionamento e contexto. Se a sua propaganda, slogan ou mensagem tiver a maioria desses critérios,

você tem chance de ser bem-sucedido. Se tiver todas as dez, tem chance de fazer um gol de placa. Mas na história do palavreado político e do produto comercializado, apenas um em um milhão acerta o ângulo do gol.

É claro que as palavras não são tudo. Se tivesse uma regra onze, seria a importância dos símbolos visuais.

É difícil não reconhecer o impacto incrível das imagens visuais sobre a vida moderna. Somos todos superestimulados, ou seria narcotizados ou lobotomizados, por filmes, televisão, outdoors e agora a internet. A quantidade de informações que consumimos é cada vez maior, assim como o nosso período de atenção coletiva diminui. Para provar isso a você mesmo, basta ver uma reprise de um drama popular da década de 1960 ou 1970 na TV com uma hora de duração. Você ficará impressionado com o ritmo lento e moroso, o tempo que segura o público através dos diálogos e ângulos de câmera que parecem desencorajar a ação — e perceberá o quanto as coisas mudaram. A série *Hawaii Five-0,* com o seu visual marcante e estilo mais gráfico, foi quase revolucionária na abordagem da ação verbal e visual, e foi a melhor série policial da década de 1970, contudo, os fãs atuais da série *24 Horas* de Keifer Sutherland a achariam lenta e esquecível. Mesmo a agitação aleatória das imagens, que parecia tão revolucionária quando a MTV deu origem aos clips no início de 1980, tornou-se antiquada e ultrapassada.

As campanhas políticas são geralmente muito inteligentes ao capturar o poder da imagem, seja parada nos degraus do Capitólio dos Estados Unidos ou em uma multidão multicultural apreciando alguma comemoração étnica aleatória. Em 1984, Lesley Stahl do *CBS Evening News* reuniu um longo relatório — que segundo ela, era muito crítico — do presidente Reagan. Nas próprias palavras de Stahl: "Eu estava preocupada que as minhas fontes na Casa Branca ficassem irritadas o suficiente para me excluir". Mas depois que a história foi ao ar, o vice-chefe de pessoal da Casa Branca, Michael Deaver, estava com qualquer coisa, menos com raiva.

Deaver disse:

— Mandou bem, garota! Que belo artigo. Amamos!

Stahl replicou:

— Vocês não ouviram o que eu disse?

Deaver respondeu: — Ninguém ouviu o que você disse... Vocês da terra da televisão ainda não entenderam isso, né? Quando as imagens são fortes e emocionantes, elas passam por cima, isso se não abafarem completamente o som. Falo sério, Lesley. Ninguém o ouviu![12]

As fotos felizes do presidente Reagan, parecendo forte, amável e, digamos, presidencial, minaram o "contexto" para as duras críticas de

Stahl. Apresentar o contexto adequado é a regra número um da comunicação, mas o impacto visual pode obliterá-la.

Um contexto visual que apoia e reforça sua linguagem fornecerá um efeito multiplicador, tornando sua mensagem muito mais forte. E, como ilustrado pela história entre Stahl e Reagan, um contexto visual impressionante pode sobrecarregar totalmente a mensagem verbal. Não é por acaso que os políticos contemporâneos aprenderam a adornar os fundos de suas conferências de imprensa com bandeiras dos Estados Unidos ou a falar na frente de cenários temáticos, pronunciando o assunto e a mensagem apenas no caso de o discurso não torná-los bem claros. Isso é política para os ingênuos.

Ninguém jamais fez isso de forma tão frequente e eficaz que Bush 43 e suas esquipes avançadas e de comunicação da Casa Branca. Raramente o presidente fez seus comentários oficiais sem ter o tópico desses comentários explicitados várias vezes às suas costas. "Fortalecer a Segurança Social" ou "Ganhar a Guerra Contra o Terror" repetidos inúmeras vezes para as câmeras de televisão capturarem e para os telespectadores lerem... e lerem... e lerem.* É claro que isso pode sair pela culatra se a mensagem revelar-se falsa, como o grande sinal de "Missão Cumprida" que Bush colocou na frente do porta-aviões U.S.S. *Lincoln* quando anunciou o fim das "grandes operações de combate" no Iraque em1º de Maio de 2003.

E, claro, nenhum evento do século XXI é completo sem o palco embalado pelas diversas tonalidades dos Estados Unidos, todas reunidas umas com as outras, sorrindo e acenando com a cabeça na hora certa.*

Mas basta implantar o símbolo errado de forma errada e você estará caminhando para um grande problema. Enquanto estudava em Oxford para o meu doutorado em meados de 1980, fiz um discurso consagrado na Oxford Union Society argumentando que o governo recebe muito dinheiro com os impostos. Peguei uma nota de uma libra (se livraram delas um ano depois) e comecei a cortá-la com uma tesoura para ilustrar minha tese e retratei visualmente o quanto de cada libra iria para o governo sob a forma de impostos. Pensei que estava usando um simbolismo astuto, copiando um método usado há alguns anos pelo presidente Reagan.

Agora, vamos catalogar os meus erros? Foram três (mas não diga que foi uma "goleada", uma característica do futebol. A maioria das mulheres não saberá sobre o que você está falando. E se o ibope estiver certo, muitos homens também não saberão).

1. Naquela época, eu não tinha nenhuma ideia de que era realmente

ilegal desfigurar a nota britânica. Strike um (Já percebeu que as metáforas esportivas vivem surgindo? Suprima esse impulso, você não é Vin Scully, a "voz" do Los Angeles Dodgers, e seu público não cresceu necessariamente no estádio dos Dodgers.).

2. Não percebi que os britânicos não aceitam de bom grado um "estrangeiro" destruindo um de seus símbolos nacionais. Não é só o conteúdo da mensagem que importa, mas também quem a transmite. Vemos isso em todos os lugares. David Letterman e Robin Williams podem pegar algo simplesmente sem importância e transformá-lo em uma comédia de ouro. Se o seu primo João tentar algo com o mesmo material, sai quase tão engraçado quanto um dedão sendo arrancado.

3. Finalmente, cortar a nota com uma tesoura foi recebido como um violento ataque. Antes de conseguir terminar meu discurso, fui despachado com vaias. Voltei ao meu lugar e me afundei no assento mais rápido que a taxa de câmbio. Essa artimanha teria funcionado nos Estados unidos, mas na Inglaterra era muito provocativa, e até mesmo um sacrilégio. Essa experiência me devastou. Nunca mais falei de novo em Oxford sem um texto completamente preparado, e até mesmo depois de voltar para os Estados Unidos, levei anos para me esquecer dessa vergonha.

Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem... e veem.

Palavras que Funcionaram — Estudo de Caso: "*Fale Comigo*"

Em 1994, distribuí 150 bolas de futebol americano da Nerf, com as palavras impressas "Fale Comigo", para os ansiosos membros republicanos do Congresso. O futebol americano era o antídoto para o que eu achava que estava errado no Partido Republicano nos dois anos anteriores, quando os Democratas estavam no controle de praticamente todos os níveis de poder político nacional.

Eu sabia, através da minha pesquisa em 1993, que os americanos viam o GOP como muito tenso e sério, e os candidatos republicanos como muito distantes e sem humor. Com as eleições de 1994 se aproximando, os Republicanos começaram finalmente a garantir uma estreita vantagem, porém perceptível, em muitas das questões políticas fundamentais que o país enfrentava. Contudo, os americanos ainda os viam como muito desagradáveis e para baixo. O Contrato com a América foi exatamente a abordagem certa para mostrar que essa safra de candidatos era diferente não só dos Democratas no comando, como de todos os Republicanos que

tinham aparecido antes. Mas aquilo não foi necessariamente o bastante. Tinha de haver uma diferença de estilo para realçar o conteúdo. Eles precisavam de um transplante de personalidade.

Aí que entra o futebol americano, uma técnica para personalizar o conceito de reunião aberta politizada. Agora, olhando para a Câmara dos Republicanos que eu estava aconselhando, aprecio o fato de eles não serem um grupo particularmente atlético, e eu não sabia ao certo se teriam mais problema em jogar a bola ou em pegá-la.* Então decidi usar a Nerf. Estava impresso nas bolas um slogan essencial que articulava tudo o que as bolas eram destinadas a fazer: "Fale Comigo".

Os Democratas controlaram o Congresso por 40 anos, e no curso de quatro décadas no poder eles se tornaram distantes, fechados, arrogantes e fora de alcance. "Fale Comigo" era exatamente o que os eleitores queriam de seus eleitos em 1994, e era exatamente o que muitos políticos não estavam fazendo. Fiz as bolas em azul e branco porque queria que eles tivessem uma visão patriótica (e eu era muito pão-duro para colocar uma terceira cor, o vermelho). Atualmente, há um protótipo dessas bolas da Nerf no Instituto Smithsonian.

As palavras "Fale Comigo" eram importantes, todavia, o simbolismo dos congressistas jogando bola com seus constituintes também o era. O objetivo: usar as bolas nas reuniões abertas para criar uma "conexão" entre eles e seus constituintes. Mais precisamente, era sobre colocar os constituintes no centro da comunicação em vez de ser o alvo dela.*

A estrutura das reuniões abertas era para ser algo como: os membros dariam as boas-vindas às pessoas e agradeceriam a elas por terem vindo como sempre o fizeram. Mas em vez de fazerem discursos de apresentação de 15 ou 30 minutos, os membros primeiro perguntariam ao público por que tinham ido ao evento naquele dia e o que eles esperavam saber. E a forma como as pessoas seriam escolhidas para falar seria pegando a bola. O membro do Congresso arremessaria a bola para alguém no público e convidaria essa pessoa a se levantar e falar. Depois de essa pessoa ter falado, ela jogaria a bola de volta para o membro, que arremessaria para outra pessoa. E isso levaria uma hora ou 90 minutos.

Todos quereriam colocar as mãos na bola, pois quereriam ser ouvidos. E sempre que alguém apanhava o arremesso do representante, sentia que estava "se conectando". Embora a vasta maioria das pessoas nunca tenha tido a chance de falar, todos saíam das reuniões com uma sensação pessoal de envolvimento. O futebol americano transformou algo que teria sido um acontecimento político maçante em algo participativo, interativo e divertido, como pegar uma bola de falta em um jogo de futebol ou o buquê

em uma festa de casamento. Pelas minhas melhores estimativas, cerca de 50 candidatos usaram as bolas de futebol de forma regular na campanha de 1994, e você ainda pode vê-las em exposição em seus escritórios. Em novembro de 1994, "nenhuma Câmara Republicana foi derrotada", apesar do clima anti-incumbente do eleitorado.

Essas duas palavras bordadas nas bolas, "Fale comigo", seguiram quase todas as dez regras da linguagem eficaz. São modestas, simples, concisas, poderosas e eficazes. O livro trata sobre esse tipo de linguagem.

* Citando Sorkin: "Haverá uma música real que ouvirei quando estiver dirigindo meu carro, e logo pensarei: 'quero escrever para um lugar onde esse trecho da música possa entrar', ou eu quero aquele trecho da música inserido no que estamos fazendo".

* Segundo o censo de 2005, 45% dos adultos americanos acima dos 25 anos frequentaram algum tipo de faculdade, mas apenas 27% são graduados. Segundo um estudo realizado pela Associação de Universidades Americanas, até 1970, somente 53% dos adultos americanos tinham completado o Ensino Médio. em vez de "IBM"? O Serviço de Encomenda Expressa é agora oficialmente "Sedex", Kentucky Fried Chicken é "KFC", Óleo de Olay é só "Olay" e o restaurante Dairy Queen agora se chama de "DQ".

* De acordo com Sorkin: "O maior discurso de todos os tempos foi 'Eu tenho um sonho'. Você lê o discurso e ele é perfeito. Quando ouvido, é ainda mais perfeito. À medida que o discurso se move, a frase 'Eu tenho um sonho' deixa de ser o começo de cada estrofe e começa a ser o fim: 'Que um dia, sejamos julgados não pela cor da nossa pele, mas pelo conteúdo do nosso caráter. Eu tenho um sonho.'. Isso é o que os cantores de jazz fazem. Pegam uma frase e dão movimento a ela. Foi um pronunciamento fenomenal".

* A maioria dos carros e caminhões da Dodge tinha um carneiro correndo em suas capotas de 1932 a 1954. Voltaram para a imagem do carneiro na década de 1980, quando as vendas de seus caminhões começaram a cair.

* E agora é o Visa que está fazendo um caso de relevância, enfatizando todos os eventos e lugares que aceitam os cartões Visa, mas que não aceitam os cartões American Express.

* Quando me envolvi com as mensagens de Previdência Social em meados de 1990, o slogan republicano oficial era "preserve e proteja a Previdência Social". Mas em minha pesquisa, descobri que os idosos e os aposentados eram muito mais favoráveis a uma abordagem mais proativa e inovadora do programa. Enquanto "preserve e proteja" sugere manter algo justamente como ele o é, "fortalecimento" *quer* dizer melhorias, e era isso o que os idosos realmente queriam. Finalmente, os Republicanos adotaram uma nova linguagem. Usei uma abordagem parecida para a reforma do Medicare; muito mais

popular que a mensagem oficial da casa republicana de “preservar e proteger a Medicare” foi a mensagem “salve, fortaleça e simplifique a Medicare”. Dezenas de congressistas Republicanos concordaram.

* Na próxima vez que você vir o presidente falando, perceba o quão rápido você para de prestar atenção nele e olha para os rostos das pessoas atrás dele. Elas não são ninguém, mas mesmo assim os seus olhos ficarão muito tempo focalizando suas reações enquanto o presidente está falando. Não conseguimos evitar isso. É dessa forma que processamos as informações.

* Steve Largent e J. C. Watts, eleitos pela turma de 1994, eram estrelas reais do futebol profissional por direito próprio. Eles eram a exceção.

* A minha maior frustração com os líderes políticos e corporativos é que eles falam sobre o fato de serem centrados em constituintes, mas na verdade não transmitem isso. Por exemplo, em vez de lerem para as crianças, deveriam encorajá-las a lerem para eles. Em vez de conduzirem reuniões de acionistas as quais permitem uma voz limitada, ou nenhuma voz, do público, os CEOs deveriam fazer reuniões com ouvintes que fariam perguntas e acionistas que as responderiam. Se um constituinte ou um acionista recebe uma pergunta de um senador ou um CEO e tem a chance de responder, o público todo se sente com autonomia, e fica agradecido.

II

Como Evitar Erros nas Mensagens

Palavras sozinhas realmente controlam o debate. Pró-vida, por exemplo, torna automaticamente o outro lado pró-morte. "Se somos pró-vida, acho que as pessoas que são contra nós, sabe, (risos) você preenche a lacuna".

— Bill Maher, humorista político

Ele desce dos céus. Ironicamente, ele se livra do inferno.

— Um anúncio para o Boeing CV-22 Osprey que mostra o avião obliterando uma mesquita. A Boeing depois retirou o anúncio.

É uma velha piada. Um sujeito fica isolado em uma ilha deserta, sozinho, por 20 anos, até que um dia um navio chega. O comandante do navio olha em volta e percebe que há duas sinagogas.

O náufrago diz: — Eu construí as duas.

O capitão replica: — Você está aqui sozinho?

— Sim.

— E você construiu as duas?

— Sim, responde o náufrago, costumo ir àquela, e nunca coloquei o pé na outra.

Essa é uma piada clássica e tradicional de Catskills. Agora, se você tem uma certa idade, sabe o que quero dizer com "piadas de Catskills". Todo mundo costumava saber o que isso significava e entender o que Catskills representava para a comédia americana. Para os jovens de hoje, o estilo

humorístico “Leve a minha esposa... por favor” parece tão ultrapassado quanto Sid Caesar.* Caso esteja lendo este livro como parte de algum curso universitário, provavelmente terá que procurar no Google o que é “Catskill”.

As circunstâncias mudaram, e o mesmo ocorreu com o significado das palavras. Você também deve considerar o conhecimento e o quadro de referência, o contexto, do seu ouvinte.

Poucas palavras, na realidade, poucas mensagens de qualquer espécie, seja na política ou no mundo dos negócios, são digeridas de forma isolada. Seus significados são moldados e sombreados pela inclinação regional, experiências de vida, educação, suposições e preconceitos dos que as recebem. Os comunicadores muitas vezes se esquecem disso, ou tomam conhecimento de forma distraída, mas, mesmo assim, continuam alheios, fazendo suposições quase calamitosas sobre a origem de seu público, imaginando que qualquer pessoa colocada como o objeto da exposição de seu produto ou política seja justamente como eles. Aprenderam muito tarde que a maioria dos americanos não frequenta o bairro do Capitol ou a suíte executiva.

Quando um CEO afirma publicamente que deve receber milhões de dólares em compras e vendas ao mesmo tempo em que a empresa está demitindo milhares de trabalhadores, nenhuma mensagem pode suavizar a reação hostil dos funcionários e acionistas. Quando Lee Raymond, ex-CEO da ExxonMobil, aceitou um pacote de saída de $400 milhões em 2006, na mesma semana em que o preço do combustível atingiu $3,00 pela primeira vez, foi uma mensagem desastrosa para sua empresa e toda a indústria de energia (atente para o fato de que eu não disse empresas petrolíferas). Mas isso é só a audiência pública e, portanto, o contexto público. Outra é a Wall Street, onde eles premiam um CEO e uma empresa por terem obtido lucros recordes ao cobrar mais dos consumidores e reduzir os custos demitindo funcionários, desde que feito em nome da eficiência. Essa abordagem é exatamente o motivo pelo qual o ex--CEO da GE, Jack Welch, recebeu o apelido de “Neutron Welch” depois que dispersou alguns segmentos de consumo da GE: os edifícios permaneceram, mas as pessoas se foram. A GE ficou mais enxuta e, para alguns observadores, mais maldosa. Entretanto, a Wall Street se levantou e aplaudiu.

Da mesma forma, quando um CEO de uma empresa de eletricidade comparece a uma reunião com um analista de Wall Street, uma promessa de taxas utilitárias mais elevadas incentiva investidores e acionistas a darem um lance mais alto na ação, apesar de o mesmo discurso gerar indignação entre os consumidores em casa. O problema de muitos CEOs no setor de

energia é que eles preparam seu vocabulário para um público, esquecendo-se de que o outro público também está ouvindo.

Quando um membro do Congresso reclama por ter que sustentar uma família e duas casas com $160 mil por ano, está anunciando para o mundo que ele está fora da realidade. Da mesma forma, quando o primeiro presidente Bush foi flagrado pelas câmeras parecendo não saber o que era um leitor de código de barras em um supermercado, ele pareceu, injustamente, muito distante das experiências cotidianas dos americanos comuns. Agora, a própria história era enganosa: Bush estava em uma convenção de pequenos mercados, e não de supermercados, e estava olhando para um novo tipo de leitor que ainda não estava no mercado. No entanto, a história brincou com essa percepção e capturou um humor que o perseguiu até a sua derrota no dia da eleição, pois ele não tinha as palavras para questionar.

Nunca se esqueça com quem está falando, e quem está ouvindo. Lembre-se de que o significado de suas palavras está em constante fluxo e não é fixo. A forma como as suas palavras são "entendidas" é fortemente influenciada pelas experiências e inclinações do ouvinte, e você supõe essas experiências e inclinações por sua conta e risco.

NÃO PRESUMA CONHECIMENTO OU CONSCIÊNCIA

O único grande desafio para aqueles no mundo da política é a presunção inerente de que todos sabem tanto quanto eles. Por exemplo, todos os políticos de Washington, com muita frequência, atiram acrônimos inescrutáveis para todos os lados, sendo que poucos fora desse contexto político conseguem entender ou relacionar. Eis aqui um teste. A seguir temos dez das mais poderosas e influentes agências e programas do governo americano:

1. OMB
2. CBO
3. GAO
4. BLM
5. BLS
6. FERC
7. NRC

8. FICA
9. CRS
10. CMS

Quantos desses você consegue nomear e explicar exatamente qual é a sua função? As respostas estão no rodapé abaixo, mas não pode colar!* Se você acertar quatro ou mais, que é uma nota baixa, foi melhor que 95% dos americanos. Contudo, espero que você tenha aprendido uma importante lição de linguagem. Então, se você realmente se importa com o meio ambiente, deve ligar para a agência do governo federal responsável pela Agência de Proteção Ambiental (Environmental Protection Agency), que é muito mais potente e persuasiva do que a sua sigla, EPA.

Os senadores vão à televisão, de forma ostensiva, para se comunicar com seus eleitores, porém depois desperdiçam a oportunidade resmungando sobre "reconciliação", "remarcação" e "encerramento". Eles têm a distinta capacidade de pegar uma questão simples e desfigurá-la. Em dezembro de 2005, o senador da Geórgia, Johnny Isakson, foi ao plenário do Senado para falar sobre o complicado e injusto sistema de impostos federais, entretanto, em vez disso, proferiu a sentença que não terminava.

> Colocando de forma simples (que irônico), deveríamos ter declinado o atual código de imposto no dia 4 de julho de 2008 e ter mandado o Congresso passar os próximos três anos analisando os impostos de consumo, os impostos progressivos, os impostos únicos, as receitas de todos os tipos e o efeito que cada um tem na economia e na política econômica, e depois voltar para o povo americano antes dessa data com um sistema fiscal novo, simplificado, mais justo e estável, ou, se falhasse em fazê-lo, o Congresso dos Estados Unidos seria, então, forçado a votar nesse direito para estender o sistema existente e toda a injustiça que o acompanha.[1]

Vamos contar: 108 palavras para dizer o que deveria ter sido dito em 18: "O Congresso precisa estudar e simplificar o código fiscal e tem um prazo de três anos para fazê-lo".

E por esse motivo, John F. Kennedy é o único membro do Congresso nos dias atuais que foi direto do bairro do Capitólio para a Avenida Pensilvânia, nº 1600. Na verdade, você tinha que ter mais de 100 anos para

ter votado no último legislador a mudar-se diretamente para a Casa Branca antes de Kennedy (Warren G. Harding, eleito em 1920, quando a maioridade eleitoral ainda era de 21 anos, ou seja, você tinha que ter nascido antes de 1899). Os legisladores ficam incapacitados quando concorrem para um cargo executivo justamente porque tendem a falar uma linguagem que o público americano simplesmente não acha interessante.

Em 2005, houve um debate sobre o uso de discursos longos para obstruir a legislação de votar em alguns dos candidatos judiciais do presidente Bush. Alguns Republicanos achavam que o público ficaria irritado pelo fato de os Democratas estarem, sob seu ponto de vista, abusando dessa artimanha ao exercê-la de uma forma historicamente nova. Alguns Democratas achavam que o público ficaria irritado pelo fato de o GOP — Partido Republicano (Great Old Party), um raro caso em que a sigla é mais conhecida, estar, sob seu ponto de vista, anulando a tradição do Senado e passando por cima dos direitos das minorias ao tentar negar a eles a opção desses discursos longos.

Entretanto, uma boa pergunta que ambos os lados deveriam ter feito é: "Que porcentagem do público americano realmente sabe o que é usar longos discursos para obstruir a legislação?". Como alguém poderia esperar que o público ficasse irritado com uma expressão que a maioria nem mesmo conhecia? Para o político com o objetivo de persuadir, e qualquer outra pessoa que se preocupe com isso, "a educação deve preceder a motivação e até mesmo a informação". Talvez isso seja dolorosamente óbvio de se ler, e certamente é doloroso de ser testemunhado quando não praticado, mas o seu público precisa saber as generalidades básicas antes que você possa motivá-lo a responder às especificidades. Você não pode criar um atalho no processo de comunicação. Assim sendo, o ensino sempre deve ser o primeiro passo. E para ser um bom professor, você deve saber qual é o nível de conhecimento do pupilo.

Novamente, o contexto.

Menos de um em cada cinco americanos (17%) pode nomear três dos nove juízes da Suprema Corte. Agora, alguns podem dizer que isso é realmente bom. Comparando, entretanto, considere o seguinte: dois terços (67%) dos americanos sabem nomear todos os Três Patetas (crédito extra para Shemp, Joe e Curly Joe).[2] É uma questão idiota, mas ressalta um ponto sério: a maioria das pessoas não vive e respira política como o fazem seus praticantes e os jornalistas dessa área.

O mundo corporativo é até mesmo mais notoriamente ofensivo quando usa palavras desconhecidas. Bill Gates da Microsoft pode ser perdoado por falar sobre a "forma binária" das percepções e emoções humanas, pois se

espera essa forma de raciocínio dele.[3] Mas os líderes da América corporativa muitas vezes ficam presos ao fascínio da verbosidade. Se você fosse a Meg Whitman, CEO do eBay, por que deveria dizer que está "incentivada pelos fundamentos que sustentam o crescimento do uso na rede"[4] quando poderia dizer que está feliz porque mais pessoas estão usando a internet? Se você fosse o Kevin Rollins, CEO da Dell, diria às pessoas que a empresa precisa "contratar um corpo de diretores de projetos qualificado".[5] Por que não dizer simplesmente que a Dell precisa fazer o negócio crescer e expandir sua mão de obra?

Muito frequentemente, os caciques do mundo corporativo têm usado a linguagem como uma arma para obscurecer e excluir, em vez de usá-la como uma ferramenta para informar e esclarecer. Quando a linguagem opaca, esotérica e recôndita é usada de forma impensada — seja por preguiça, maus hábitos ou falha na percepção de que os ouvintes, não importa o quão interessados estejam ou bem-intencionados forem, simplesmente não vem da ambiência de um orador, isso é garantia de fracasso.

As palavras que você acabou de ler no parágrafo anterior são um bom exemplo. "Esotérico", "recôndito" e "ambiência" podem ser excelentes palavras para o vestibular, e com certeza você será capaz de impressionar as pessoas em um coquetel. Contudo, se o seu principal objetivo for se comunicar, é melhor tomar cuidado ao soltá-las por aí. Há hora e lugar para você exibir o seu vocabulário a la Policarpo Quaresma, mas provavelmente não em um discurso para seus eleitores, compradores em potencial ou em uma entrevista de emprego.

Uma das melhores ilustrações da importância do contexto linguístico é uma história contada por Aaron Sorkin sobre D. L. Hughley, um membro do elenco do seriado Studio 60. Sorkin disse que:

> Ele cresceu em Inglewood. Era membro da gangue Blood. Eu estava falando com ele sobre seu passado, que é tão horrível quanto poderíamos imaginar. Ele abandonou a escola no segundo grau sem saber ler e acabou aprendendo sozinho. É um cara brilhante. Mas perguntei-lhe sobre quando abandonou a escola no segundo grau e sobre a oitava série, quando viu um amigo ser morto. Ele era engraçado nessa época? E a frase que ele usou para me responder foi: 'Ah, eu sempre podia falar, e esse era o meu lance. Eu não era

> atlético. Não tinha um carro bom. A única forma que eu tinha para pegar as garotas era falando'. E pude perceber o quão sérias eram as coisas na sua vizinhança. O fato de ele usar a linguagem do seu local de origem não era menos importante nem menos difícil, na verdade, era provavelmente muito mais importante e difícil que a linguagem usada pelo escritor William Safire".

Há uma hora certa para se usar um vernáculo diário e uma hora para ser simples. Como sempre explico a esses clientes que têm o hábito de dizer o que querem, quando querem, como escrito em Eclesiastes, interpretado por Bob Dylan e cantado pelos Byrds: tudo tem seu tempo determinado... e há tempo para todo propósito.

Mais uma vez, contexto.

ENTENDENDO A ORDEM CERTA

A ordem na qual as palavras são apresentadas também afeta como as percebemos. Voltando ao exemplo da comédia stand-up: tudo está na forma como você fala. Perca uma batida, ou dê uma batida a mais, e perderá totalmente o ritmo. A piada irá pairar lá, sem vida. Alcançar o efeito desejado exige a apresentação das informações corretas na ordem correta.

O arranjo sequencial da informação geralmente "cria" o mesmo significado que a informação, construindo um todo cujo significado é diferente e maior que suas partes constituintes. Um filme talvez forneça uma ilustração mais clara desse princípio. A teoria do grande diretor russo, Sergei Eisenstein, de montagem afirma que o significado reside na "justaposição" de ideias ou imagens.[6] Duas imagens sem relação são apresentadas, uma após a outra, e o público deduz uma ligação casual ou substantiva entre elas. Uma cena com um assassino mascarado, levantando uma faca de açougueiro, seguido por uma cena de uma mulher abrindo a boca, pode nos dizer que a mulher está com medo. Mas se aquela mesma imagem da mulher com a boca aberta for precedida por uma cena de um relógio mostrando que são três horas da madrugada, a mulher pode não parecer assustada, mas "bocejando". A mente pega a informação que recebe e a sintetiza criando uma terceira ideia, um novo todo.

Caso queira realmente se comunicar, ser ouvido, entendido e causar um

impacto, não basta repetir alguns clichês e ficar satisfeito. É por isso que meus memorandos de linguagem para os membros do Congresso são sabidamente longos, embora estejam cheios de informações concisas. Você não pode trazer questões complexas em uma sentença ou até mesmo em um parágrafo. Cada elemento de sua apresentação — a ordem de suas palavras, as imagens que as acompanham e a forma como elas se relacionam com o que o público sabe sobre você, sua história, seu caráter — todos esses elementos se misturam formando uma única impressão. Se estiver faltando um desses elementos, se não funcionarem juntos perfeitamente como as peças de um quebra-cabeça... você estará perdendo o controle da mensagem, ou, até mesmo, mandando a mensagem completamente errada.

A importância essencial da ordem na qual as informações são apresentadas acertaram em cheio pela primeira vez para mim no início da minha carreira quando estava trabalhando para Ross Perot durante sua campanha presidencial de 1992. Eu tinha que testar três vídeos: (a) uma biografia de Perot; (b) depoimentos de várias pessoas elogiando Perot; e (c) o próprio Perot proclamando um discurso. Sem pensar muito, mostrei os vídeos em minhas discussões em grupo com eleitores independentes naquela ordem, até que, no começo de uma das discussões, percebi, para o meu horror, que tinha esquecido de rebobinar as duas primeiras fitas de vídeo. Sendo assim, fui forçado a começar as discussões em grupo com a fita do próprio Perot falando.

Os resultados foram surpreendentes.

Em todas as discussões em grupo anteriores, os participantes tinham se apaixonado por Perot depois de terem vistos as três fitas naquela ordem em particular. Não importava a informação negativa que eu jogasse sobre eles, não mudavam de ideia. Mas depois, quando as pessoas viram as fitas na ordem inversa, tornaram-se automaticamente céticas em relação à capacidade e às alegações de Perot, e o deixaram de lado na primeira informação negativa que ouviram. A menos (e até) que você soubesse algo sobre o homem e sua experiência, teria a impressão de que sua gaveta mental não estava tão cheia, correta e segura, como costumava dizer Norm Ornstein, um estudioso do Congresso. Repeti essa experiência diversas vezes, revezando as ordens e observando o mesmo fenômeno ocorrer. As discussões em grupo demograficamente idênticas na mesma cidade tiveram reações radicalmente diferentes, com base no fato de terem visto ou não o vídeo biográfico de Perot antes dos testemunhos de terceiros (e, portanto, predispostos e condicionados a gostar dele), ou antes ou depois de o candidato falar por si mesmo.

A lição de linguagem: A + B + C não é necessariamente igual a C + B +

A. A ordem da apresentação determina a reação.
A ordem certa é igual ao contexto certo.

A BATALHA DOS SEXOS

O sexo, ou "gênero", se você quiser ser politicamente correto, também pode obstruir o entendimento. O problema com muitos políticos e executivos do sexo masculino é que eles tendem a fazer analogia esportiva em tudo. Em meus anos entrevistando mulheres por todo o país e em todas as fases da vida, descobri de forma consistente que isso "deixa as mulheres loucas". Muitas mulheres (e para ser justo, alguns homens) não sabem o que é "dar um chapéu". Os homens usam metáforas de beisebol, golfe, futebol, e muitas vezes essas metáforas esportivas são gráficas e violentas.

Na verdade, os homens também tendem a comparar a política e os negócios com a guerra, o que quase sempre é um erro. Nossa vida cotidiana parece uma batalha sem fim, mas há uma grande diferença entre o conflito de dirigir um carro por meia hora pelas ruas de Nova York e, digamos, um carro bomba explodindo em Bagdá. Em geral, há muita alusão às "batalhas", "cobranças" e "lutas" em nosso vocabulário, e é um conceito que a maioria das mulheres simplesmente não gosta. É claro que nós homens não o fazemos de modo deliberado (é tão natural quanto afrouxar o cinto das calças após uma ceia de Natal), contudo, isso não nos torna mais atraentes para as mulheres.

Entretanto, não ignore os tópicos difíceis só porque o seu público é predominantemente feminino. É totalmente errado supor que as mulheres só se preocupam com assuntos "suaves" e "melosos", como saúde e educação, enquanto os homens só se preocupam com assuntos "difíceis", como guerra e economia, muito embora seja assim que os partidos políticos geralmente agem. Essa grosseira simplificação excessiva ignora o fenômeno posterior a 11 de setembro das "mães da segurança", mulheres que estão tão preocupadas com a política externa e a defesa nacional quanto seus maridos — e, às vezes, até mais.

Ao falar com as mulheres, você não tem que alterar o contexto subjacente de sua mensagem. Elas não querem ouvir apenas sobre os tais "problemas femininos". Ignore os golpes políticos que demandam políticas baseadas no gênero: não há necessidade de criar uma discussão paralela "para mulheres". Conduzi recentemente uma série de discussões em grupo com mulheres californianas, e elas foram capazes de diferenciar entre o que

é real e o que é retórica, mais do que suas contrapartes masculinas. A maior transgressão que você pode cometer com as mulheres é ser visto como condescendente. As mulheres não querem ver um homem branco, de classe média alta, usando uma aliança, pontificando diante delas as dificuldades dos afro-americanos ou das mães latinas nos bairros pobres da cidade. Como uma mulher disse: "É legal saber que você está 'ciente' dos meus problemas, mas não os exagere. Sou uma mulher. Você não". A autenticidade conta.

Ainda assim, a linguagem esportiva e de luta é muito acalorada para a maioria dos contextos. As preocupações da maioria dos americanos não são apocalípticas por natureza. Estamos apenas tentando "inverter a ordem", como dizem os britânicos, e passar o dia. Nós não queremos que nossos líderes nos aborreçam, como se cada decisão de negócios exigisse a Carga da Brigada Ligeira e cada ação do Congresso fosse resultado de uma crise ou outra. Em um nível mais pessoal, caso perguntasse aos americanos que história seria mais provável que lessem em um jornal, a carnificina em Darfur ou como manter os dentes permanentemente brancos, eles escolheriam o clareamento dos dentes praticamente todas as vezes. Quanto mais pessoal o contexto, maior o interesse. Em geral, estamos preocupados com o domínio de nosso trabalho e nossa família, e não com o maior desdobramento da História com H maiúsculo.

Na maioria das situações, em vez de dar uma de John Madden, um locutor de futebol americano, é melhor adotar um tom mais suave, gentil e realista como o de Katie Couric, jornalista e escritora. E a linguagem mais eficaz e menos divisora tanto para homens quanto para mulheres é a linguagem do cotidiano. Por exemplo, transmitir simplesmente a um público que você se identifica com a paternidade é mais eficaz que todas as metáforas esportivas e de guerra do mundo. Desde tirar as crianças da cama, alimentá-las e levá-las para a escola, às exigências de trabalhar fora de casa, as mulheres têm estado mais estressadas que nunca — e querem saber que os políticos entendem isso ou que o produto ou serviço que estão comprando pode aliviar a situação. Mesmo se você for um homem, falar sobre a experiência pessoal em se esforçar para atender às demandas de trabalho, filhos e esposa pode demonstrar de modo convincente uma compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres modernas, e ambos, homens e mulheres, irão identificar os paralelos em sua própria vida com suas histórias. Então, diga a elas. Esse é o contexto da empatia.

Há, definitivamente, diferenças de visão e perspectiva entre homens e mulheres que exigem um maior nível de sofisticação de comunicação. Por exemplo, as mulheres geralmente respondem melhor às histórias, anedotas e

metáforas, enquanto os homens são mais voltados para os fatos e as estatísticas. Os homens apreciam uma abordagem mais fria, específica e quase matemática; a sensibilidade das mulheres tende a ser mais pessoal, humana e literária.

A maior diferença entre os gêneros é em relação aos tons. As mulheres reagem de forma muito mais negativa às mensagens negativas que os homens. Elas não gostam de empresas que destroem a concorrência e não gostam de candidatos que colocam o dedo na ferida. As guerras dos refrigerantes de cola, das cervejas e dos hambúrgueres são divertidas para os homens... e irritantes para as mulheres. Quando você articula sobre o que você é "a favor" ou com o que "se preocupa", isso revela algo sobre você mesmo.

E acima de tudo, escute. Escute mais que pergunte, e pergunte mais que "fale". Em uma proporção maior que três para um, as mulheres dizem que escolheriam um candidato que é muito bom ouvinte (73%) em vez de um candidato que faz todas as perguntas certas (21%).[7] Hillary Rodham Clinton foi muito astuta (e foi certamente o resultado de alguma pesquisa de mercado própria) quando lançou sua campanha para o Senado em 2000 com um "tour de busca de opiniões" em Nova York. Sempre que os políticos e as empresas falam sobre escutar seus constituintes e consumidores, as mulheres os recompensam com uma resposta imediata e positiva.

"Escutar", ao contrário de simplesmente "ouvir", implica consideração, pois requer pensamento. Quer dizer que o ouvinte leva o orador a sério, o respeita e valoriza sua opinião. As empresas que comunicam uma proposta de ouvir sobre seus produtos, serviços e como fazem seus negócios estão em sintonia com o que as mulheres querem.

É SOBRE AS CRIANÇAS

Uma mensagem-alvo destaca-se acima de todas: as crianças. É essa que o comediante Bill Maher tem criticado tantas vezes, pois para ele soa muito pegajosa, extremamente doce e açucarada e patentemente falsa. Mas é verdadeira, e funciona. Para as mulheres, as crianças são o olhar do futuro e a personificação do amanhã. De um orçamento balanceado a uma reforma previdenciária, os argumentos centrados nas crianças têm uma melhor pontuação com as mulheres do que a economia ou uma mensagem mais baseada em fatos. Isso se aplica não só à educação, à saúde e ao meio ambiente, mas também às questões "difíceis" como impostos e política

externa. Os produtos designados para mulheres também se beneficiam com uma abordagem centrada nas crianças. Conduzi recentemente uma discussão em grupo para o Los Angeles Dodgers, uma equipe de beisebol, com as fãs do sexo feminino. Enquanto elas curtem ir aos jogos com suas amigas e gostam particularmente das calças apertadas no campo e são um colírio para os olhos masculinos nas arquibancadas, o maior motivador para conseguir que as mulheres compareçam a mais jogos é através de seus filhos. Elas podem dizer não para qualquer um, menos para seus filhos.

Um dos exemplos mais poderosos do uso de crianças em anúncios para atrair os pais pode ser visto em um anúncio de serviço telefônico da AT&T em 1997. Enquanto uma mãe se prepara para sair para o trabalho, suas duas filhas reclamam que querem ir à praia.

AT&T

Filha mais velha:
— Mãe, por que você sempre tem que trabalhar?
Mãe:
— Isso se chama comida, filme, bicicleta...
Filha mais velha:
— Podemos ir à praia?
Mãe:
— Hoje não, querida, tenho uma reunião com um cliente muito importante.
Filha mais nova:
— Mãe, quando eu vou poder ser um cliente?
Mãe (depois de uma pausa cheia de tensão e culpa):
— Você tem cinco minutos para se preparar para a praia ou eu vou sem você.

A mãe pega seu telefone da AT&T, a música "Girls Just Want to Have Fun" da Cyndi Lauper começa a tocar no fundo, e depois os telespectadores são transportados para a praia para ver a mãe e suas filhas brincando na areia. E o anúncio termina com o celular tocando, a mãe atendendo e a filha gritando "Ei pessoal, está na hora da reunião!". A mãe consegue realizar o seu trabalho e fazer a família feliz graças à AT&T.*

Os pais têm um apetite insaciável de agradar aos filhos, e os comerciantes espertos descobriram uma maneira de fornecer um bufê de

valores. Em um anúncio, a Universal Studios e a Toyota se juntaram para atrair uma mãe com 30 e poucos anos tendo como alvo sua filha de sete anos. A propaganda começa com uma menininha fazendo uma pergunta curta, mas incrivelmente poderosa: "E se as crianças governassem o mundo...", que é seguida por uma série de desejos de várias crianças. Cada desejo estava de alguma forma relacionado a algo oferecido pela Universal e de alguma forma era possível ser realizado com o Toyota Sienna, e a combinação de ambos deixaria as crianças felizes e, portanto, seus pais também. Tão simples. Tão eficaz.

COMO VOCÊ DEFINE DETERMINA COMO VOCÊ É RECEBIDO

De todos os componentes deste livro, o próximo é o que mais pode gerar raiva nos defensores da linguagem e críticas negativas porque explica e mostra como o contexto é aplicado no mundo real. Posicionar uma ideia linguística para que afirme e confirme o contexto do público pode geralmente significar a diferença entre o sucesso ou fracasso da ideia. O fato é que nem todas as palavras com definições parecidas provocam a mesma resposta, e eu construí uma empresa e uma carreira ao encontrar a palavra "exata" para os meus clientes criarem o contexto exato e, portanto, provocar a resposta "exata" que eles querem.

Os americanos na política, por exemplo, sempre chegam a conclusões diametralmente opostas sobre as questões políticas, dependendo de como as perguntas são formuladas, mesmo que o resultado real das políticas seja exatamente o mesmo. Em efeito, o posicionamento de uma ideia não se limita a "moldurá-la" para que carregue um determinado significado, na verdade ele define os termos do debate em si.

Por exemplo, em uma proporção de quase dois para um, os americanos dizem que estamos gastando muito com a "previdência" (42%) em vez de muito pouco (23%). No entanto, a esmagadora quantia de 68% dos americanos acham que estamos gastando muito pouco com "assistência aos pobres", contra apenas 7% dos que acham que estamos gastando muito.[8] Pense nisso: o que é a assistência aos pobres? Previdência! Assim, enquanto a questão política subjacente pode ser a mesma, a definição, previdência versus assistência aos pobres, e o posicionamento fazem toda a diferença na reação do público. Se o contexto for o próprio programa governamental, o processo e a hostilidade pública são significantes. Mas se

o contexto for o resultado do programa governamental, o apoio é significante.

Essa aparente hipocrisia não é nada. A palavra previdência não costumava ser uma palavra ruim. Antes da Grande Depressão não havia um sistema previdenciário nacional, embora diversos estados operassem programas governamentais para ajudar as famílias pobres.[9] A previdência, como uma entidade nacional, começou com o presidente Franklin Roosevelt, contudo, foi a Grande Sociedade lançada pelo presidente Johnson em um discurso de formatura na Universidade de Michigan, em 1964, que transformou a previdência em uma palavra familiar. Nesse discurso, Johnson declarou que a grande sociedade deve significar "abundância e liberdade para todos" e prometeu usar a vasta riqueza dos Estados Unidos (às custas do contribuinte, diriam alguns) para "elevar a nossa vida nacional, e para o avanço da qualidade de nossa civilização americana"[10]. E nos primeiros anos, a previdência em si foi amplamente popular.

Durante a década de 1970, contudo, a previdência assumiu uma riqueza de conotações negativas. O vocabulário de elevação e avanço começou a dar lugar às "rainhas da previdência" e às "esmolas" governamentais e, com isso, houve uma queda no apoio do público. O termo "rainhas da previdência" foi cunhado por Lee Atwater, um conselheiro próximo tanto do presidente Reagan quanto do primeiro presidente Bush, e um mentor de Karl Rove. Nas mãos de Atwater, a expressão "rainhas da previdência" tornou-se um meio de destacar graficamente as pessoas que estavam se aproveitando do sistema previdenciário. Ao usar uma frase tão descaradamente provocativa, Atwater não só lançou uma luz negativa sobre os abusadores, mas sobre o próprio sistema, pavimentando linguisticamente o caminho para a fundamental reforma da Previdência Social.

"Assistência aos pobres", por outro lado, soa benéfico, compassivo, caridoso... pode escolher um adjetivo. Newt Gingrich aderiu a um novo posicionamento na década de 1990, promovendo a reforma previdenciária, não porque puniria os trapaceiros da previdência ou pouparia o dinheiro dos impostos, mas porque pouparia as famílias e restauraria a ética do trabalho. Devido a essa perspectiva mais positiva, o povo americano chegou a apoiar de modo majoritário a perspectiva republicana de que a previdência era uma maldição e não a mensagem democrata de que os cortes propostos eram "draconianos". Na verdade, em nossa pesquisa entre 1997-98, o povo americano considerava a reforma previdenciária a realização mais positiva dos Republicanos em todo o país.

O que estou questionando é que "previdência" e "assistência aos

pobres" são na verdade tópicos diferentes. Para ser mais específico, enquanto previdência é, por definição, assistência aos pobres, nem todas as assistências aos pobres vêm da previdência. As organizações baseadas na fé, como o Exército de Salvação, obtêm pouca ou nenhuma ajuda do governo federal, entretanto, são populares porque o público pode ver os resultados com seus próprios olhos. As ONGs Habitat for Humanity e Teach for America funcionam nas comunidades carentes, mas proporcionam muito mais que uma contribuição semanal. Elas ensinam a ser responsável e não dependente. Sim, elas fornecem todos os tipos de auxílio, porém, certamente não é a "previdência" como a conhecemos tradicionalmente.

Essa não é uma questão de moldar a política pública de forma covarde para atender às pesquisas de opinião. Pelo contrário, é uma questão de encontrar a forma mais atraente e persuasiva de apresentar uma proposta preexistente ou um programa sob uma luz mais precisa. Há muitos anos perguntei aos americanos se eles estavam dispostos a pagar impostos mais altos para "promover a aplicação da lei", e 51% concordaram. Mas quando lhes perguntei se pagariam um imposto mais alto "para deter a taxa de aumento da criminalidade", 68% responderam de modo afirmativo. A diferença? A aplicação da lei é o processo, e, portanto, menos popular, enquanto a redução de crime é um resultado desejável. A lição da linguagem: foco no resultado, não no processo.

Os pressupostos implícitos em uma pergunta de pesquisa sobre a política também governam as respostas que ela gera. Este é o meu favorito. Em meados da década de 1990, a maioria dos americanos (55%) disse que o atendimento de pronto-socorro "não deveria ser prestado" aos estrangeiros ilegais. No entanto, apenas 38% disseram que deveria ser "negado" a eles. A diferença na resposta pode ser atribuída à diferença das suposições. A "negação" implica que os direitos pessoais ou sociais estão em jogo e que alguém ou algo está prestes a perder esse direito. Isso nos faz lembrar de uma porta sendo batida na cara de alguém. Mas se eu me abstenho de "dar-lhe" algo, não estou necessariamente violando os seus direitos e não estou necessariamente alterando o estado atual das coisas, só estou optando por não participar. E para muitos americanos, é muito mais fácil viver com a "abstenção" do que com a "negação". Novamente, o contexto determina a reação pública.

As dez regras da comunicação eficaz são a primeira etapa necessária para as palavras que funcionam, mas dificilmente são o bastante. Os comunicadores também precisam se colocar na mentalidade de seu público, saber que status social as pessoas ocupam, o que ouviram de políticos no

passado, qual é o seu nível de educação, de que gênero são *etc.* Todas essas coisas afetam a forma como as pessoas recebem a mensagem. O próximo capítulo dará foco nesse elemento crítico do contexto linguístico. Como veremos, o significado das palavras nem sempre permanece o mesmo ao longo do tempo. Está constantemente mudando, de uma forma que o deixará surpreso e entretido.

*Quando perguntado por que todos os escritores de Sid Caesar eram jovens e judeus, Larry Gelbart, um escritor de Caesar e um verdadeiro gênio cômico explicou: "Provavelmente porque todos os nossos pais eram velhos e judeus".

* **1.** OMB = Escritório de Gestão e Orçamento (Office of Management and Budget). O escritório da Casa Branca é responsável pela elaboração e apresentação da proposta do orçamento anual do presidente para o Congresso.

CBO = Escritório de Orçamento do Congresso (Congressional Budget Office). A principal agência do Congresso encarregada de revisar os orçamentos do Congresso e de outras iniciativas legislativas com implicações orçamentais.

GAO = Escritório Geral de Contabilidade (General Accounting Office). O braço investigativo do Congresso, encarregado de examinar as questões relativas à recepção e ao pagamento dos fundos públicos.

BLM = Departamento de Gestão de Território (Bureau of Land Management). Uma agência dentro do Departamento do Interior dos EUA que sustenta a saúde, a diversidade e a produtividade das terras públicas para uso e recreação do povo.

BLS = Departamento de Estatística do Trabalho (Bureau of Labor Statistics). A principal agência de levantamento de dados do governo federal no amplo campo das economias e estatísticas trabalhistas.

FERC = Comissão Reguladora de Energia Federal (Federal Energy Regulatory Commission). Regula e supervisiona as indústrias de energia no interesse econômico e ambiental do público americano.

NRC = Comissão Reguladora Nuclear (Nuclear Regulatory Commission). Uma agência independente estabelecida para regular o uso civil de materiais nucleares.

FICA = Lei das Contribuições de Seguro Federal de 1935 (Federal Insurance Contributions Act of 1935). Os impostos sobre os salários da Previdência Social são coletados sob a autoridade da FICA.

CRS = Serviço de Pesquisa do Congresso (Congressional Research Service). Um ramo da Biblioteca do Congresso que fornece relatórios de pesquisas apartidários aos membros da Câmara e do Senado.

CMS = Centro de Medicare (Center for Medicare). Administra o Medicare, o Medicaid e o Programa Estatal de Assistência Médica Infantil.

* Uma lição igualmente importante de comunicação é como as circunstâncias e as prioridades mudam. De volta a 1997, a capacidade de trabalhar em quase todos os lugares, desde refúgios remotos nas montanhas a praias isoladas, era considerada um

luxo valioso. Atualmente, é mais frequentemente visto como um pesadelo. Naquela época, a tecnologia era vista como um facilitador para tirar as pessoas do escritório. Atualmente, é na verdade mais um conector, para que você nunca consiga escapar de colegas, dos clientes e do chefe.

III

Palavras Antigas, Significados Novos

> *Um homem pode se voltar para a bebida por se sentir um fracassado, e então falha ainda mais porque bebe. É quase a mesma coisa que está acontecendo com a língua inglesa.*
>
> *Torna-se feia e imprecisa porque nossos pensamentos são tolos, contudo, o desleixo de nossa língua facilita o surgimento desses pensamentos tolos.*
>
> – George Orwell
> "A Política e a Língua Inglesa"

A maioria das pessoas usa o termo "Orwelliano" para dizer que alguém está engajado na "linguagem ambígua", a linguagem oficial do governo totalitário no romance *1984* de George Orwell de 1949. A linguagem ambígua distorce e inverte as definições das palavras e elimina a terminologia que o regime opressor considera politicamente incorreto em um esforço para, assim, eliminar os conceitos subversivos associados a elas.

Como eu aconselho clientes corporativos e políticos sobre quais

palavras funcionam e quais expressões evitar, alguns têm caricaturado de modo previsível o que eu faço como Orwelliano, pintando meus memorandos de mensagens como sinistros dicionários da linguagem ambígua. Treino as pessoas no eufemismo e na interpretação particular dada a uma proposta, elas ordenam, nublando o debate em vez de esclarecê-lo. Entretanto, não sou Orwelliano no sentido dado por esses críticos, nem como no sentido definido atualmente pela cultura popular. O meu objetivo explícito é levar as pessoas a usarem a linguagem simples e direta, e se esses críticos realmente tivessem lido o curto, mas poderoso ensaio de Orwell, "A Política e a Língua Inglesa", teriam percebido que chamar alguém de Orwelliano não é um insulto. O termo é realmente um sinal de honra.

E aí reside uma lição essencial do contexto linguístico: a percepção popular pode sobrecarregar a verdade e a precisão no estabelecimento de uma conexão de comunicação.

Em outras palavras, não é o que "você diz", é o que as "pessoas ouvem" que importa.

Além disso, as palavras que tinham certas definições quando seus avós tinham a sua idade podem ter um significado totalmente diferente hoje em dia.

Dois importantes exemplos históricos me vêm imediatamente à cabeça. Nicolau Maquiavel, o melhor estudante de conflitos políticos da história, era um brilhante estrategista séculos à frente do seu tempo, ainda assim, poucos políticos seriam gentilmente descritos como "maquiavélicos" atualmente. Está claro a partir da amplitude de seus escritos que Maquiavel nem sempre endossava as estratégias cruéis dissecadas em seu livro *O Príncipe*, e, mesmo assim, o termo aplicado a seus ensinamentos tem sido simplificado e incompreendido na cultura política moderna. Portanto, se um representante eleito contemporâneo elogiasse as contribuições que Maquiavel trouxe para o estudo da liderança, provavelmente seria alfinetado por cometer um ato incompreensível.

Da mesma forma, Franz Kafka não era a favor dos pesadelos burocráticos dos estados que ele descreveu em *O Castelo* e *O Processo.* É realmente estranho quando alguém fala que o exasperante sistema não cooperativo no Departamento de Veículos Motorizados (DVM) é *a la Kafka*, pois está usando o nome de Kafka para descrever e associá-lo exatamente ao que ele tinha satirizado e atacado. Rube Goldberg sofreu o mesmo destino.

Passou a vida toda ridicularizando as máquinas, a tecnologia e o comportamento organizacional que tornava as tarefas simples mais difíceis. Ainda hoje usamos seu nome para descrever exatamente o que ele desprezava.

O que me traz de volta a George Orwell. O termo "Orwelliano" começou a ser usado pela maioria das pessoas que queria falar sobre tudo o que Orwell mais desprezava, a confusão e o mau uso da linguagem. A definição tradicional de Orwelliano poderia ser aplicada à Coreia do Norte, onde as pessoas estão morrendo de fome, comendo grama, fazendo sopa com palha de milho e vivendo como animais. No entanto, há cartazes por todo o país proclamando mensagens como "Nós somos felizes" e "Não temos nada do que reclamar", e por toda parte há imagens do "Querido Líder Kim Jong Il, que é capaz de controlar o clima e embelezar as flores"1. Hoje a Coreia do Norte é provavelmente o mais próximo que o mundo já chegou da sociedade distópica da Oceania descrita por Orwell no livro *1984*.

Entretanto, isso não é Orwelliano de forma alguma. Na verdade, é o extremo oposto.

Dois anos antes de escrever o livro *1984*, Orwell tinha exposto sua opinião sobre como seria a linguagem de má qualidade politicamente corrompida em seu famoso ensaio de 1946, "A Política e a Língua Inglesa":

> O inglês moderno... é cheio de maus hábitos que se difundem pela imitação e que podem ser evitados se alguém estiver disposto a se dar ao trabalho de fazer isso. Se alguém se livrar desses hábitos poderá pensar com mais clareza, e para pensar com clareza é necessário um primeiro passo em direção à regeneração política.

"Orwelliano" pode ser um sinônimo atual para confusão linguística, embora ele próprio tenha sido o maior defensor da prosa política clara, explícita e descomplicada de seu tempo. Na verdade, ele argumentou que a otimização da comunicação e o aperfeiçoamento de sua acessibilidade para as massas não seria − como os críticos de hoje podem debater − a "idiotização" do discurso político, mas, na verdade, seria o aperfeiçoamento do diálogo e do próprio sistema político. Orwell então se

queixa de como, na literatura política:

> O concreto se desmancha no abstrato e ninguém parece ser capaz de pensar nas reviravoltas do discurso que não são triviais: a prosa consiste cada vez menos nas palavras escolhidas por causa de seu significado, e há cada vez mais expressões empoleiradas como nas seções de um galinheiro pré-fabricado.2

Soa familiar? Orwell expressa isso de uma forma muito mais eloquente que eu jamais poderia ter feito, mas a mensagem é a mesma. O mau uso da língua, seja vendendo produtos ou política, é abstrato e estereotipado, projetado para o ouvido, e não para o intelecto.

O bom uso é concreto e vivo, e ao mesmo tempo é informativo e inesquecível. Orwell continua:

> A defesa da língua inglesa... não tem nada a ver com a gramática e a sintaxe correta, o que não tem importância contanto que o locutor se faça entender... Embora isso implique em usar as palavras mais curtas e o mínimo de palavras possível para abranger a intenção do locutor. O mais importante de tudo é deixar o significado escolher a palavra e não o contrário... Não estou aqui para considerar o uso literário da linguagem, mas sim a linguagem como um instrumento para expressar − e não esconder ou evitar − o pensamento.3

Essas 13 últimas palavras são o motivo de eu ter dedicado tanto espaço para essa tese. O contexto presumido para o "pensamento Orwelliano" é exatamente o oposto do que o autor realmente acreditava, e a história tem conspirado para propagar essa falsa alusão.

O presidente Bush é um excelente exemplo disso. Sua sintaxe e gramática são muitas vezes uma bagunça, e ele sempre tem dificuldade para completar um pensamento improvisado, porém, de acordo com a linha de raciocínio de Orwell, isso é "irrelevante" porque ele "esclarece a sua intenção". Para quem não consegue entender por que ele ganhou a presidência, eis aqui o porquê. Ele triunfou contra adversários que eram,

possivelmente, intelectualmente superiores em um ambiente econômico e eleitoral − que deveria ter sido favorável ao oponente Democrata − justamente porque os eleitores sabiam exatamente qual era o seu posicionamento. Você pode se arrepiar com seu assassinato da língua inglesa, contudo, ele consegue transmitir suas ideias, o que nem sempre foi o caso com Al Gore e John Kerry. Sua convicção nunca falhou. Nem todos conseguem falar com tanta eloquência e fluência quanto Bill Clinton (nem todos podem escrever com tanta beleza quanto George Orwell). Mas a boa comunicação requer convicção e autenticidade; ser um dicionário ambulante é opcional.

Orwell também estabelece uma série de regras da linguagem. Todas elas são sólidos conselhos de escrita, esteja você procurando seu primeiro emprego ou tenha já alcançado o ápice do sucesso corporativo ou político:

i. Nunca use metáfora, símile ou outra figura de linguagem que você esteja acostumado a ver em publicações.

ii. Nunca use palavras longas se uma curta funcionar.

iii. Se for possível cortar uma palavra, sempre a corte.

iv. Nunca use a voz passiva se puder usar a ativa.

v. Nunca use uma frase estrangeira, uma palavra científica ou um jargão se puder pensar em uma expressão cotidiana equivalente.

vi. Quebre qualquer uma dessas regras antes de dizer uma barbárie completa.4

Citei um pouco do ensaio de Orwell, mas você deve lê-lo na íntegra. Sério. Largue este livro agora, ande, ou melhor, corra até uma livraria e leia todo o ensaio, ou procure-o na internet. Sinto-me como Ferris Bueller, daquele filme "Vivendo a vida adoidado", falando para as pessoas saírem do cinema e irem para casa. É claro que o *Palavras que Funcionam* deve ser um livro apaixonante, e eu não deveria incentivar você a largá-lo em nenhum momento, mas você já comprou o livro − a não ser que o esteja folheando em uma livraria ou biblioteca e tenha caído nesta página. Então, vá ler o livro "A Política e a Língua Inglesa" de Orwell. Isso fará com que o *Palavras que Funcionam* seja uma leitura mais agradável, e eu estarei

bem aqui quando você voltar.

O título original deste livro era *Palavras de Matar.* Não é isso que está escrito na capa do livro que você está lendo agora, e assim temos a história do significado pretendido versus o significado real.

Achei que o título *Palavras de Matar* era uma ótima forma de "agarrá-los pelo pescoço".

O título tinha a intenção de sobressair-se como um distintivo, assim como as palavras e as frases que chamam a atenção e que seriam encontradas dentro do livro. O *Palavras de Matar* também tinha a intenção de transmitir a mutabilidade da linguagem, a flexibilidade com a qual o significado das palavras está constantemente mudando à medida que elas perdem as conotações antigas e adotam novas nuances. Até mesmo a própria palavra original, "de matar", agora significa algo bom ou "excelente" em alguns contextos, assim como Michael Jackson nos ensinou na década de 1980 que "mau" é "bom", assim como para os adolescentes e universitários "show" é algo muito legal, "irado" é extraordinário e "podre" é algo fedido.

O meu título era um fiasco. Era muito inteligente. Testei quatro tipos diferentes de títulos em uma pesquisa nacional e *Palavras de Matar* ficou em último com apenas 7%, já *Palavras que Funcionam* teve 31%. Então, tentei um método diferente, discussões em grupo, e o título fracassou novamente. Os participantes coçavam a cabeça e perguntavam: "Esse livro é sobre violência e morte?". Ou ainda pior: "O que poderia forçar alguém a estudar as palavras de assassinos?".

A simplicidade e a clareza são normalmente a melhor coisa. Como destacaram meus editores, o leitor comum não faz parte da geração de skatistas usuários do Facebook com menos de 30 anos, que apimentam suas conversas com "de matar" e "irado". Muitos de vocês que estão lendo este livro, são − vamos dizer − mais "experientes" (nunca use a expressão "mais velho", pois os que não se acham velhos vão se ofender, e os que se acham velhos não vão gostar de serem lembrados disso), e aposto que muitos de vocês não estão familiarizados com o uso positivo e irônico da expressão "de matar". Você passou seus anos de formação na companhia de Johnny Carson e Phil Donahue, e não na de Jon Stewart e Oprah (observe como o sobrenome dela é supérfluo).* Eu estava tão preso no que queria dizer que não levei muito em consideração qual seria o meu público primário. Fiquei fixado na minha própria interpretação subjetiva de uma ideia, e não na forma como essa ideia soaria para uma pessoa mais madura, que encontrou

este livro parado na estante de uma livraria, sem um contexto ou uma preparação.

Como Alfred Hitchcock concluiu de forma tão cínica, o público é o rei. Quando comecei a escrever o livro, percebi que estava reaprendendo a lição-chave que era ensinar aos outros:

Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem.

No capítulo anterior, vimos como vários elementos do contexto de uma pessoa podem afetar o significado que as palavras carregam para aquele público específico. Este capítulo fala sobre como as definições das palavras mudam com as gerações. As pessoas estão constantemente criando novas palavras ao darem novos significados às antigas.

Para criar palavras que funcionam, você deve prestar muita atenção à vitalidade da linguagem. Deve entender como as pessoas usam as palavras hoje em dia, e o que essas palavras vêm a significar.

Comecei com a cultura jovem porque o leitor comum deste livro deve ter filhos usando esse vocabulário, e isso talvez o ajude a entender os grunhidos e gemidos deles se e quando conseguir fazer com que falem com você. Como ilustrado na Figura 1 abaixo, realmente há todo um novo vocabulário lá fora.*

FIGURA 1: LINGUAGEM DOS JOVENS CONTEMPORÂNEOS E SUAS DEFINIÇÕES

PALAVRA	**DEFINIÇÃO**
Irmão	Amigo
Na moral	Falando sério
Filé	Mulher bonita
Trollar	Trote feito pela internet
Pode crer	Uma afirmação de um comentário ou de uma ação
Comunidade	Descrição de uma cultura suburbana e/ou pobre
Dar um rolé	Dar uma volta, passear
Pra caramba	Expressão usada para dar ênfase a algo Ex: Aquela pizza estava boa pra caramba.
Oi?!	Para chamar a atenção de alguém, ou dizer que não entendeu o que foi dito
Morrer de	

vontade	
Ser o cara	Um homem que consegue tudo o que quer
Dez	Algo ou alguém muito bom, legal
Pegador(a)	Quem tem muitos relacionamentos
Estar quebradão	Estar muito cansado, ou sem dinheiro
Qualé	Dar um oi
Irado	Excelente/extraordinário
Beleza?	Tudo bem?
Doido	Algo muito anormal

O que é particularmente surpreendente sobre a nova linguagem é que não está vindo das elites mais antigas da sociedade, que vivem nas ricas vizinhanças suburbanas, mas da cultura jovem das áreas mais pobres. E é ainda mais surpreendente que a maioria das gírias geralmente encontradas na cultura popular hoje em dia não venha da população branca, mas dos afro-americanos e, cada vez mais, dos hispânicos. Disseminada pela televisão, pela música e agora pela internet, a cultura jovem do país criou um vocabulário próprio. A década de 1960 pode estar morta e enterrada, entretanto, quando se diz respeito à linguagem, a Geração Gap está bem viva.

Não são só as palavras individuais que mudam com o tempo, é a forma como nós, como uma cultura, empregamos a linguagem. Há 20 anos, as pessoas diziam que a palavra escrita estava morrendo. Ninguém mais escrevia cartas. As recorrentes cartas de nossos antepassados foram substituídas por bilhetes curtos de pouco significado, e mesmo esses foram desaparecendo, tornando-se desnecessários com o telefone, com a onipresente secretária eletrônica e com os cartões com textos prontos para marcar todas as ocasiões − com uma poesia de outra pessoa.

O e-mail e a internet mudaram tudo isso. Jack Abramoff, um desonrado lobista de Washington, está preso por causa de suas sentenciosas trocas de e-mail com seus parceiros no crime, mas isso dificilmente tem o mesmo significado das cartas trocadas entre John Adams e Thomas Jefferson. No entanto, quando paramos para pensar nisso, apesar da animação em flash e dos arquivos de vídeo, a internet é um meio principalmente escrito, embora esteja se tornando cada vez mais visual, dando vida a textos sem vida. E

a palavra escrita não está morta apesar de tudo; os bilhetes e os cartões de visita de outrora foram remodelados para a era digital.

Mas embora a palavra escrita esteja de volta, a tradicional linguagem

Mas embora a palavra escrita esteja de volta, a tradicional linguagem do discurso escrito não está. O e-mail é informal. A sua recompensa é a rapidez, porém rapidez e clareza nem sempre são a mesma coisa. O e-mail não tem a inflexão e o requinte do discurso e (geralmente) a reflexão e a consideração cuidadosa de uma carta à moda antiga. O e-mail, as mensagens instantâneas e os torpedos tendem a fazer as inibições desaparecerem. São especialmente suscetíveis aos mal-entendidos. O sarcasmo nem sempre é compreendido, e os sentimentos podem ser feridos. As "flame wars", discussões provocantes em grupos de discussão online, irrompem quando as pessoas insultam umas as outras com termos muito mais vigorosos do que os que eles jamais sonhariam falar se estivessem ao telefone ou cara a cara.

Não me entenda mal; o e-mail é algo fantástico. Já tive muita dificuldade para escolher entre o meu BlackBerry e, digamos, oxigênio. Quero dizer simplesmente que o e-mail tem um papel importante no embrutecimento de nossa língua, e que a negatividade que ele às vezes incentiva, deve ser combatida de forma ativa por aqueles que desejam ser grandes comunicadores. Faça um teste e, sem papas na língua, dê uma bronca em alguém através de uma tela de 10 polegadas e pare para pensar em como essa pessoa reagiu ao seu ataque. Quebre a sua fixação sobre o que você está determinado a "dizer"

e, em vez disso, pense no que a outra pessoa vai "ouvir".

Quando falo sobre a perda da linguagem coloquial, pelo menos na forma escrita, certamente não quero dizer que todas as mudanças são para pior. Ao contrário da Constituição, a linguagem é dinâmica e viva. O que já foram metáforas novas ficaram tão difundidas que se tornaram um clichê (Com que frequência você pensa "Ei, estou comparando nossos negócios com uma corrida de 200 metros com obstáculos" quando está descrevendo o "histórico de desempenho" da sua companhia? Quantas vezes você pensa em salto em altura quando está falando sobre "elevar o nível"?).

Muitas vezes as palavras e as frases mudam tanto de significado que têm apenas uma tênue relação com os seus significados originais. A evolução das palavras e dos significados pode ser algo fascinante e bonito. Passei maus momentos tentando soletrar − e até mesmo pronunciar − a palavra "etimologia", entretanto, uma breve avaliação de como o significado das palavras comuns muda levará, com um pouco de sorte, à questão de que a língua em geral e as palavras inventadas que funcionam de forma específica são um desafio vívido e dinâmico de mudança, e que ser

consciente através das gerações é essencial quando se trata de uma comunicação eficaz.

Vamos dar uma olhada em alguns exemplos.

Campanha (campaign) − Percebendo ou não, quando você fala sobre uma "campanha" publicitária ou uma "campanha" presidencial, está usando uma metáfora; a palavra "campanha" original tinha um significado exclusivamente militar: era literalmente o "campo aberto" adequado para as manobras de batalha. Foi daí que também tiramos a palavra "campus".5

Triste (sad) − Originalmente, a palavra não tinha nada a ver com o humor ou o temperamento de uma pessoa. Tem a mesma origem que a palavra "saciado", a qual significa "cheio"

ou "satisfeito", como você se sente depois da ceia de Natal. Somente depois recebeu o sentido de "pesado" ou "desgastante", e a partir de então desenvolveu o seu significado moderno de "infeliz". E foi só cerca de 100 anos atrás que "triste" recebeu ainda outro significado: "lamentável" ou "patético".

Ocupar (occupy) − Todos sabemos o que "ocupar" significa atualmente no século XXI.

Mas você sabia que há cinco séculos era considerada um palavrão? Significava ter uma relação sexual, literalmente "possuir alguém". Era uma palavra tabu, que tinha tudo, mas que desapareceu da linguagem educada. "Ocupar" se tornou uma palavra completamente inócua hoje, a não ser que você seja um inquilino ignorando as exigências de seu senhorio de deixar o imóvel.

OK − Alguns estudiosos acreditam que sua origem se deve à campanha presidencial de 1840, representando as iniciais do apelido do presidente Van Buren, Old Kinderhook.

É engraçado ver como uma gíria sobrevive mesmo que o presidente que a inspirou já tenha sido esquecido há anos. É também uma abreviatura da expressão alemã *orl korrect* ("tudo certo") que entrou para o vocabulário na mesma época.6

Massa ou *pão (dough* ou *bread)* − Essas palavras, nos Estados Unidos, têm sido uma gíria para "dinheiro" por um bom tempo. "Massa" apareceu pela primeira vez como gíria para "dinheiro" em 1851, e "pão" só apareceu por volta da década de 1930 ou 1940.

“Ganha pão” *(breadwinner)*, entretanto, remete a 1818.7 Precisamos de dinheiro para comprar pão, então é fácil perceber como a palavra ganhou esse uso. Pense também na expressão/aviso “em casa onde se falta pão, todos brigam, ninguém tem razão”, ou seja, o pão é a fonte de sua subsistência.

Gay − Todos estamos familiarizados com essa palavra. Se você tivesse filhos no ensino fundamental e participasse de uma de suas aulas, provavelmente acabaria ouvindo (em inglês) um dos alunos, lendo em voz alta para a turma, pronunciar a palavra “gay”

em uma história escrita há 50 ou 100 anos, ou em referência à *Gay Nineties* (decadente década de 1890) que terminou o século XIX com um estrondo. E, igualmente inevitável, a turma cairia na risada. Isso não seria necessariamente por estarem pensando especificamente na homossexualidade. Nas últimas décadas, a palavra “gay” tem sido usada por crianças de forma generalizada para ofender, como “idiota” ou “chato”, desprovida de um contexto sexual.8 É claro que as crianças mais velhas sabem exatamente o que “gay” quer dizer.

Entretanto, como a palavra “gay” deixou de representar apenas um estado emocional e passou a ser também um estilo de vida?

Resumindo, ela quase sempre foi. Por centenas de anos, “gay” teve a conotação de “estilo de vida”; originalmente significava “feliz” ou “despreocupado”, desse modo é fácil perceber como o significado fez a transição de “despreocupado” para “não se preocupa com a moralidade sexual convencional ou respeitável”. De volta a 1600, “gay” tinha uma conotação sexual, mas não homossexual; por volta de 1800, era usada geralmente para referir-se à prostituição. A primeira vez que a palavra “gay” foi usada para significar “homossexualidade” foi provavelmente no livro *Miss Furr and Miss Skeene* de Gertrude Stein, publicado em 1922, e no musical de Nöel Coward, em 1929, *Bitter Sweet.* No filme *Levada da Breca*, de 1938, Gary Grant também usou esse termo com uma implicação homossexual. Contudo, não foi até a década de 1960 que “gay”

começou a ser usado comumente pelos homossexuais para descreverem a si mesmos.9

Guardanapo (napkin) − Nos Estados Unidos, você não pensaria duas vezes ao pedir um “guardanapo” em um restaurante. Mas tenha cuidado; se você estivesse pedindo um “guardanapo”

há 30 anos na Grã-Bretanha, talvez o garçom risse de você, pensando que você queria uma "fralda" (*nappy*), que é a palavra do inglês britânico para fralda de bebê. Há diversas outras diferenças linguísticas entre o inglês americano e o britânico: os britânicos dizem "*flat*" (flat, apartamento) em vez de "*apartment*" (apartamento) e "*lift*" (elevador) em vez de "*elevator*" (elevador), escrevem "*tyre*" em vez de "*tire*"

(ambas para "pneu" em português) e "*theatre*" em vez de "*theater*" (ambas para teatro em português).* Uma população dividida por um oceano e uma linguagem comum.

Humor − A palavra "humor" compartilha a mesma raiz etimológica de "úmido", ambas vêm da palavra latina *humere,* que significa estar úmido. Então, você se pergunta, mas de que forma fomos de umidade para risada e comédia? A resposta é que antes do nascimento da medicina moderna, pensavam que "humor" era um líquido. Talvez você já tenha ouvido falar sobre os quatro "humores corporais": sangue, fleuma, bílis amarela e bílis negra. A mistura relativa dos humores de uma pessoa era o que criava e regulava sua personalidade. Se o sangue dominasse, você estava apaixonado e a ponto de se irritar. Se fosse o fleuma, você estava "fleumático": calmo e inabalável, como Dick Cheney ou Clint Eastwood. Foi um pequeno passo a partir desse entendimento sobre os humores como uma espécie de sistema linfático que ditou o temperamento para a aplicação do "humor" como um temperamento em si, como estar de "bom humor", e suas associações à comédia especificamente são a evolução mais recente da palavra.

Sangrento (bloody) − Falando em sangue, o epíteto ou a interjeição britânica *bloody* costumava ser considerada bastante profana, pelo menos na Inglaterra (os que cresceram ouvindo Higgins dizendo isso na série *Magnum, P.I.* no horário nobre da TV nunca souberam suas origens controversas). A ideia de que "sangrento" era uma blasfêmia veio do pressuposto de que foi derivada de "sangue de Deus" ou "sangue de Cristo", sendo assim, a palavra tinha anteriormente um contexto religioso. "Sangrento" também era uma referência pejorativa para o comportamento daqueles com "sangue" aristocrático ou real − especificamente para a propensão dos jovens senhores ficarem bêbados (doidões, de porre, mamados etc.) Depois, "sangrento" começou a ser usado como um insulto associado à condição mensal da mulher. Eliza Doolittle fala isso na peça *Pigmalião* de George Bernard Shaw, assim, por um tempo, a palavra "sangrento" ficou conhecida como um "adjetivo Shaviano".10

Espalhafatoso (tawdry) − Algumas etimologias são tão bizarras que ninguém seria capaz de adivinhá-las. A palavra "espalhafatoso", que significa "barato, mas extravagante e vistoso", é uma contração de *Santa Eteldreda* (conhecida como Audrey). Audrey era famosa por usar fitas de renda e colares chamativos; quando ela teve um tumor fatal no pescoço, considerou isso um castigo de Deus por sua vaidade. Na cidade de Ely, nas feiras anuais mantidas em sua memória, as pessoas vendiam o mesmo tipo de renda que ela usava, e ficou conhecida como a renda de Santa Audrey. As expressões "renda de Audrey" (*'t Audrey's lace*) e "renda espalhafatosa" (*tawdry lace*) eram normalmente usadas para coisas baratas e de má qualidade... e o resto é história etimológica.

Nerd (geek) e *idiota (dork)* − Esses termos atualmente pertencem à mesma família de mau gosto de "CDF" e "fracassado", mas poucas pessoas pensam em suas origens quando os ouvem, e provavelmente ninguém que os usa para criticar os outros os conhecem de verdade. Originalmente, um *nerd* (*geek)* era um personagem questionável em um espetáculo circense cujo principal talento era arrancar a cabeça das galinhas à dentada ou engolir insetos na "fossa do geek".11 E o significado literal de "idiota" (*dork)* é "pênis"

(até onde sei, foi usado pela primeira vez em 1961)[12;] nem todas as pessoas de bom gosto falariam isso em uma conversa civilizada.13

Chato (lame) − Ainda nas palavras insultantes, considere a evolução da palavra chato *(lame)*. Alguns alunos da terceira série que chamam os colegas de "chatos" *(lame)* no recreio não têm nenhuma noção do significado literal da palavra − "deficiente"

ou "manco" − mas nas últimas décadas se tornou uma gíria para "estúpido" ou "patético".

E por falar em insultos falsamente atribuídos, geralmente usamos a palavra "idiota"

(dumb) intercalada com "estúpido" *(stupid)*, todavia, o seu significado original, que era "incapaz de falar" ou "mudo", foi completamente esquecido.* Termos parecidos que antes tinham significados precisos relacionados a níveis de consciência e inteligência − "imbecil" *(imbecile),* "cretino" *(cretin),* "idiota" *(moron)* − também se tornaram insultos indistinguíveis no uso popular. Mas o antigo padrão da idade escolar, "retardado"

(*retard*), tornou-se muito politicamente incorreto e não é mais falado.

Da mesma forma, a palavra "especial" (*special*) é agora usada − também fora da sensibilidade ou do que é politicamente correto − para indicar aqueles com problemas ou deficiências, como no termo "educação especial" (*special education*). Em um esforço louvável para evitar estigmatizar as pessoas com habilidades impedidas, nós nos aventuramos além das origens etimológicas da palavra "especial": "aparência, forma, beleza", da palavra latina *specere* para "olhar".

Essas mudanças na linguagem − a progressão da terminologia aceitável de "aleijado"

(*crippled*) para "deficiente" (*handicapped*), para "incapacitado" (*disabled*) e para "especial" (*special*) − são altamente instrutivas pelo que nos dizem sobre a nossa cultura e seus tabus. A palavra "questão" (*issue*) assumiu uma nova definição por volta da última década. Agora a ouvimos sendo usada todos os dias, tanto nos contextos comerciais, quanto nos pessoais, como um eufemismo para "problema" *(problem)*, um termo aparentemente muito duro e cruel para os tempos atuais. As empresas encaram "questões" ou "desafios", nunca "problemas" (*problems*). Na verdade, a palavra "problema"

(*problem*) deixou de existir na maioria dos vocabulários corporativos. Agora cada "problema" ou − Deus nos livre − "ameaça" é mudada de forma positiva para "desafio".

Redefinir "problemas" como "desafios" é uma abordagem profundamente americana; um "desafio" é algo a ser superado, de forma bem literal, na verdade, como escalar uma montanha. "Desafio" implica competição. Quer dizer que o desafio foi lançado e cabe a nós superá-lo. De forma contrária, "problema" é ameaçador e negativo. Sugere falha.

Uma pessoa que tenha uma bagagem emocional é conhecida por "ter problemas" (*issues*).

Em vez de dizer a um colega de trabalho "eu discordo", dizemos "tenho um 'problema'

com isso" (issue). Repito, isso revela muito sobre o temperamento dos tempos atuais.

A minha própria evolução pessoal favorita é a da palavra "crise" *(crisis)*. Até cerca de 1600, "crise" era um termo estritamente médico, que significava o momento decisivo de uma doença. Significa literalmente "julgamento" ou "separação", "o momento decisivo".14 Foi apenas por volta dos últimos 200 anos que a palavra recebeu uma definição mais metafórica. Mas embora a palavra não tenha realmente mudado seu significado em dois séculos, é agora usada para quase tudo. Pegue um jornal: você vai encontrar "crise na saúde", "crise nacional na segurança" e "crise na educação" (que é em si constituída por uma "crise de alfabetização" e "crise matemática"). Uma medíocre recessão agora é uma "crise econômica" que leva o nosso país a vivenciar uma "crise de confiança".

Mas quando "tudo" é uma crise, e quando toda nossa vida é desperdiçada em uma crise ou outra, o que isso realmente significa é que "nada" é crise. Demos anabolizantes para as nossas palavras e as ampliamos tanto, que a menos que nos comuniquemos em sobremarcha e hipérbole, acreditamos, talvez corretamente, que ninguém nos ouvirá.

No processo, sacrificamos as nuances, os julgamentos e as distinções, e, assim, barateamos a conversação. As reflexões ponderadas e o discurso intelectual de William Safire e George Will foram substituídos pelas pancadarias verbais dos programas *Hannity & Colmes* e *The McLaughlin Group* − e quanto mais divertido, mais a nossa língua sofre.

A "crise" dos mísseis cubanos viveu seu faturamento ao máximo: duas nações com capacidades nucleares ameaçando uma troca de poder militar que poderia ter engolido o mundo em uma guerra sem fim. Mas será que realmente acreditamos que as várias supostas "crises"

que os Estados Unidos enfrentam atualmente constitui uma grande ameaça para a segurança imediata do nosso país como os mísseis nucleares em Cuba em 1962? "Aquilo" sim era uma crise, uma ameaça existencial imediata para a nossa segurança e bem-estar. Tenha em mente que uma "crise" por definição ainda se refere a um momento decisivo no tempo.

Se algo se arrasta por décadas, pode ser um problema crônico, pode ser da maior importância, porém não é uma "crise".

Somos uma nação de pessoas moderadas e cautelosas, com uma inclinação para a reforma, um temperamento conservador e um espírito de realização. Nós estaremos prontos para cada ocasião e encararemos todas

as crises, mas preferimos não fazer isso. Nossos líderes não precisam ser serenos e calmos. Entretanto, também não queremos que encarnem Robespierre ou George Costanza (da séria Seinfeld), e não queremos ser chamados para algum propósito maior ainda do que já temos.

A grande massa de americanos realmente é centrada e está cansada das ideologias coloridas de todos os tipos. São teimosamente centristas ainda mais com a política que se torna mais polarizada que nunca. À medida em que os Republicanos liberais do norte e os Democratas conservadores do sul flertam com a extinção, cada partido cresce ideologicamente mais puro e filosoficamente consistente, e menos inclinado ao compromisso. Ao mesmo tempo em que essa reorganização partidária ocorre, as filas de independentes descomprometidos vêm crescendo mais que nunca, há cada vez mais eleitores registrados e não filiados a nenhum dos grandes partidos, e os americanos estão praticamente gritando nas palavras frequentemente citadas de Rodney King: "Será que todos nós não podemos nos relacionar bem?".

Há uma palavra relativamente nova, que se tornou um positivo antídoto para o extremismo: "bipartidarismo"; ela é vista, tanto pelos eleitores independentes, quanto pelos novos meios de comunicação, como um sinônimo de virtude. Considerando que todos os sistemas de crença abrangente e veementemente mantidos são vistos com desconfiança, senão hostilidade, quase tudo que é descrito como "bipartidário" é um vencedor automático para o público americano. Os candidatos que conseguem se apresentar com eficácia como "bipartidários" têm muita vantagem. Por outro lado, os que são taxados de forma verossímil por "negatividade" ou "obstrucionismo" estão com grandes problemas. Ironicamente, um dos ataques negativos mais eficazes na política é o de acusar o oponente de ser...

negativo.

O "bipartidarismo" não é uma filosofia de governo. É mais uma perspectiva para governar.

É uma palavra específica que gera uma emoção específica. Para os americanos, "bipartidarismo"

ou "apartidarismo" significa trabalhar juntos para alcançar resultados, ao contrário de "partidarismo", que foi definido como engajado em rixas insignificantes. Quando as pessoas exigem o "bipartidarismo", estão exigindo na verdade "civilidade" e "praticidade"

tanto quanto qualquer outra coisa. Os americanos odeiam as histerias, os ataques exagerados e as rápidas artimanhas de comparações nazistas que podem ser ouvidas de tempos em tempos, e disso já tiveram o bastante.

Os americanos nem sempre foram hostis com as ideologias e desconfiados dos compromissos compassivos com uma agenda cívica ou uma crença. A palavra "liberal" e o termo "liberalismo"

costumavam ser abraçados com orgulho por seus adeptos. Ainda não tinha se tornado um palavrão em 1960, quando o candidato presidencial democrata, John F. Kennedy, abraçou o rótulo de "liberal".

> O que nossos oponentes querem dizer quando nos rotulam como "liberais"? Se com "liberal"

querem sugerir que, como querem que as pessoas acreditem, a pessoa seja maleável em sua abordagem política, seja contra o governo local e não se preocupe com o dinheiro dos contribuintes, então os arquivos desse partido e seus membros mostram que nós não somos esse tipo de "liberal".

> Mas se com "liberal" querem expressar alguém que segue em frente e não vive no passado, alguém que aceita novas ideias sem reações rígidas, alguém que se importa com o bem-estar das pessoas, sua saúde, moradia, educação, trabalho, direitos civis e liberdades civis, alguém que acredita que nós podemos acabar com o impasse e a desconfiança que nos prende às nossas abordagens políticas, se é isso o que querem dizer com "liberal", então tenho orgulho de dizer que sou um "liberal".

Mas, desde então, o termo "liberal" tem adquirido uma conotação negativa na mente da maioria dos americanos. Na campanha presidencial de 1988, quando Michael Dukakis foi taxado de liberal pelo então vice-presidente Bush, em vez de defender sua filosofia ou o rótulo dela, Dukakis tentou desviar a acusação alegando que "esta eleição não tem a ver com ideologia, mas com competência".15 Dukakis aparentemente não percebeu que a "competência" presidencial era tanto sem inspiração quanto presumida para a maioria dos eleitores. O programa Saturday Night Live até fez uma paródia chamada "O Liberal", imitando o filme *O Fugitivo*, em

que o apresentador, Matthew Modine, era o último liberal nos Estados Unidos e estava foragido, sendo procurado como o protagonista do filme, Dr. Richard Kimble, pois, na década de 1980, ser liberal tinha se tornado sinônimo de ser marcado pela extinção pessoal. Competência não era um contexto eficaz para a campanha presidencial, e ser liberal era exatamente o oposto do que os milhares de eleitores queriam.

O Saturday Night Live tinha razão. A forma como os políticos esquerdistas fugiram do rótulo de liberal foi impressionante. Na verdade, desde o final da década de 1990, o termo "liberal" foi amplamente substituído por "progressista". Até os Kennedys abandonaram o rótulo que Jack Kennedy adotou de forma tão entusiástica. Assim como um produto comercial que precisa se tornar mais interessante e reintroduzido ao público, os liberais se reformularam. Isso é agora quase que universalmente entendido pelos americanos esquerdistas: não se autointitule como "liberal". Chame a si mesmo de "progressista". É uma jogada inteligente. Na pesquisa que fizemos para a eleição de 2004, um Republicano venceu um liberal por 15 pontos; porém, um progressista venceu um Republicano por dois pontos. Mesma ideologia, rótulo diferente, resultado diferente.

É claro que não alcançamos um ponto final de uma terminologia esclarecida, e nunca alcançaremos. O que cada geração sucessiva considera ser uma linguagem adequada sempre evoluirá com o tempo. Entretanto, resta ao público avaliar quem transgride essas regras sociais não escritas sobre quais termos são aceitáveis e quais se tornaram proibidos. Por exemplo, a palavra "tacanho" (*niggardly*) tem trazido sérios problemas para as pessoas. O prefeito de Washington, D.C., Anthony Williams, demitiu um de seus assistentes, David Howard, por tê-la usado em uma reunião com dois funcionários municipais.16 Eu me pergunto quantos leitores sabem que "tacanho" significa "avarento"

ou "mesquinho", e não tem nada a ver com uma ofensa racial. Howard sofreu por causa do pobre vocabulário de Marshall Brow, o funcionário que considerou uma ofensa.

O prefeito Williams rapidamente reempregou Howard, mas o dano já tinha sido feito.

No mês seguinte, um professor da Universidade de Wisconsin, na cidade de Madison, Standish Henning, causou polêmica usando a mesma palavra em um debate sobre o grande poeta inglês Chaucer, fazendo com que um estudante ofendido pedisse um novo código de discurso.17 Fazer

suposições sobre a extensão do vocabulário de seu público não só é estúpido, como pode lhe custar sua carreira.

Algumas das etimologias mais interessantes realmente envolvem raça e etnia. Muitas vezes os representantes eleitos pedem para que eu forneça a descrição social mais aceitável para os vários subgrupos da população, pois a terminologia aceita tem mudado de forma muito radical nas últimas cinco décadas. Como princípio geral, as pessoas merecem ser descritas pela linguagem que escolheram, e isso evolui com o tempo. Os termos "preto" (*negro*) e "de cor" (*colored*) são antiquados e agora são considerados ofensivos; vale a pena observar que o altamente respeitado Fundo Unido da Faculdade do Negro (*United Negro College Fund*) e a poderosa Associação Nacional para o Progresso de Pessoas de Cor (NAACP — *National Association for the Advancement of Colored People*) não atualizaram seus nomes. Todos entendem seus status como organizações de importância histórica com uma herança que vale a pena ser preservada, mesmo sabendo que hoje, com certeza, não teriam o mesmo nome caso fossem criadas do zero. O termo obsoleto e antiquado "de cor" (*colored*), que caiu em desuso há quase 40 anos, continua com sua ofensividade mesmo se for precedido por "*pessoas de...*".

Atualmente, os termos "negro" (*black*) e "afro-americano" (*African-American*) são considerados aceitáveis, embora o termo "afro-americano", que ficou na moda no final dos anos 1960 e início dos anos 1970, tenha saído do vocabulário desde então. O termo "afro-americano"

surgiu como a descrição mais frequentemente aceita hoje, embora nem todas as pessoas negras achem que esse termo se aplique a elas, seja porque não são americanas ou porque seus ancestrais não são africanos. Sem falar dos americanos brancos com descendência africana (Teresa Heinz Kerry e Charlize Theron me vêm à mente), que também poderiam ser considerados afro-americanos. Curiosamente, quando Malcolm X introduziu o termo em seu vocabulário em uma reunião da Organização da Unidade Afro-americana, no começo da década de 1960, foi condenado de forma violenta por muitos americanos brancos.18 Observando que a descrição preferida das pessoas de cor mudou tantas vezes em tão pouco tempo, é certamente possível que haja ainda outra evolução na próxima geração.

Hispânico versus latino − qualquer que seja o nome, esse é o grupo étnico que cresce mais rapidamente nos Estados Unidos. Dentro de poucos anos, haverá mais latinos que afro-americanos. Em muitas cidades

americanas, e não apenas nas que fazem fronteira com o México, o equilíbrio étnico mudou de forma dramática nas últimas décadas, e é mais provável que você ouça palavras ditas em espanhol que em inglês em algumas partes dos Estados Unidos.

Mas a terminologia descritiva para esse segmento da população permanece indefinida.

No momento, não há nenhum termo comum e universalmente aceito para esse grupo étnico.

A palavra "hispânico" vem de *Hispania*, palavra latina para Espanha. Nos Estados Unidos, é, na verdade, uma designação criada pelo governo para referir-se aos que falam espanhol. Na prática, é usada para referir--se às pessoas do México, da América Central e da América do Sul, entretanto, também se aplica aos europeus. E como se refere mais à linguagem que à etnia, é análoga ao termo anglófono usado para descrever pessoas tão diversas como os britânicos, americanos, canadenses, australianos e neozelandeses.

Essa abordagem abrangente e a falta de precisão fazem com que alguns achem o termo ofensivo. "Chicano", por outro lado, é uma apócope de *mejicano*, palavra espanhola para "mexicano". Entretanto, é considerada uma ofensa até mesmo pelos mexicano-americanos.

O termo "latino" (ou "latina", para mulheres) refere-se especificamente às Américas, aos locais onde as línguas espanhola e portuguesa são faladas (e, portanto, pode ser mais adequadamente aplicado aos brasileiros do que o termo "hispânico"), e é cada vez mais preferido pelos descendentes da América Central e do Sul.

No entanto, novamente não há um claro consenso. Em pesquisas e discussões em grupo, cerca de 40% das pessoas preferem ser chamadas de "hispânicas", 40% preferem "latinos"

e 20% não se importam ou rejeitam ambos os rótulos. Já vi a primeira geração de mulheres hispanófonas assumirem sonora e emocionalmente ambos os lados, e ficarem ofendidas por eu ter usado um termo ou outro. A solução mais fácil para essa charada é ser mais específico: *mexicano, salvadorenho, argentino, brasileiro* e assim por diante.

Como em todas as discussões sobre etnicidade e outros tópicos sensíveis, a

coisa mais importante é mostrar “respeito”.

Nem todas as palavras etimologicamente examinadas têm centenas de anos. Algumas são novas em folha.

Internet − a raiz da palavra “internet” é na verdade *network* (rede*)*, e essa palavra remonta a meados do século XVI, quando era usada para se referir às construções que se pareciam com uma teia de aranha. A ideia de rede foi usada posteriormente para se referir às coleções de coisas inter-relacionadas, como uma rede de hotéis ou uma rede de linhas telefônicas. O conceito de computadores conectados globalmente teve origem no Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) no começo da década de 1960. Em sua primeira origem, J. C. R. Licklider a chamou de “Rede Galática”. A ideia foi adotada pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA), que, posteriormente, acrescentou a palavra “defesa” ao nome, criando a DARPA (Agência de Projetos de Pesquisa Avançada de Defesa). Al Gore afirma que o patrimônio da internet, no entanto, era dos militares dos EUA, DARPANET, uma rede destinada a preservar o comando e a controlar as funções do DOD (Departamento de Defesa) em caso de uma guerra nuclear com a União Soviética, que deu origem a *internetwork* (interligação de redes), que foi encurtada para internet em 1986.

Web − essa palavra entrou para o inglês antigo vindo do alemão, e significava originalmente “tecido têxtil”. Sir Walter Scott escreveu “que teia emaranhada tecemos quando decidimos engendrar mentiras” (uma frase atribuída por engano a William Shakespeare). Contrário à crença popular, a World Wide Web (www) não é sinônimo de internet. A web recebeu esse nome por Tim Berners-Lee e foi aberta ao público no dia 6 de agosto de 1991.19 A World Wide Web, na verdade, não é a rede interconectada de computadores − essa rede é a internet − e sim o sistema para acessar essas informações. Pense nisso como uma rede de endereços para obter informações, ou um armário mundial de arquivamento de referência cruzada.

Mesmo com a onipresença da rede, existem outros significados igualmente importantes para determinados segmentos da população. Por exemplo, se você se deparar com a referência de “uma web” (ao contrário de “a web”) nos documentos da revista da indústria de entretenimento *Daily Variety*, a palavra estará se referindo não à internet, mas a uma das redes de televisão. A WB e a UPN, redes menores que sofreram uma fusão, eram conhecidas como as *webletters*. A publicação de entretenimento *Variety* criou um vocabulário totalmente próprio que é usado e aceito em toda a indústria, chamado de *slanguage*, que é *slang* (gíria) + *language*

(linguagem):20

> Um executivo de Hollywood não deixa seu emprego, ele "se desliga".
> Não há escritores, apenas "autores".
> Não é Austrália, e sim "Oz".
> Não é um filme sobre o Oeste americano, é um filme de "bangue-bangue".
> A CBS é "o Olho".
> O ABC é "a web do Alfabeto".
> A NBC é "a web do pavão" (seu mascote).
> Não é um filme de artes marciais, e sim de "kung fu".
> Não é uma premiação, é um *kudocast* (*kudo* é glória, fama; e *cast* é elenco).
> Não é uma série de TV, é um *skein* (que significa entrelaçado, continuando com a metáfora da web).
> Quando um filme (ou melhor, um "longa-metragem") roda por muito tempo, ele tem "pernas".

Somente durante a última década, a ascensão da web tem levado a uma série de novos termos de crescente relevância política e social. Há dez anos, não era claro como exatamente a internet mudaria os políticos americanos. Em 1997, escrevi um artigo para a revista *Wired* sobre os "americanos conectados", um importante subgrupo comportamental de pioneiros, com características um pouco parecidas com a ativa "classe de investidores", sobre o qual temos ouvido tanto atualmente. Essa tropa jovem, altamente qualificada e adepta de tecnologias avançadas foi realmente a vanguarda do ativismo político na década seguinte, unindo-se, por fim, em torno da candidatura presidencial e da campanha de Howard Dean em 2004.

Mas a internet teve outro impacto sobre os políticos que nenhum de nós previmos em meados da década de 1990, o surgimento dos diários online, e com eles uma linguagem completamente nova: *blog, blogueiro, blogosfera, netroots* (ativismo político via internet) e *pajamahadeen* (blogueiros que atacam políticos).

"Blog" é uma abreviação de *weblog*, um diário online que pode ser atualizado a qualquer momento, dia ou noite. A maioria dos blogs é apolítica, pouco mais que diários amadores lidos por amigos e familiares. Mas os sites de hospedagem para esses blogs tiveram uma alta em uso e

valor financeiro. Há alguns anos, o Friendster era o site de hospedagem mais popular entre os alunos do ensino médio e universitários; atualmente nos Estados Unidos é o MySpace.com, que foi vendido recentemente para a NewsCorp por impressionantes $580 milhões.

No domínio político, os blogs tiveram grande influência sobre os principais meios de comunicação, embora quase nenhum deles seja administrado por jornalistas profissionais treinados. E apesar de a maioria dos blogs surgir sob a perspectiva centro-esquerda, eles tiveram um impacto de bipartidarismo. Por exemplo, em 2004, eles direcionaram o inflexível ataque dos Veteranos do Swift Boat sobre John Kerry, que a grande mídia ignorou inicialmente, e desafiaram com sucesso a autenticidade dos memorandos fraudulentos sobre a Guarda Nacional de Bush transmitidos pela CBS, que levou ao pedido de demissão do âncora Dan Rather. Nenhuma das histórias teria se esgotado, como aconteceu, sem os blogs políticos com os nomes estranhos. Alguns deles são:

- *Little Green Footballs*21 — foi a primeira fonte a mostrar que os memorandos sobre a Guarda Nacional de Bush divulgados pela CBS eram falsos ao recriá-los com o Microsoft Word e demonstrar como o espaçamento entre as linhas e a fonte combinavam perfeitamente com os dos documentos que deveriam ter mais de três décadas e os quais foram digitados com uma máquina de escrever — décadas antes dos editores de textos.22

- *PowerLine* — um blog conservador lançado em 2002[23] e dirigido por três advogados; também já desvendou histórias nacionais e influenciou a grande mídia, e recebe ajuda através de contribuições e dicas de leitores. Charles Johnson, um dos fundadores, disse: “O segredo... é a ‘coleta de informações de fonte aberta’… Temos um enorme grupo de pessoas altamente motivadas, que vão em frente e usam as ferramentas para encontrar as coisas. Temos um exército de cidadãos jornalistas lá fora”.24 Além de sua participação na investigação do Swift Boat, o *PowerLine* também ajudou a liderar a acusação contra a curta nomeação de Harriet Miers para a Suprema Corte. O *PowerLine* foi nomeado “o blog do ano” pela revista *Time* em 2004.

- *Wonkette* — um novo derivado feminino do termo “política wonk”, é carregado com a fofoca política que gera essa incrível atenção dentro

do sistema político, mesmo que os seus relatórios sejam ocasionalmente de origem e precisão duvidosos.

- *Instapundit* — o avô de todos os blogs, é dirigido por Glenn Reynolds, um professor de direito da Universidade do Tennessee, que fornece comentários e contextos 24

  horas por dia, sete dias por semana. Em um dia normal, ele atualiza seu site umas 20 vezes.

- *Daily Kos* — recebeu o nome de seu fundador, Markos Moulitsas Zuniga, é sem dúvida o mais influente blog esquerdista. Ele ajudou a lançar e a manter o meteórico surgimento de Howard Dean em 2003, e sabe--se que políticos como John Kerry, Barbara Boxer, Russ Feingold, entre outros, postam nesse site quando querem se comunicar com os ativistas democratas ao longo do país.25 Se você quiser achar a base democrata (ou o que os críticos chamam de "a esquerda raivosa"), esse é o lugar certo.

- *The Drudge Report* — é tão importante para os conservadores quanto o Daily Kos é para os liberais, mas com ênfase mais nas notícias de última hora que nos tradicionais comentários ideológicos.

É claro que essa curta lista é apenas a ponta do iceberg, e já pode ter mudado quando você estiver lendo este livro. A "blogosfera" é algo vasto e proliferativo, mudando e reinventando-se de modo constante; mas alguns termos são essenciais para o entendimento de sua tipologia política.

Muitos blogs esquerdistas têm se autointitulado como "*netroots*" (uma brincadeira com "de raiz"), e você pode conseguir achar seus posts em sites como MoveOn.org, Democratic Underground, Atrios, MyDD, Daily Kos e Huffington Post de Arianna Huffington.

O glossário do Daily Kos (ou *Kossário)* define *netroots* como: "um movimento político de raiz via internet; em outras palavras, nós".

Já o "pijama" de "pajamahadeen" significa blogueiros de direita, e um novo grupo de blogueiros centristas e conservadores guiados por Roger L. Simon e Charles Johnson nomearam seu novo blog como Pajamas Media (Mídia de Pijama). Essa repetida referência ao pijama é entendida como um dedo em riste desafiando o olho do logotipo da CBS

e seu ex-executivo, Jonathan Klein (agora presidente da CNN), que defendeu Dan Rather durante o escândalo dos memorandos sobre a Guarda Nacional de George W. Bush ao ridicularizar seus críticos dizendo que eram antiprofissionais: "Esses blogueiros não têm freios e contrapesos... Não se pode ter um gritante contraste entre as várias camadas dos freios e contrapesos e um cara escrevendo sentado em sua sala e vestindo pijama".26 Em resposta, Jim Geraghty, em seu blog do National Review Online, The Kerry Spot, aceitou o insulto do pijama como um distintivo de honra.[27] Quem poderia imaginar apenas cinco anos atrás que o pijama, George W. Bush e Dan Rather seriam mencionados em uma única frase? Nossa linguagem ainda está evoluindo.

Uma razão pela qual as definições das palavras ficaram embaçadas ou alteradas ao longo do tempo é simplesmente por causa de seu mau uso. Há um crescente número de exemplos onde o significado incorreto da linguagem relativamente comum se tornou mais difundido que a intenção ou definição original. Assim como Orwell, Maquiavel e Kafka foram mal compreendidos e interpretados, o mesmo ocorreu com a linguagem usada atualmente.

Um exemplo é a palavra "folhear" *(peruse)*. A maioria das pessoas acha que "folhear"

algo significa "ler ou passar os olhos rapidamente, sem prestar muita atenção". Na verdade, é exatamente o "oposto" de seu real significado: "abrir para ler; consultar de modo detalhado (livro, obra de consulta etc.)". Mas a palavra foi usada de forma incorreta por tantas pessoas, que o segundo sentido, o exato oposto do que realmente significa, foi finalmente aceito como uma definição secundária... e até onde as pessoas sabem, é a única definição. Agora, imagine que um cliente aborrecido lhe enviou uma carta sobre o serviço que ele recebeu em uma de suas lojas. Se você responder que "folheou sua carta", ele provavelmente entenderá errado, e pensará que você está se esquivando, e ficará ainda mais irritado que antes.

"Factoide" é um bom exemplo. Os jornalistas deveriam saber usar melhor esse termo para descrever um fato breve e interessante, que é definitivamente verdadeiro, mas não necessariamente essencial para a história. O real significado de "factoide", contudo, é exatamente o oposto. De acordo com o dicionário, factoide é na verdade "uma informação imprecisa ou não confirmada, que é apresentada na imprensa como verdadeira".

Quando você vê um "factoide" no ar na CNN ou um "factoide" do *USA Today* em um colorido gráfico da moda no final da página, o que eles estão lhe dizendo "é" uma informação verdadeira e factual — e não a real definição de um factoide.

"Adular" é outra palavra que as pessoas usam de forma errada o tempo todo. Na verdade significa "elogiar e bajular em um grau excessivo".28 "Adular" é, portanto, um elogio insincero; dito de forma mais vulgar, seria um "puxa--saco". Mas se você pegar uma carta de recomendação que ofereça "elogios aduladores" sobre seu trabalho, talvez o escritor esteja apenas usando a versão comum e com menos nuances do termo. Você vai tomar isso como um elogio, por engano, pois essa era a intenção, mesmo que não o seja na verdade.

Outra palavra mal empregada com frequência, cujo o significado errado ficou mais comum que o sentido original, é "abranger". Tradicionalmente, "abranger" significa "conter em si" ou, literalmente, "envolver". Era um verbo ativo que se referia ao "todo" em vez de às partes que compõem esse todo: "O Senado 'abrange' 100 senadores", e não "Cem senadores 'abrangem' o Senado".29 "Nauseabundo" é outro bom exemplo; seu significado adequado é "causar náusea". Quando você sente náusea, está "nauseado"

e não "nauseabundo". Então, na próxima vez que alguém lhe disser "estou nauseabundo", você poderá responder: "Não, você não está me dando vontade de vomitar".30

Não é o que você diz que importa, é o que eles ouvem...

Uma coisa é insistir no uso adequado em um trabalho com escrita formal, entretanto, se você estiver falando ou se comunicando informalmente com seus clientes ou com seus eleitores, é muito mais importante ser entendido que ouvido. Não quero dizer que você deva fazer mau uso da linguagem de modo consciente; em vez disso, apenas encontre uma forma mais simples e fácil de entender para transmitir o que você tem a dizer.

Agora que você conhece as regras da comunicação eficaz e a importância da mensagem e do mensageiro, é hora de explorar como elas são criadas. Embora o estudo do impacto da linguagem possa ser uma ciência, a criação real de uma comunicação eficaz é verdadeiramente uma arte. Ela requer técnica e criatividade, observação e intuição, objetividade e compreensão. Vire a página para descobrir o quanto isso é difícil, e por

que apenas uma fração de todas as mensagens criadas é verdadeiramente inesquecível.

ACOMPANHANDO A LINGUAGEM	
ONTEM	**HOJE**
Carro usado	Carro seminovo
Secretária	Assistente administrativa
Dona de casa	Gerente do lar
Aeromoça	Comissária de bordo ou de voo
Garçom	Atendente
Caseiro	Gerente da propriedade
Remoção de lixo	Serviços sanitários
Casamento gay	Casamento do mesmo sexo
Impotência	D.E./Disfunção Erétil

* Jon Stewart, apresentador do The Daily Show, uma vez se referiu a mim como um "Yoda imoral", pois eu abastecia os políticos com palavras que funcionam. Stewart me disse que parte do seu trabalho era estar do outro lado da criação da linguagem, "desmascarando"

as palavras e mensagens que as pessoas gostam de criar − usando o termo "imposto da morte" como um exemplo específico do que ele odiava no discurso político. Mas o que ele e muitos outros não conseguiram perceber é que enquanto as palavras forem precisas, compreensíveis e críveis, continuarão a influenciar as pessoas e a promover os produtos.

* Já há vários sites reunindo as mais novas inovações linguísticas em inglês. Entre os melhores estão o Urbandictonary.com e o DailyCandy.com.

* As pronúncias também são diferentes. A novela do horário nobre *Dynasty* era popular no começo da década de 1990 em ambos os lados do Atlântico, contudo, a pronúncia britânica da série soava mais como *dinner (*som de "i") do que como *diner* (som de "ai").

* Eis aqui um perfeito exemplo dos benefícios linguísticos para o rock. Se você prestar bastante atenção às palavras da banda The Who em *Tommy*, um filme musical baseado na "ópera rock", poderá ouvir falar sobre o "rapaz surdo, mudo e cego" e entender o significado real.

IV

Como as "Palavras que Funcionam" São Criadas

> *Se parar para pensar, falar com uma empresa de pesquisa é uma maneira estranha de agir. Estranhos pedem um pouco do seu tempo e informações pessoais de graça para que possam lucrar com isso.*
>
> — Nick Cohen, colunista do Sunday Observer (Londres)

> *Se eu precisasse que cinco pessoas em um shopping recebessem 40 dólares para me dizer como fazer o meu trabalho, eu não deveria ter o meu trabalho.*
>
> — Roger Ailes, Presidente, Canal Fox News

Essa história pode me barrar no Senado dos Estados Unidos, mas foi como estabeleci minhas credenciais com a organização mais difícil e cética da América. Em 1998, pediram-me que criasse e apresentasse uma nova linguagem sobre as questões ambientais para uma reunião com toda a Conferência Republicana do Senado. É fácil ajudar os membros da Câmara: eles têm mente aberta e são criativos e focados. O Senado, contudo, é um bicho completamente diferente. São geralmente mais velhos, inflexíveis e não levam na boa quando outros lhes dizem o que pensar ou o que falar.

Eles também exigem provas de que suas conclusões e recomendações são baseadas em fatos. Eu sabia que para convencer esses senadores para quem eu tinha criado uma linguagem correta, eu teria que fazer algo original, surpreendente e provocativo (regra cinco da comunicação bem-sucedida), que até mesmo o mais determinado cínico aceitaria os resultados.

Então, cheguei lá armado com um vídeo de apresentação que eu sabia que me sairia caro com quatro senadores específicos, mas que me ajudaria a ganhar a confiança necessária com todos os outros. Nessa fita, havia discursos que eu tinha escrito para esses quatro senadores. Mais precisamente, eu tinha escrito apenas um discurso, e eu tinha quatro senadores lendo exatamente o mesmo texto, palavra por palavra. Então tive o discurso "testado" usando a técnica da Avenida Madison, descrita mais adiante neste capítulo. O vídeo de apresentação era uma compilação dos resultados – a pontuação segundo a segundo de cada senador.

Em um telão na frente da sala, os senadores assistiram aos discursos enquanto as falas geradas por computadores e criadas por uma discussão em grupo de eleitores imparciais eram mostradas subindo e descendo baseadas em como um grupo de foco de 30 eleitores se sentia em relação a cada palavra e frase. Mas em vez de mostrar o discurso de cada senador individualmente, eu tinha editado a fita para que mostrasse como cada parágrafo se saía – parágrafo por parágrafo, frase por frase, senador por senador. Com certeza, não importava se o discurso tinha sido bem pronunciado ou mutilado. Não importava se o senador tinha um sotaque cantado sulista ou um sotaque arrastado nordestino. Nem mesmo o sexo do senador importava. Independentemente do senador ou do pronunciamento, a boa linguagem teve uma ótima pontuação e a má linguagem teve uma pontuação fraca. Dessa forma, os mais de 40 senadores presentes na sala acharam um pouco divertido ver que quatro dos seus colegas tinham pronunciado exatamente o mesmo discurso sem saber, e ficaram impressionados e convencidos de que uma boa linguagem ajuda tanto os bons quanto os maus oradores. A metodologia para a criação das palavras que funcionam passou em seu rigoroso teste de credibilidade, e fui convidado a voltar mais algumas vezes.

É aqui que eu preciso enfocar a profissão – a metodologia – e deixar você dar uma espiada por trás do vidro refletivo e da cortina do laboratório da palavra. Os meus editores queriam que esta seção fosse muito breve: para eles, a forma como as palavras que funcionam são criadas é menos importante que as palavras em si. Mas eu insisti que o processo de criação das palavras é e deveria ser tão importante quanto o resultado. Então, se

você estiver tentando só pegar os jargões, talvez queira pular esta seção. Entretanto, se estiver no ramo da linguagem, ou se curtir o "making of" nos "extras" do DVD tanto quanto o próprio filme, continue lendo.

Vamos começar com os profissionais.

É difícil dizer quem é mais solicitado atualmente: os especialistas de marca comercial da Avenida Madison, que são trazidos para ensinar aos partidos políticos como definir a si mesmos, ou os consultores políticos, que são levados para as salas de reunião corporativas para ensinar aos empresários como se comunicar de forma eficaz. As ferramentas e técnicas inventadas sobre a Avenida Madison firmemente tomaram conta de Washington durante os anos de Reagan – e elas continuam a dirigir nossas políticas atualmente. De forma parecida, cada vez mais empresas estão se voltando para profissionais políticos para obter ajuda sobre como alcançar a velocidade, a agilidade e a precisão linguística que antes eram de domínio único das campanhas eleitorais.

Os pesquisadores de opinião pública e as pesquisas feitas são desnecessariamente envoltas em uma nuvem de mistério, muito disso por culpa deles, na suposição errada de que quanto menos as pessoas entendem sobre o ofício do pesquisador, mais ele pode cobrar. Os dois pesquisadores de opinião mais conhecidos da era política atual são Pat Caddell, que obteve os números para Carter que ficou na Casa Branca de 1977 a 1981, e Dick Morris, que se tornou mais que um conselheiro político geral para o presidente Clinton durante a maior parte de sua carreira política. Ambos assumiram proporções quase místicas sob os olhos de seus clientes e da mídia por sua fantástica habilidade de traduzir números entediantes em uma vibrante estratégia política e linguística. E os dois quebraram a primeira regra geral profissional (e a propósito, o termo "rule of thumb" regra geral, regra de ouro ou, em uma tradução literal, regra do polegar é baseado em uma regra arcaica em que o marido não tinha a permissão de bater na esposa com nada mais grosso que o polegar) a qual diz que o pesquisador "não" é quem faz a opinião pública, mas quem a traduz.

Entretanto, eles mudaram para sempre o mundo da coleta de opinião pública. Caddell foi o primeiro pesquisador a testar e a transformar a linguagem em uma poderosa arma política, aplicando a arte da "lapidação de texto" na ciência da coleta de opinião. Morris, através dos verdadeiros serviços de pesquisa de Mark Penn e Doug Schoen, foi o primeiro conselheiro político externo a dirigir essencialmente a estratégia de comunicação da Casa Branca. Entre eles, aplicaram as técnicas de amostragem de opinião pública avançada e a aplicação da linguagem como um instrumento da política para criar a campanha presidencial permanente.

Atualmente, a pesquisa não é mais considerada magia negra. Há pesquisa para todos os tópicos possíveis, e alguns americanos seguem as pesquisas da mesma forma que os acionistas de Wall Street seguem o mercado. Fico constantemente surpreso com o fato de que os períodos de perguntas e respostas após os meus discursos por todo o país para vários públicos corporativos e associativos são recheados de forma consistente com perguntas sobre algum resultado de pesquisa específico no noticiário do dia e sua veracidade – normalmente perguntas feitas por alguém com um ponto de vista contrário.

A verdade é que os americanos estão se afogando nos números das pesquisas. As organizações nacionais de notícias realizam pesquisas mensalmente ou até mesmo semanalmente, e é dado mais peso, espaço na mídia impressa e tempo no ar para os resultados do que para o que os políticos estão realmente dizendo. Mais recentemente houve alguns momentos em que as pesquisas abafaram a realidade e os verdadeiros eventos na guerra do Iraque. Infelizmente, enquanto a mídia tem todos os números que eles podem esmiuçar de todas as formas possíveis, a maioria dos pesquisadores e de suas análises explicativas está carente de uma visão significativa.

Não busco sabotar a profissão que construiu a minha casa e paga a minha hipoteca, contudo, as pesquisas por telefone têm sérias limitações que a maioria dos leitores poderia reconhecer – se fossem de fato entrevistados. A primeira é a crescente dificuldade de obter uma amostra verdadeiramente aleatória da população. O aumento do uso de celulares, principalmente entre as pessoas com menos de 30 anos, tornou extremamente difícil a coleta de amostragem de jovens (visto que alguns planos de celulares cobram pelas chamadas recebidas nos EUA, não é aceitável fazer pesquisa por celular). Da mesma forma, o crescimento das listas antitelemarketing, dos números de telefone não listados e uma má vontade geral de algumas pessoas em responder às perguntas de um estranho são os desafios que todos os pesquisadores têm que enfrentar todos os dias.

Outro problema com as pesquisas por telefone, e também pela internet, é que as pessoas não querem responder “sim” ou “não” para as alternativas que sejam inaceitáveis ou requeiram um esclarecimento. No contexto do ambiente político atual, há muitos tons de cinza, muitas atitudes como “Sim, mas o que eu realmente acho...”, muitas prioridades dos eleitores que não podem ser classificadas e explicadas por telefone. Você pode testar algumas palavras ou slogans, mas depois de cerca de 15 minutos, o entrevistado vai parar de responder. As pesquisas pela internet têm um

limite de paciência ainda menor antes de o entrevistado começar a ficar cansado.

É ainda mais problemático ordenar as questões. Os pesquisadores de opinião sabem muito bem que "onde" eles fazem as perguntas dentro da pesquisa exerce uma grande influência sobre as respostas "as quais" receberão. Se um pesquisador acabou de passar 15 minutos ao telefone com você, interrogando--lhe sobre as frustrações de ter que lidar com o plano de saúde, e depois encerrou a pesquisa pedindo-lhe que avaliasse a importância da reforma da assistência médica contra uma série de outras questões, é mais provável que você tenha escolhido a assistência médica como a mais importante, o que poderia não ter acontecido se essa tivesse sido a primeira pergunta. Do mesmo modo, estabelecer uma nova política de pensões corporativas para seus funcionários irá gerar uma recepção muito diferente se você tiver explicado antes que a política atual está levando a empresa à falência e levará a demissões.

E mesmo que a ordem das perguntas esteja certa, muitas pesquisas relatam o que os eleitores ou consumidores pensam sem explicarem o que sentem – e o porquê. Elas medem os pensamentos e as opiniões, contudo, não fornecem uma compreensão mais profunda sobre a mente e o coração. Os sentimentos e as emoções são o que geram as palavras que funcionam.

É por isso que sou um discípulo comprometido das discussões em grupo em geral e dos "Pré-testes de Comunicação com Uso de Equipamento de Avaliação com Resposta Imediata" em particular. As discussões em grupo geralmente não são mais que discussões formais de 90 minutos ou duas horas com 8 a 12 pessoas com passado, comportamento, opiniões ou outros pontos em comum. O pessoal da Avenida Madison tem encomendado as discussões em grupo há mais de meio século, e quase todos os aspectos de todos os grandes novos produtos lançados envolverão uma dúzia dessas discussões ou mais. Os pesquisadores políticos foram lentos ao aplicar o valor das discussões cara a cara para a política, pois são menos lucrativas e um pouco mais trabalhosas que as tradicionais pesquisas por telefone.

As discussões em grupo têm sido muito difamadas pelos meios de comunicação como uma ciência desonesta e projetada para que se possa aprender a obscurecer e/ou manipular. É verdade que elas têm algumas limitações, a mais importante é a inabilidade científica de projetar os resultados de uma discussão com duas ou três pessoas para uma população com milhares ou milhões de pessoas. Esses resultados são o reflexo das pessoas nas discussões, e não da população total.

Mas uma discussão em grupo bem conduzida é a técnica de pesquisa mais honesta de todas, pois envolve comentários francos e toda a

intensidade sem pudor que as pessoas reais podem reunir. Assim como na pesquisa por telefone, as discussões em grupo começam com a avaliação das opiniões e das atitudes superficiais e conscientes dos entrevistados. Entretanto, ao contrário da pesquisa por telefone, a superficialidade é extraída, revelando motivações profundas, associações e necessidades ocultas. A interação entre um moderador profissional e os participantes incentiva mais honestidade e menos condescendência, enquanto se mede a intensidade da opinião e a motivação individual. É aí que você encontrará as palavras que funcionam.

Uma discussão em grupo bem conduzida é um laboratório para a interação social e a criação das palavras – ainda assim é um dos componentes mais obscuros da pesquisa de público. A composição das discussões em grupo deve ser alcançada científica e estatisticamente, e a maioria dos americanos não será convidada simplesmente porque a maioria da população não se qualifica.

Na verdade, uma boa discussão em grupo "não" representa um grupo representativo diversificado da população. Pelo contrário, a homogeneidade é a chave para uma discussão bem-sucedida. Os estudos do comportamento humano mostram de forma consistente que as pessoas revelarão seus pensamentos mais íntimos somente para aqueles com os quais eles acreditam que tenham um laço em comum. As pessoas, em nossas discussões, são cientificamente selecionadas com um questionário de avaliação criado para eliminar 80, 90 ou, algumas vezes, até mesmo 99% dos americanos com quem não queremos falar. Isso nos permite encontrar os "participantes-alvo" que têm as específicas características demográficas, atitudinais, políticas ou comportamentais.

Pedimos que os participantes cheguem alguns minutos antes das discussões para preencherem a "avaliação prévia" com informações sobre experiências pessoais e uma reação geral inicial para o tópico que será tratado naquela noite. Um pequeno segredinho sujo das discussões em grupo é a necessidade de se recrutar mais pessoas do que o número máximo que pode participar de uma sessão. É incrível o que as pessoas dirão que são ou que pretendem ser para ter a oportunidade de receber $100 para uma sessão de duas horas ou $150 por três horas. Cerca de 10% dos possíveis participantes das discussões em grupo mentirão ao telefone, alegando que são algo que não são ou que acreditam em algo que não acreditam, e outros 10% não aparecem apesar de terem confirmado duas vezes a sua participação. Tenho um cliente, uma grande cadeia de varejo nacional, com uma taxa de falta dos funcionários às discussões em grupo que alcança de forma consistente 40% – e, algumas vezes, até mais.

A avaliação prévia tem cerca de 15 questões e foi projetada para revelar e eliminar aqueles que por qualquer motivo não tenham nada a ver com a sessão. Mas até mesmo esse processo nem sempre funciona. Uma vez uma mulher apareceu alegando que assistia aos novos programas de noticiário da rede diariamente, e disse o mesmo na avaliação prévia, entretanto, ela não sabia quem era Tom Brokaw e nem mesmo conseguia identificá-lo quando assistiu a um vídeo em que ele apresentava as notícias. Ela foi retirada da sessão, mas isso com certeza diminuiu a minha credibilidade com o meu cliente, os veteranos executivos da NBC que estavam assistindo atrás do espelho.

As discussões em grupo mais comuns consistem em cerca de 12 pessoas sentadas ao redor de uma mesa retangular do tamanho de uma sala comum.* Se você tiver sorte, três das quatro paredes estarão decoradas com artes sem atrativos, mas a quarta parede terá um espelho falso, o qual permite que os participantes ajeitem, repetidamente, os cabelos enquanto também permite que observadores na sala de trás assistam aos procedimentos não detectados – na maioria das vezes.

Enquanto os participantes estão fazendo a maior parte do trabalho em frente ao espelho, a ação real está acontecendo na sala mal iluminada de trás. Servimos para os reais participantes das discussões em grupo uma simples bandeja de delicatessen com sanduíches difíceis de serem comidos e batatas chips velhas – e somente se eles chegarem cedo o suficiente. Mas na sala de trás, a comida nunca para. Ao se aplicar a teoria de que um cliente com fome é um cliente com raiva, os observadores da sala dos fundos geralmente apreciam sushi, vinhos finos e lanches gastronômicos que ganham de qualquer bufê de casamento. E graças a um estoque infindável de M&M's, chocolates em miniatura e trail mix (castanhas e frutas secas), que deve ser do tempo da televisão em preto e branco e já deve ter sido tocado por mais mãos que a Paris Hilton, manter uma dieta saudável é praticamente impossível. É por isso que você dificilmente encontrará um moderador de discussão em grupo magro e bem-sucedido.

(Nota para os possíveis participantes de discussão em grupo: tudo o que você diz e faz está sendo cuidadosamente observado, e qualquer tipo de comportamento antissocial, como cutucar o nariz ou ajeitar a peruca, será observado pelos moderadores e ridicularizado atrás do espelho. Um ex-funcionário, Gabriel Stricker, uma vez liderou uma discussão em grupo em Little Rock, Arkansas, para uma nova universidade online. Naquela época, Little Rock era um baluarte de pobreza; até mesmo as lojas de penhores estavam falindo. Como todos os moderadores fazem, Gabriel colocou o relógio de pulso sobre a mesa, à sua frente, para

controlar o tempo. E, em um dos casos mais bizarros de comportamento antissocial em uma discussão de grupo, as pessoas atrás do espelho puderam ver quando um dos participantes tentou roubar o relógio quando ele se levantou para escrever algo no quadro branco.)

Em uma boa discussão em grupo, os participantes são deixados à vontade para falar sobre o que realmente pensam e sentem. O objetivo, na verdade, é fazê-los sentirem-se completamente em casa e sem estarem sendo observados para que seus comentários sejam mais sinceros e abertos o possível. Costumo usar um humor autodepreciativo para encorajar os participantes a se abrirem, e eles veem isso como uma desculpa para dizer coisas que estavam bem interiorizadas.

Embora uma discussão em grupo seja feita com completos desconhecidos, não é raro que os participantes se esbarrem em algum momento. As duas costas litorâneas são particularmente conhecidas por seu comportamento mais instável, e eu já moderei sessões em que os participantes ameaçaram uns aos outros, e, em um caso terrível, eu fui ameaçado. Tive um caso em Pittsburgh com vários participantes homens muito tatuados que ameaçaram verbalmente me jogar contra o espelho falso, e eu pude ouvir por trás do espelho a deliberação dos observadores sobre o adequado curso de ação caso eu atravessasse o espelho; tirar o lanche gastronômico do caminho estava no primeiro lugar da lista. Não era particularmente útil.

O mais problemático é a voz dominante única, com muita frequência de um cinquentão branco originário de um dos cinco distritos da cidade de Nova York ou das cidades vizinhas (sem brincadeira). Essa pessoa pode prejudicar uma discussão aberta e honesta desviando a sessão e intimidando os outros participantes. Como resultado, a conversa de duas horas pode ficar bem acalorada e ocasionalmente ficar feia.

As sessões de Nova York são notáveis por causa do caos incontrolável e dos frequentes xingamentos. Os nova-iorquinos não gostam de nada e odeiam tudo – mas pelo menos têm opiniões e não têm vergonha de articulá-las. Quando um nova-iorquino diz que alguém ou algo é "justo", é a melhor aprovação que um produto, serviço ou candidato jamais ganhará.

Em comparação, tentar fazer com que as pessoas da Nova Inglaterra digam algo além de um simples sim ou não é praticamente impossível. Uma vez moderei uma sessão em Portland, Maine, para o The MacNeil/Lehrer NewsHour da PBS. Não importava que artifício eu tentasse, não conseguia fazer ninguém falar. Apenas oito minutos das duas horas de discussão foram realmente produtivos, pois mais nada pôde ser aproveitado. Das muitas palavras e frases que criei ou popularizei durante a minha carreira

profissional, nenhuma teve origem nas discussões em grupo da Nova Inglaterra.

Enquanto a maioria dos pesquisadores depende das discussões em grupo para entender o porquê de um tópico, eu prefiro os "Pré-testes de Comunicação com Uso de Equipamento de Avaliação com Resposta Imediata" – também conhecidos como "Medidores de Pessoas" – pois eles estimulam as vantagens de uma tradicional discussão em grupo a darem um gigante salto para frente.

As diferenças entre os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e as tradicionais discussões em grupo são importantes. Os pré--testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação têm mais participantes que uma discussão em grupo, normalmente de 25 a 30 pessoas. São conduzidos no estilo sala de aula e têm uma maior duração – geralmente três horas. Os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação são muito mais caros que as discussões em grupo. Um típico pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação em 2006 podia custar de $27.500 a $40.000 pela dificuldade do recrutamento, enquanto as discussões em grupo podiam custar somente $7.500, e raramente ultrapassavam $ 12.000. Em um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação bem organizado, não é raro entrar em contato com 1.500 pessoas para preencher apenas 30 vagas. Por sorte, o e-mail está tornando cada vez mais possível alcançar e recrutar as pessoas certas por um custo acessível.

Porém, o que realmente diferencia um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação e uma discussão em grupo é a tecnologia do equipamento em si. Os pré-testes são as pesquisas equivalentes ao ECG que mede a combinação entre as respostas emotivas e intelectuais e entra na psique de cada participante, isolando sua reação emocional para cada palavra, frase e recurso visual. Os participantes seguram pequenos aparelhos sem fio do tamanho de um controle remoto. Cada aparelho tem um monitor numérico computadorizado que vai de zero a 100 e um botão do tamanho de uma moeda na frente, os quais podem girar para cima para 100 (mais positivo) ou para baixo para zero (mais negativo). Eles fazem isso segundo a segundo com base nas suas reações imediatas, viscerais e pessoais ao que estiverem vendo – um vídeo de um discurso, comerciais, fragmento de uma série de TV ou filme, ou qualquer tipo de execução de comunicação, até mesmo uma apresentação ao vivo ou uma conversação. Essas reações são coletadas em tempo real por um computador e exibidas em uma linha sobreposta no vídeo testado. Toda vez que a linha tem um grande crescimento ou queda, algo que foi dito ou mostrado causou uma

reação significativa e merece ser explorado em outro grupo.

As vantagens de um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação sobre uma tradicional discussão em grupo são significativas. É verdade que as tradicionais discussões em grupo e os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação envolvem ouvir as reações das pessoas reais. Mas o tamanho da amostra em uma discussão em grupo é muito pequeno e as duas horas de discussão são muito curtas. Os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação de três horas permitem ao pesquisador uma oportunidade única de mergulhar com profundidade em uma questão ou produto e de testar diversos componentes de um produto ou de um político. E por causa da sua duração, você pode ter uma ideia melhor de como as pessoas reagem aos argumentos, anúncios ou execuções concorrentes.

Além disso, ao contrário daqueles em uma tradicional discussão em grupo, os próprios participantes de um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação escutam e reagem de modo contínuo aos outros – e essas reações são anônimas e, portanto, livres da dinâmica de grupo ou das influências. Ninguém pode ver quando o grupo gira o botão para cima ou para baixo, então a reação é mais honesta. Os botões medem tudo – específica, científica e imediatamente. Os barulhentos nova-iorquinos são conhecidos por abastecer as discussões em grupo com suas personalidades dominantes, entretanto, não conseguem sabotar um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação. A tranquila população da Nova Inglaterra pode até não dizer muito, mas ao usar os botões dos pré-testes, eles me dizem tudo o que preciso saber.

O valor de um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação é geralmente medido mais pelo número das más palavras descobertas e evitadas do que pelo volume das boas palavras criadas. Até mesmo os melhores discursos têm seus pontos baixos. E até mesmo os melhores anúncios apresentam palavras e recursos visuais que minam ou, pelo menos, diminuem sua eficácia geral. As Respostas Imediatas isolam esses pontos baixos, ajudando a consertar ou melhorar palavras, mensagens ou temas antes que atinjam o público geral. Por exemplo, se John Kerry tivesse usado de forma cuidadosa os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação para testar os anúncios das campanhas presidenciais, teria percebido que as narrativas dos locutores, na verdade, minavam a credibilidade do comercial. Quando o próprio Kerry falava, a reação dos botões subia cada vez mais – até mesmo entre os Republicanos. Mas quando o locutor falava, a subida parava de modo abrupto e os espectadores se desligavam da mensagem. Por quê? Os eleitores queriam

ouvir diretamente do candidato e não de uma voz genérica e amorfa. Essa é uma lição tão simples e, francamente, tão óbvia; porém eles não tinham aprendido.

Outro valor essencial dos pré-testes de comunicação é a sua habilidade de apreender os sentimentos e as emoções e, acima de tudo, a "intensidade". Caso queira entender a opinião pública e influenciar o comportamento privado, entender a intensidade é o componente mais importante da pesquisa de mercado em geral e do desenvolvimento da linguagem em particular. Por exemplo, "prestação de contas no governo" e "acabar com o desperdício dos gastos de Washington" sempre fazem com que os mostradores deem um grande salto, pois são as prioridades básicas com as quais todos concordam. Da mesma forma, uma mulher trajando um pequeno biquini repousando em uma rede perto do mar gera uma reação extremamente intensa nos mostradores. Todas as mulheres querem estar naquele cenário e todos os homens querem estar naquele mesmo cenário.

No final das contas, os pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação são informativos, e eu uso os dois para testar a linguagem existente e para criar um novo vocabulário, todavia, os resultados de ambos não podem ser projetados de modo automático sobre toda a população. Mesmo uma sessão de três horas com 30 pessoas, conduzida por um moderador profissional, terá menos projeção que uma pesquisa nacional por telefone. Contudo, as discussões em grupo fornecem uma profunda compreensão dos padrões comportamentais e emocionais que não podem ser apreendidos nas pesquisas por telefone. E as "palavras que funcionam" que você lerá nas próximas páginas provavelmente vieram de um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação conduzido em algum lugar perto de você. A menos, é claro, que você viva na Nova Inglaterra.

Chegar à melhor linguagem não é suficiente "por si memo" e "em si mesmo". A maior parte da comunicação humana é não-verbal. Ela envolve não só o simbolismo e as imagens como também a atitude e a atmosfera. Como Jules (Samuel L. Jackson) diz a Vicent (John Travolta) no filme *Pulp Fiction*, falando sobre o porco Arnold da série *O Fazendeiro do Asfalto*: "A personalidade percorre um grande caminho". Aqueles atributos do personagem que juntos formam a personalidade – a qual nos fala sobre as afiliações e simpatias de alguém – são um componente decisivo para a comunicação. Quando entram em conflito com as expectativas do seu ouvinte, mesmo a linguagem mais precisa, sob medida e acertada do mundo não lhe salvará.

Assim como também é verdade que você é o que come, você é o que diz. Na elaboração desse tema, até agora, expus as regras básicas para a criação das palavras que funcionam e enfatizei a importância de prestar atenção ao contexto. No entanto, as mensagens mais poderosas entrarão por um ouvido e sairão pelo outro se não forem ditas por mensageiros críveis. A linguagem eficaz é mais que somente as próprias palavras. Há um estilo que vai de mãos dadas com a essência. Seja disputando por um cargo mais alto ou correndo para pegar um elevador que está fechando, a forma como você fala determina como você é percebido e recebido. Mas a credibilidade e a autenticidade não acontecem por acaso. Elas são conquistadas. O próximo capítulo explica como.

* Nem todas as discussões em grupos são realizadas em contextos formais. Uma vez moderei uma sessão de improviso a bordo de um voo da America West. O tópico, não por coincidência, era sobre satisfação de companhias aéreas. O cliente, contudo, era a Continental – e a tripulação da America West não levou a discussão sobre uma outra companhia aérea tranquilamente. Apesar dos protestos dos passageiros, mandaram que eu me sentasse durante o tempo restante de voo. Para testar as promoções da programação de outono da NBC, em Las Vegas, em 2002, envolvi toda a seção do Grand Lux Cafe, um restaurante do Hotel Venetian, em uma discussão sobre Katie Couric. A direção, novamente, o encerrou de forma prematura.

V

Seja a Mensagem

Eu não fiquei muito conhecido como orador. Nixon não queria que eu fosse gravado. Ele achava que meu sotaque não funcionaria na cidade de Peoria.[1]

— Henry Kissinger

É difícil acreditar hoje em dia que Henry Kissinger, o Secretário de Estado mais prolífico da história moderna, tenha sido amordaçado de algum modo por Richard Nixon, um dos piores comunicadores presidenciais da nossa era. Mas, como Kissinger me disse em uma entrevista em 2006, Nixon estava preocupado que seu sotaque poderia de alguma forma confundir ou minar a comunicação pretendida, então ele foi instruído para dar informações de fundo em vez de dar conferências públicas para a imprensa. Sob o ponto de vista de Nixon, o mensageiro não deveria interferir no caminho da mensagem.

O ator de caráter forte James Cromwell, talvez lembrado pelos leitores como o Stretch Cunningham da série *Tudo em Família*, ou como o corrupto policial do filme *Los Angeles – Cidade Proibida*, ou como o gentil fazendeiro dono do porquinho *Babe*, fez uma festa em sua casa por volta de 2003 para o seu candidato presidencial favorito, o congressista democrata Dennis Kucinich. Hector Elizondo e diversos outros atores compareceram à homenagem para o candidato que tinha poucas chances de êxito. Reed Johnson, jornalista do *Los Angeles Times*, perguntou a Cromwell o que

diferenciava o congressista Kucinich do resto dos aspirantes democratas — "Cromwell imediatamente respondeu que, antes de tudo, Kucinich era um vegano (vegetariano que não come nenhum produto de origem animal)".

Cromwell depois elaborou: "Isso pode soar trivial... mas mostra que o candidato entende a interconexão entre os humanos e outros ocupantes do planeta".2 Kucinich, na verdade, entendeu os pontos que os candidatos perdedores nunca compreenderam – que a conexão é um processo bilateral, e se você não se conectar em um nível pessoal, não vencerá. É claro que a conexão sozinha não é o suficiente; Kucinich foi simplesmente extremo demais na forma filosófica e muito fora de contato com a maioria dos Democratas. Ainda assim, a conexão é um pré-requisito. Repito mais uma vez o mantra de Warren Beatty: "As pessoas se esquecem do que você diz, porém sempre se lembram de como você as fez se sentir". Ou, nas palavras de Roger Ailes – conselheiro de mídia de Nixon, Reagan e Bush I, fundador da Fox News e autor de *"We report, you decide" — Relatamos os fatos, você decide; "Fair and balanced" — Justo e equilibrado (sem a ajuda de discussões em grupo), e "The messenger is the message" — O mensageiro e a mensagem.* Ailes deveria saber. Ele criou celebridades nacionais como Bill O'Reilly e Sean Hannity com base tanto na sua personalidade quanto na sua filosofia.

Os mesmíssimos princípios são aplicados a todas as personalidades políticas – e uso de modo deliberado a palavra "personalidades", pois isso é o que separa as estrelas políticas dos típicos e medianos congressistas: uma estrela política cria um "personagem" na mente do público ao expressar certas características essenciais sobre si mesmo. Os líderes bem-sucedidos estabelecem esse personagem não por "descreverem" seus atributos e valores para nós, mas por simplesmente "vivê-los".

A recordação de um personagem persuasivo é fundamental na política; os eleitores devem sentir que um candidato fala para eles e está em contato com suas preocupações pessoais. Esse é um dos motivos pelo qual o candidato presidencial mais "agradável" quase sempre ganha a eleição mesmo quando o adversário tem importantes características vantajosas.* Essa não é apenas uma importante observação – tem estado no centro do sucesso dos anúncios das campanhas presidenciais bem-sucedidas desde os primeiros anúncios políticos pagos em 1952. Isso foi quando os publicitários corporativos voltaram suas atenções para humanizar seu "produto" de carne e osso: General Dwight David Eisenhower.

Atualmente, você sabe que um político é uma estrela quando o público o conhece pelo primeiro nome. É uma lista curta e seleta, em que "Hillary", "Rudy", "Arnold" e "Newt" são os quatro que vêm mais rapidamente à

mente. E tem um que é tão poderoso que só a inicial do segundo nome – W – já diz ao mundo exatamente sobre quem estamos falando. A falecida cantora de cabaré Hildegarde recebeu o crédito por começar a moda de usar apenas um nome entre os artistas.3 Assim como Hildegarde e os que seguiram seu exemplo – Elvis, Cher, Madonna e Britney – os "políticos de primeiro nome" têm uma personalidade tão vívida e singular que nos sentimos como se realmente os conhecêssemos. A informalidade não parece estranha ou inapropriada porque eles não são só funcionários públicos, mas celebridades, ícones, figuras maiores que a vida. Pegando emprestada uma metáfora hollywoodiana, pense em John Wayne ou Clint Eastwood. Seus personagens nos filmes não ficam por aí "dizendo" às pessoas que eles são durões, eles caminham e falam como durões. Eles "personificaram" a dureza.

A mesma regra se aplica à política, apenas um pouco mais. Em Nova Hampshire, o primeiro presidente Bush durante sua fracassada campanha de reeleição em 1992, disse a famosa frase: "Mensagem: eu me importo" (Não era para ele dizer nada disso. Essas palavras eram as instruções de palco que ele deixou escapar porque estavam em um cartão na frente dele). Bill Clinton, por outro lado, disse coisas carinhosas – e deixou os eleitores tirarem suas próprias conclusões sobre a sua compaixão. A última abordagem é muito mais eficaz. Dizer a alguém "dois mais dois" e deixar que ele chegue à conclusão sozinho e diga "quatro" – ele deixará de ser um observador passivo para ser um participante ativo.4

Pense sobre o seguinte exemplo da campanha presidencial de 2004. John Kerry falou sem parar sobre seu serviço militar na Guerra do Vietnã – como se estivesse tentando convencer os eleitores a vê-lo sob o prisma de sua experiência de guerra e com isso vê-lo como uma pessoa durona e competente o suficiente para servir como comandante no cargo de chefe do executivo. Sua mensagem: como alguém que lutou com coragem em uma terrível guerra, manterei o país fora das terríveis guerras. Isso foi suficiente para impulsioná--lo de um asterisco nas pesquisas um ano antes, para o candidato do Partido Democrata.

Por outro lado, George W. Bush, que passou a guerra dentro do país na Guarda Aérea Nacional do Texas, falou sobre o terrorismo e o Iraque em termos duros e inabaláveis. Em vez de tentar fazer os eleitores vê-lo como um falcão, Bush simplesmente falou como um falcão. Consequentemente, ele se saiu como mais durão e mais determinado que um homem cheio de Corações Roxos das condecorações militares.

Mostre, não diga.

Agora, com certeza é fato que John Kerry estava mostrando mais que

falando quando subiu no pódio da Convenção Nacional Democrática, bateu continência e disse: "Sou John Kerry e estou me apresentando para o serviço". O gesto foi, obviamente, planejado e calculado de forma descarada e, portanto, teve uma eficácia questionável.

Quebrou a regra mais importante de Aaron Sorkin da manipulação eficaz: não os deixem ver o que está por vir. Sorkin disse:

> "Não me lembro de um único momento do discurso de aceitação de John Kerry, o discurso mais importante de sua vida na Convenção Democrática. Nenhuma palavra ou momento. Não se parecia com ele – e, acredite, eu estava torcendo por ele. Eu queria que ele saísse do campo. Mas a sua continência no começo indicou que 'Eu tenho um sonho que não vai acontecer'. (Rindo) E depois disso foi deprimente.

Na cabeça de Kerry, e na cabeça dos seus consultores e partidários, o gesto, provavelmente, fez todo o sentido. Para eles, isso é o que um militar deveria fazer. Mas para os milhares de veteranos, tal exibição pública espalhafatosa foi um tapa na cara da pior espécie de jingoísmo, como o alegre passeio no tanque de guerra de Michael Dukakis.5

Esse truque publicitário também deu aos adversários de Kerry uma considerável munição para contra-atacá-lo. Ao escrever para o blog *National Review* na convenção, Barbara Comstock aproveitou a oportunidade para perguntar: "Um pouco dessa responsabilidade não deveria ter a ver com suas realizações em seus 20 anos de Senado?"6, e o coautor do livro *Inadequado para o Comando*, Jerome Corsi, rotulou Kerry como o "presente que continua sendo dado" devido à sua propensão para acrobacias políticas.7 O fato é que as expressões francas e genuínas de paixão e comprometimento valem dez vezes mais que um estratagema publicitário enlatado e ensaiado.* Mas nesse caso, se você viu a saudação como uma suposição de responsabilidade inspirada por um verdadeiro herói ou apenas como um truque bobo de um pomposo, muito tem a ver com o que você já estava predisposto a pensar.

Um exemplo muito mais eficaz de mostrar do que dizer foi a prática de Kerry de viajar acompanhado por uma comitiva de colegas veteranos, apelidados de "irmãos de guerra" por causa do livro de Stephen E. Ambrose (e da série da HBO) sobre a Segunda Guerra Mundial. O fato de meramente aparecer no palco com eles – e em particular o seu reencontro

com Jim Rassmann, o homem cuja vida Kerry tinha salvado no Sudeste Asiático há quase 25 anos anteriormente8 – reforçou de modo considerável a credibilidade de Kerry (eu estava em Nova Hampshire e vi os dois se encontrarem pela primeira vez depois de mais de 30 anos – não havia nenhum olho sem lágrimas na casa. Foi autêntico e também foi um verdadeiro teatro político).

No entanto, o poder do testemunho pessoal de Rassmann foi minado pela chegada de outro grupo de veteranos, os Veteranos do Swift Boat pela Verdade, uma organização de arrecadação de fundos voltada para as questões políticas, representando mais de 250 veteranos do Swift Boat que serviram no Vietnã com Kerry. As denúncias feitas contra o candidato democrata, transmitidas com alguns milhões de dólares em anúncios pagos e dezenas de milhões na mídia gratuita, indiscutivelmente custaram a presidência de Kerry. Isso enfraqueceu qualquer vantagem que o seu serviço na guerra tinha fornecido para sua campanha e, o mais importante, minou a forma como a sua integridade era percebida. Segue abaixo o roteiro do primeiro anúncio. Veja se consegue localizar a única palavra que transformou esse anúncio de um tradicional ataque em um real assassino.

"ALGUMA DÚVIDA?" (EXIBIDO PELA PRIMEIRA VEZ NO DIA 04 DE AGOSTO DE 2004)

John Edwards: — Se você tiver alguma dúvida sobre do que John Kerry é feito, basta passar três minutos com o homem que serviu com ele.

Al French: — Eu servi com John Kerry.

Bob Elder: — Eu servi com John Kerry.

George Elliott: — John Kerry não foi honesto sobre o que aconteceu no Vietnã.

Al French: — Ele está mentindo sobre seu registro.

Louis Letson: — Eu sei que John Kerry está mentindo sobre o seu primeiro Coração Roxo, pois eu cuidei dele por causa daquele ferimento.

Van O'Dell: — John Kerry mentiu para receber a sua estrela de bronze... Eu sei, eu estava lá, eu vi o que aconteceu.

Jack Chenoweth: — O seu relato sobre o que aconteceu e o que realmente aconteceu são tão distintos quanto a noite e o dia.

Almirante Hoffman: — John Kerry não tem sido honesto.

Adrian Lonsdale: — E ele não tem capacidade para liderar.

Larry Thurlow: — Na hora da verdade, você não podia contar com John Kerry.

Bob Elder: — John Kerry não foi um herói de guerra.

Grant Hibbard: — Ele traiu todos os seus companheiros de bordo... Ele mentiu perante o Senado. Shelton White:

— John Kerry traiu os homens e as mulheres que serviram com ele no Vietnã. Joe Ponder: — Ele desonrou o país... Ele certamente o fez.

Bob Hildreth: — Eu servi com John Kerry...

Bob Hildreth (fora da câmera): — John Kerry não é confiável.

Locutor:

— Os Veteranos do Swift Boat pela Verdade são os responsáveis pelo conteúdo deste anúncio.

Desde a última noite da convenção democrata até a noite da eleição, o público teve que lidar com acusações e contra-acusações sobre o real registro de Kerry no Vietnã e suas declarações públicas ao voltar para os Estados Unidos. E a cada dia que um anúncio aparecia, a equipe de Kerry tinha que ficar parada e ver a credibilidade de seu candidato afundar.

Então, você achou a palavra que funcionou? Usar pessoas reais que serviram com Kerry no Vietnã para fazer acusações foi poderoso. A simplicidade, a brevidade e a credibilidade de cada comentário seguiram as três primeiras regras da comunicação. Mas foi a palavra "traiu" que ficou presa na garganta dos eleitores – principalmente na dos veteranos. Uma coisa é tomar uma posição desagradável na Guerra do Vietnã – muitos políticos fizeram isso e depois foram eleitos. Mas traição. Traição. Esse é um crime que nunca pode ser perdoado. Essa é uma ação que desqualifica a pessoa pelo resto da vida. Nas discussões em grupo que conduzi para a MSNBC com eleitores indecisos de Ohio, eles se fixaram de modo instantâneo nessa palavra e não abriam mão dela. Os criadores do anúncio provavelmente nunca perceberam que naquela única palavra, "traiu", eles descobriram o ingrediente para derrubar a campanha de Kerry.

No entanto, embora os meios de comunicação tendessem a focar no anúncio inicial do Swift Boat, foram os 30 segundos do anúncio seguinte que acertaram Kerry em cheio. Novamente, houve um único comentário que

se sobressaiu sobre os outros – uma declaração de seus acusadores bateu na mesma tecla e partiu a coluna vertebral das ambições presidenciais de John Kerry. Veja se consegue encontrá-lo.

"TRAIÇÃO" (EXIBIDO PELA PRIMEIRA VEZ NO DIA 20 DE AGOSTO DE 2004)

John Kerry: — Eles pessoalmente estupraram, cortaram orelhas, cortaram cabeças...

Joe Ponder: — As acusações que John Kerry fez contra os veteranos que serviram no Vietnã foram simplesmente devastadoras.

John Kerry: — (...)atiraram aleatoriamente em civis...

Joe Ponder:

— Isso doeu mais que qualquer ferimento físico que tive.

John Kerry: — ...cortaram membros, explodiram corpos...

Ken Cordier: — Aquilo fazia parte da tortura, era, hum... para assinalar uma afirmação de que você tinha cometido crimes de guerra.

John Kerry: — ...dizimaram vilarejos de forma alusiva a Ghengis Khan...

Paul Gallanti: — John Kerry deu ao inimigo de graça o que eu e muitos dos meus, hum... companheiros no Vietnã do Norte, nos campos de prisioneiros, hum... fomos torturados para evitar dizer. Isso nos desmoralizou.

John Kerry: — ...crimes cometidos diariamente...

Ken Cordier: — Ele nos traiu no passado, como podemos ser leais a ele agora?

John Kerry: — ...devastou o interior do Vietnã do Sul.

Paul Gallanti: — Ele desonrou o país, e, hum... o mais importante, as pessoas que serviram com ele. Ele simplesmente as vendeu.

Locutor:

— Os Veteranos do Swift Boat pela Verdade são os responsáveis pelo conteúdo deste anúncio.

Eles usaram a própria voz de John Kerry. Ainda existia uma fita gravada com seu testemunho perante o Congresso e os criadores do anúncio interceptaram, de forma eficaz, a descrição de Kerry sobre o que ele tinha visto no Vietnã com seus críticos e acusadores. O fato de ter sido a própria voz de Kerry foi o que tornou esse anúncio ainda mais devastador que o primeiro. Mas teve uma frase em particular que causou arrepios na espinha dos eleitores que estavam assistindo: "John Kerry deu ao inimigo de graça o que eu e muitos dos meus companheiros no Vietnã do Norte, nos campos de prisioneiros, fomos torturados para evitar dizer". Quando as pessoas nas discussões em grupo da MSNBC viram esse anúncio pela primeira vez, elas estremeceram e gemeram quando essas palavras foram ditas. São verdadeiras palavras que funcionam.

Mas ainda não havia acabado. No dia 22 de outubro de 2004, apenas duas semanas antes do dia da eleição, tudo veio à tona. John O'Neill, autor do livro *Inadequado para o Comando* e um dos veteranos mais francos do Swift Boat, apareceu no programa Scarborough Country da MSNBC, apresentado naquela noite por Pat Buchanan. Em frente a O'Neill estava o colaborador político sênior da MSNBC e ex-assessor democrata do Senado, Lawrence O'Donnell. O caos começou com apenas alguns segundos do programa. O'Neill começou explicando com calma o impacto político dos vários anúncios do Swift Boat, mas O'Donnell rapidamente interveio e em dez minutos já tinha acusado O'Neill nada menos que 24 vezes de mentiras, calúnias e vários outros derivados dessas palavras.9 É impossível dar uma conta exata; a transcrição do programa indica apenas o quanto O'Donnell interrompeu e simplesmente falou ao mesmo tempo que O'Neill, e até mesmo quando Buchanan tentava restabelecer a ordem. Especialmente, em um controverso clipe de dez segundos, O'Donnell conseguiu acusar O'Neill seis vezes de mentir sobre se Kerry escreveu pessoalmente o relatório depois da ação que dizia que os Swift Boats comandados por Kerry haviam ficado sob fogo inimigo: O'DONNELL: – Mentiras.

BUCHANAN: – Oh, vamos deixá-lo falar.
O'DONNELL: – Ele só está mentindo. Só está cuspindo mentiras. Mostre o nome dele (de Kerry) no relatório (depois da ação), seu mentiroso. Mostre o nome dele, seu mentiroso. Esses são registros militares. Mostre o nome dele.
O'NEILL:
– Vou mostrar, se você calar a boca, Larry. Você não pode simplesmente calar todo mundo na base do grito.

O'DONNELL: – Não tem nome nenhum. Você só está cuspindo mentiras.10

Lembro-me bem da troca de farpas; eu estava na sala de espera em um estúdio de televisão em Nova York, preparando-me para ir ao ar e ouvi e vi isso tudo se desenrolar. Também me lembro de que esse vídeo repercutiu na internet por dias, recebendo muito mais atenção que o programa em si. Provavelmente O'Donnell achou que estava fazendo um favor para seu candidato ao fazer um implacável ataque sobre a credibilidade dos atacantes. Na verdade, seus esforços minaram a credibilidade do seu próprio candidato. Os eleitores não respondem bem a especialistas interrompendo e gritando uns com os outros. O comportamento calmo de O'Neill, em contraste com os infindáveis apregoamentos de O'Donnell, convenceu alguns eleitores de nossas subsequentes discussões em grupo de que embora ambos os lados tenham brincado com a verdade, o benefício da dúvida ficou com O'Neill. O personagem com Coração Roxo que Kerry levou tanto tempo para criar foi despedaçado pela contranarrativa devastadora dos Veteranos do Swift Boat. A mensagem nos anúncios do Swift Boat esmagou John Kerry, o mensageiro.

Como uma observação, muitas vezes me perguntam o que eu teria dito a John Kerry caso tivesse sido seu assessor de comunicação. A resposta, e eu disse isso a Kerry em 2006, talvez tivesse chocado e ofendido os Republicanos do Cinturão Bíblico, contudo, isso talvez teria mudado a dinâmica da controvérsia. Eu teria pedido que Kerry esperasse até ter uma audiência amistosa à frente dele (pense visualmente) e as câmeras de TV atrás dele, e então um repórter perguntaria: "Senador, aquelas pessoas estão questionando o seu patriotismo. O que você tem a dizer para elas?". Eu diria para Kerry se virar e encarar o acusador, deixando a plateia amistosa como plano de fundo, e teria lhe dito para pronunciar as seguintes frases com uma voz inflexível, porém controlada:

> Deixe-me dizer algo a você: eu lutei por este país. Fui ferido por este país. Tenho orgulho do meu serviço. Você fala com as pessoas espalhando esse lixo, e as pessoas que os apoiam – incluindo o presidente e o vice-presidente – que vão para o inferno. Eu fui para o Vietnã e lutei pela bandeira americana. Eles não.*

A menos e até que você diga algo que quebre o ritmo de uma história negativa, ela vai continuar. Uma profanidade gráfica teria quebrado o ritmo, mudado o foco e, enquanto um debate sobre o uso de tais palavras na

política teria tido resultado, teria sido um debate melhor para John Kerry.

Talvez ele tenha tido sorte por eu não ter sido seu conselheiro.

A POLÍTICA DA PERSONALIDADE

Há três extraordinários casos de estudo contemporâneos sobre políticos cujas personalidades e linguagens são ainda mais persuasivas para os eleitores que a filosofia adotada. O primeiro deles é o ex-prefeito de Nova York, Rudolph Giuliani. No caso dele, a primazia dos traços característicos pessoais sobre as questões ditas verdadeiras ainda antes do dia 11 de setembro o tornou tão amplamente conhecido e famoso por todo o país e por todo o mundo.

Na pesquisa que fiz para o breve lance senatorial de Rudy em 2000 (o qual foi interrompido por problemas de saúde), descobri que sua história pessoal e registro de realizações sobrepujaram sua filosofia política e sua posição com relação às questões. Os nova-iorquinos estavam mais interessados em quem ele era e o que ele tinha feito que em suas crenças e convicções. Eis aqui um trecho da biografia de Rudy que foi testada com pesquisa na estratosfera política:

> Nascido em uma família do operariado, no Brooklyn, a forte ética de trabalho, os valores, a fé e o senso de responsabilidade de Rudy Giuliani vieram de sua formação em Nova York.
>
> Criado e educado por toda sua vida em Nova York, ele subiu de forma rápida na carreira jurídica, assumindo cargos como Procurador-Geral Adjunto e Procurador dos Estados Unidos para o Distrito Sul de Nova York, com um recorde de desempenho de processos de crimes organizados e crimes de colarinho branco.
>
> Como prefeito, Rudy Giuliani presidiu sobre a histórica reviravolta de Nova York... baixa taxa de criminalidade, ruas mais limpas, milhares de novos empregos e registro de cortes na Previdência.
>
> Hoje, Rudy está motivado pelas mesmas coisas que aprendeu quando criança... trabalho árduo, dizer as coisas como elas são, um senso de responsabilidade

com a comunidade e com o país, sua crença nas pessoas e o poder da fé.

Os nova-iorquinos responderam de forma muito positiva à linguagem sobre a ética no trabalho de Rudy, seu senso de responsabilidade e seu histórico de operariado – em outras palavras, aos seus "valores pessoais". Eles viram nele um batalhador – desde o primeiro dia – e aquilo deu aos eleitores a confiança para acreditar que ele seria bom para todos. O que também ajudou Rudy foi o fato de que a sua abordagem pública com relação ao crime, à previdência e às taxas de emprego vinha da ênfase a um componente de valores. Ele sempre explicou o "porquê" em sua política, e também o "como". Talvez por causa do advogado que há nele. Talvez fosse uma necessidade interior de educar e convencer, não só informar. E contanto que todos os "porquês" fossem relacionados à personalidade pré-estabelecida, definida e vencedora de Rudy, as pessoas estavam predispostas a dar-lhe o benefício da dúvida sem insistir nos assuntos específicos já discutidos – o que é um motivo para ele ter continuado no topo em praticamente todas as pesquisas para presidente em 2008, apesar do fato de sua posição em um número das questões sociais ser diferente da principal corrente republicana.

O segundo grande caso de estudo contemporâneo de personalidade política é Arnold Schwarzenegger, governador da Califórnia. Em seus dias de musculação e depois como um herói de ação cinematográfica, Schwarzenegger criou um personagem distinto e atraente. Na verdade, perceba o quanto parece ser prolixo – e quase redundante – dar um título a Arnold. Três anos em sua administração, muitas pessoas ainda o chamam de "Arnold" tanto quanto de "Governador". Assim como Rudy e os políticos superestrelas parecidos, o personagem de Arnold "é" a sua plataforma. O simples fato de ele ser heroico – de ele ser "tal personagem" – proporciona-lhe um escudo de proteção de imunidade na cultura americana moderna centrada nas celebridades. Ser um "personagem" dá a políticos como Arnold um escudo de Teflon, como o que disseram que o presidente Reagan tinha. Isso também explica como ele consegue ir de popular para impopular e depois reconquistar muito de seu apoio, credibilidade e aura política, isso tudo em menos de 18 meses.

Mas Arnold também é um perfeito caso de estudo sobre a dramática diferença entre a comunicação pessoal e a política. Inicialmente, como ele era uma celebridade que tinha virado governador, o público tinha um padrão diferente de expectativa e julgamento. Seu humor, sempre afiado e muitas vezes realmente divertido, era mais importante que a essência. Mas

assim como ele mudou de um personagem hollywoodiano para governador da Califórnia, o mesmo aconteceu com sua sorte – e com a falta dela. Quanto menos heroico ele se tornava, menos popular ficava entre as pessoas que o elegeram. Quanto mais política era a sua linguagem, mais os seus números afundavam nas pesquisas. O seu fracasso em passar quaisquer de suas reformas políticas na eleição especial de 2005 foi devido, em parte, às suas questões de politização, que deveriam ter sido personalizadas. Desde o ataque aos "líderes sindicais" em vez de apoiar os "diligentes membros do sindicato que deveriam ter o direito de controlar suas próprias obrigações do sindicato" à condenação da legislatura em vez de apoiar as vizinhanças e as comunidades, sua queda na estratosfera eleitoral ocorreu porque ele começou a andar e a falar como um político. Espera-se que as celebridades falem como... bem, celebridades. Os políticos não conseguem.

Ainda assim, aquele primeiro ano da administração de Schwarzenegger não foi como nenhum outro – em nenhum lugar. Além da força física e da incansável energia do seu personagem nas telas, Arnold levou para Sacramento aquele otimismo contagiante e insistente, melhor retratado por sua palavra favorita: "fantástico". Seu otimismo implacável foi uma das características mais atraentes, amáveis e politicamente úteis que um líder político americano poderia ter. E como um resultado direto, ele pontuou números favoráveis maiores que qualquer outro Republicano californiano em décadas.

O senador John McCain é o terceiro grande exemplo contemporâneo de um político cujo personagem "é" a própria mensagem. Os fãs de McCain o reverenciam por quem ele é, por causa de sua história pessoal atraente e inegavelmente histórica e porque ele é o motorista do *Straight Talk Express (*ônibus expresso da conversa franca*)* – e não, principalmente, por causa da sua posição na Questão A ou Política B. Na verdade, muitos Democratas o adoram, muito embora ele tenha um histórico de votação bem à direita de George W. Bush. Por quê? Por causa de seu temperamento independente e sua disposição para criticar outros Republicanos – pois alguns dos seus estranhos companheiros políticos nunca tiraram um tempo para saber sobre o seu histórico. A grande mídia dá a McCain um passe que esfolaria outro político por simplesmente gostar dele e porque ele faz uma imitação super boa. Se McCain fosse eleito presidente em 2008, poderíamos apostar que apenas um punhado de seus simpatizantes estaria com ele por causa do seu posicionamento na regulamentação das telecomunicações, mesmo ele tendo tido uma influência significativa por seis anos lá. Estariam com ele por causa de sua personalidade como um homem íntegro, direto e um corajoso

veterano de guerra, que diz o que quer dizer, e quer dizer o que diz.

AUTENTICIDADE

Os mensageiros que são a sua própria melhor mensagem são sempre verdadeiros consigo mesmos — "Você não vai longe com encenação na política por muito tempo". Assim que o público percebe que o político está encenando em vez de estar vivendo o papel, ele está na trilha do fracasso. O presidente Kennedy "encenou" o papel de homem de família, mas os eleitores não sabiam a verdade sobre o seu comportamento privado até muito tempo depois de ele ter morrido. Ronald Reagan incorporou os valores familiares, mesmo que isso só se estendesse à sua esposa, e não aos próprios filhos. Sim, Bill Clinton era um artista, mas era "tão bom" que mesmo sendo pego, isso não teve importância. Hillary Clinton com certeza não terá tanta sorte. Ter autenticidade não é fácil. Os melhores atores de teatro e de cinema se esforçam por toda a carreira para passar honestidade e imediatismo na atuação, mas não é fácil para eles. E eles só têm que falar por duas horas na maioria das noites e matinês nas quartas-feiras e fins de semana.11 Os representantes eleitos ficam na ativa 24 horas por dia, 365 dias por ano.

A importância da autenticidade não pode ser exagerada. Seja a sua praia os negócios ou a política, você simplesmente tem que ser você mesmo. Poucas coisas nesse mundo são mais dolorosas – mais que unhas arranhando a lousa – que um político ou um CEO tentando ser descolado. Com exceção, talvez, dos seus pais tentando ser descolados com seus amigos quando você era adolescente. Os funcionários e os eleitores veem através dessas tentativas de má-fé para se relacionarem e se conectarem com eles. Pense em Bill Lumbergh, um notório chefe terrível na sátira trabalhista *Como Enlouquecer Seu Chefe,* anunciando com orgulho para a sua equipe que a sexta-feira seria o "Dia da Camisa Havaiana" – como se isso os liberassem do enfadonho trabalho cotidiano nas cúbicas estações de trabalho. Ou, para um caso de estudo sobre como **"**não" interpretar um "chefe descolado", pense no personagem de David Brent, vivido por Ricky Gervais na comédia televisiva britânica *The Office* (regravado nos Estados Unidos pela NBC), que fica a todo custo, de uma forma dolorosa e absurda, caracterizando a si mesmo como o amigo do peito dos funcionários.

De qualquer forma, mostrar não diz... revele a sua personalidade... "seja" a mensagem em vez de "narrá-la", mas acima de tudo, seja

"autêntico". Quando o candidato Clinton foi para o programa The Arsenio Hall Show durante sua campanha presidencial de 1992 usando óculos escuros e tocando saxofone, ele se deu bem. Isso funcionou porque "se encaixou". Talvez possa surpreender os leitores por eu creditar Bill Clinton, entre todas as pessoas, como um exemplo de autenticidade. Mas pelo menos nesse caso, em particular, ele estava mostrando às pessoas quem ele realmente era. Por mais que os conservadores estejam relutantes em admitir, Clinton tinha um certo ar genuíno. Ele podia se safar sendo um saxofonista *bad boy* porque ele realmente tinha esse lado travesso, e o público percebia isso. E até mesmo quando Clinton falou sobre suas preferências de roupas íntimas na MTV, ele estava sendo autêntico – equivocando-se entre cuecas e samba-canções – pois aquele era ele de verdade.

Um interessante contraste ocorreu nas primárias republicanas em 2000, quando John McCain e George W. Bush apareceram em programas de entrevistas rivais e seguiram abordagens decididamente diferentes. McCain, que apareceu no programa de Jay Leno, tinha sido claramente programado pelos consultores para ser engraçado, e ele deu o seu melhor para contar histórias divertidas e piadas a um apresentador razoavelmente amistoso. Já no Letterman, Dave seguiu a rotineira abordagem implacável, não restando outra opção a Bush a não ser rir de si mesmo.

Mas eis aqui a surpresa. Quando mostrei os dois vídeos para um pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação com Republicanos e eleitores indecisos, Bush superou McCain. Os espectadores viram em Bush um homem tão confortável consigo mesmo, que poderia aceitar as gozações dos outros e não se encolher nem um pouco. Por outro lado, McCain pareceu tão inseguro, que ele tentou dominar a conversa. Naquela época, a maioria dos jornalistas deu vantagem para McCain, mas eles não entendiam (e ainda não entendem) que geralmente é o que você não diz que importa para os eleitores. Essa foi uma das poucas ocasiões durante a campanha de 2000 que McCain parecia e deixava parecer que tinha ensaiado.

É claro que ser você mesmo não significa que não deva dar o melhor de si ou que deva se contentar em ser chato ou estar fora de alcance. É importante que você seja o "melhor" de si. Em 1993 – na sequência da derrota de Bill Clinton sobre o primeiro presidente Bush, quando a Revolução Reagan tinha acabado e os Republicanos estavam fazendo uma autoavaliação que cada partido enfrenta após uma grande rejeição nas urnas – eu tinha algumas duras palavras a dizer sobre a imagem séria e tensa do GOP:

> Não sabemos, como Republicanos, nos comunicar tão bem quanto poderíamos porque ainda somos muito arrogantes. Ainda somos tão formais. Vamos pegar dois senadores, Orrin Hatch de Utah e Dick Lugar de Indiana, de quem gosto muito e em quem votaria se morasse em seus estados. Eles seriam o tipo de pessoa com quem você sairia para tomar uma cerveja e bater um papo? Eles se parecem com agentes funerários. Minha mãe gostaria que eu me vestisse como eles.12

Essa foi a primeira das muitas ocasiões em que os meus comentários me deixaram em apuros – mas ninguém discordou da premissa. Vivemos em uma era excepcionalmente informal. Volte no tempo e veja um filme da década de 1950 ou do começo de 1960. Homens e mulheres nos locais de trabalho – bons "amigos" que já se conheciam há anos... até mesmo as pessoas que estavam "namorando" – se chamavam de "sr. Fulano" e "srta. Beltrana". Todos os homens usavam gravata o tempo todo. As mulheres usavam vestidos todos os dias. No mundo dos negócios de hoje, "todo mundo" se chama pelo primeiro nome, e os dias de camisa branca engomada e ternos azuis-marinhos estão no passado. Quando você manda um e-mail de negócios para algum conhecido que nunca viu pessoalmente, provavelmente se dirigirá a ele pelo primeiro nome. Os líderes políticos e empresariais seriam bem aconselhados se reconhecessem o mundo relaxado, livre e casual em que vivem. Sem tentar ser o que não são e sem tentar "ser descontraído", mas ao mesmo tempo mantendo a autenticidade e evitando a falsidade, eles têm que "relaxar".

O CEO CORPORATIVO COMO MENSAGEIRO

O mundo dos negócios é particularmente perturbado pela péssima linguagem. Funcionários e clientes são inundados com jargões e "linguagem publicitária", clichês moribundos e frases superficiais que não significam nada e são esquecidas antes mesmo de serem lembradas. É impressionante o quanto as habilidades de comunicação podem ser pobres até mesmo nos níveis mais altos das corporações americanas. Se quiser ficar realmente deprimido com essa falta de discurso econômico compreensível do país, examine (no real sentido da palavra) alguns dos memorandos e das mensagens anuais que vêm dos CEOs de algumas das maiores empresas dos

Estados Unidos. O CEO é o mais frequente mensageiro de fato da companhia que lidera, assim sendo, ele vive, respira e incorpora qualquer produto ou serviço que vende – e isso nem sempre é uma coisa boa. Agora mesmo, um CEO de uma das 20 melhores empresas da lista da *Fortune* está lá fora liderando uma gigantesca fábrica esmigalhada e não percebe que as suas próprias declarações inteligíveis estão contribuindo para o seu colapso, e ele com certeza não é exceção. Quando você estiver lendo este livro, ele provavelmente já terá desaparecido. Quando a versão impressa tiver sido publicada, talvez a empresa também já tenha desaparecido.

Entretanto, temos um exemplo igualmente muito positivo que outros CEOs, profissionais de negócios e a população em geral deveriam imitar: o líder recém-aposentado da Pfizer, Hank McKinnell. Os leitores podem ficar surpresos que um dos melhores CEOs comunicadores atuais venha de uma empresa e uma indústria que aparentemente é o maior alvo da reprovação pública.

A Pfizer é o perfeito exemplo de uma corporação onde "ser" a mensagem através dos seus produtos não é o suficiente. É necessário o toque pessoal do CEO. É inacreditável que uma indústria que salva centenas de vidas diariamente tenha que enfrentar tal hostilidade. Apesar do sucesso na criação de "medicamentos" avançados (um termo muito mais descritivo que "drogas" ou "remédios") que melhoram a qualidade de vida de milhares de americanos todos os anos, o progresso e a inovação, que são o centro da indústria farmacêutica, são rapidamente esquecidos pelas pessoas que mais se beneficiam deles. Os americanos se queixam prontamente do preço que pagam por essas pílulas que salvam vidas, como se estivessem comprando outro produto doméstico. As mesmas pessoas que não veem problema em gastar mais de $2,65 por um cappuccino na Starbucks reclamam com amargura do valor de $2,65 por uma pílula que as mantêm suficientemente saudáveis e ativas, para que possam continuar consumindo qualquer que seja o produto nocivo que seja vendido pela Starbucks.

Entra em cena McKinnell, com uma carga de comunicação que nenhum CEO deveria ter que carregar. Ele foi levado a um padrão mais elevado porque os produtos que vendeu foram levados a padrões mais elevados. Mas os produtos da Pfizer não falam pela empresa – e sim McKinnell e a linguagem que ele transmite. O que torna McKinnell diferente dos outros CEOs é que ele é consistente (regra quatro da comunicação eficaz), inspirador (regra sete) e sempre estabelece o contexto e a importância para seus ouvintes (regra dez). As suas apresentações são temperadas com os "princípios" da Pfizer, os "padrões" estabelecidos pela Pfizer para os seus

medicamentos e para os funcionários que os fazem, e um constante foco no futuro – usando palavras como "progresso", "inovação" e "avanço" repetidas vezes.

HANK MCKINNELL — EX-CEO DA PFIZER:
PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Na Pfizer, estamos desenvolvendo medicamentos avançados para doenças desde o Alzheimer à hipertensão. Estamos fazendo importantes progressos em nossos esforços para baixar o colesterol e reduzir as doenças cardíacas.

Mas nós sabemos que as nossas obrigações não acabam no laboratório. Com o cartão de desconto da Pfizer, ajudamos milhões de pacientes de baixa renda a ter acesso aos nossos medicamentos. O acesso a medicamentos com prescrição é um grande desafio nacional. Na Pfizer, estamos comprometidos em ser uma parte da solução. Afinal de contas, não basta ter os medicamentos, e sim ter "acesso" aos medicamentos.

Perceba o uso de "obrigação" e "acesso". Aqui está um CEO de uma grande empresa que está colocando o seu nome, o seu rosto e a sua vida por trás de sua empresa. O comprometimento público também é um ponto pessoal – e ele efetivamente se alinha não só com a empresa que lidera, como também com os consumidores que serve.

Isso também explica por que ele aparece pessoalmente na imagem publicitária corporativa da Pfizer. Durante o período de 2002 a 2003, quando o país estava sob um forte ataque por causa dos escândalos contábeis de montagem e lapsos éticos, McKinnell falava de forma proativa sobre o que a Pfizer estava fazendo para ganhar a confiança do público. E quando os outros CEOS preferiram se esconder em vez de encarar as críticas do público, McKinnell estava disposto a aguentar a pressão. A linguagem que ele usou foi perfeita, não só para aquele momento, mas para sempre...

MAIS PALAVRAS QUE FUNCIONAM DE
MCKINNELL

> Como CEO da Pfizer, é minha responsabilidade máxima com os nossos clientes, funcionários e acionistas assegurar que nossos produtos sejam seguros e que o nosso código de conduta seja irrepreensível.
>
> Os nossos clientes dependem da nossa honestidade. A nossa saúde como um negócio está ligada à saúde das pessoas que servimos. A ciência é difícil. Os negócios são complicados. A responsabilidade não é. Ou você fez a coisa certa ou fez a coisa errada. É simples assim. Não há tons de cinza quando se trata de ética empresarial. O fracasso ético é o mesmo que a falha empresarial.

Para a própria indústria farmacêutica, as palavras por si só não podem voltar atrás nos anos de má publicidade, reclamações sobre preços altos e calamidade de medicamentos que foram retirados do mercado. Mas podem pesar na balança entre a maioria ainda considerável de americanos que não gosta da "indústria", mas que aprecia o produto. Como o próprio McKinnell disse: "Agora é o momento para as respostas reais, não as simples". Se a indústria seguir o conselho de McKinnell, os próximos anos não serão tão difíceis quanto os anteriores.

Dois outros CEOs, um falecido e outro aposentado, são muito melhores que o resto em como a sua linguagem incorporou as empresas que administraram, o estilo de administração que representaram e os líderes que foram.

Jack Welch, o venerável ex-CEO da General Electric, realmente praticava o que pregava. Um trabalhador incansável, Welch guiou a expansão da General Electric para a potente corporação que é hoje – e isso não aconteceu somente pelo que a empresa comprou e vendeu. Linguisticamente, Welch foi um dedicado seguidor e comunicador das regras quatro e dez da mensagem eficaz: repetição e relevância. Com certeza ele viveu sua vida sob o olhar do público, mas tudo o que ele disse e fez foi projetado para promover a sua empresa — "Os bons líderes de negócio criam uma visão, articulam essa visão, possuem a visão de forma apaixonada e, implacavelmente, levam-na à conclusão".13 A incrivelmente poderosa e pessoal campanha publicitária "GE — Nós trazemos boas coisas para a vida" foi lançada sob seu olhar e encaixou-se perfeitamente com o seu enfoque ultrapreciso no sucesso.

Steve Jobs, antigo CEO da Apple, é uma escolha óbvia por causa de sua personalidade heroica, sua avaliação franca e seu impacto duradouro sobre

a condição humana. Os paralelos entre sua vida e a empresa que ele criou são extraordinários. Embora Jobs tenha sido um ícone corporativo por quase toda a sua vida empresarial, e embora a Apple tenha introduzido de forma consistente tecnologia e produtos de ponta, nem tudo aconteceu como ele queria. Uma vez, em uma entrevista, Jobs disse: "Eu sou a única pessoa que conheço que perdeu 25 bilhões de dólares em um ano. Isso constrói muito o caráter".14 Acho que ele nunca conheceu Jeff Skilling da Enron.

Sua história da pobreza à riqueza, depois à pobreza e mais uma vez à riqueza é algo que deveria ser ensinado em todas as faculdades de administração, pois mostra o poder da convicção pessoal – e essa convicção definiu também a Apple. Ao responder a um crítico que lhe perguntou por que ele achou que seus planos de desenvolvimento ambiciosos demais seriam alcançados, Jobs declarou: "Porque eu sou o CEO e acho que isso pode ser feito". Sua linguagem e espírito implacáveis e francos são um perfeito reflexo da empresa que ele administrou. O lendário comercial do Super Bowl em 1984 estabeleceu um padrão que ainda não foi superado na publicidade, e a sua atuação anual de "estrela do rock" para os funcionários e acionistas assumia um tom de transformação assim como um show do Springsteen. Embora os seus esforços de comunicação não tenham seguido as regras da simplicidade e da brevidade, Jobs foi com certeza inspirador, e a sua linguagem incentivou os ouvintes a vislumbrarem um futuro poderoso.

SEJA TUDO O QUE PUDER SER: O PERSONAGEM DA EMPRESA E O ALINHAMENTO DA LINGUAGEM

Não são só os CEOS e os porta-vozes das empresas que precisam da linguagem eficaz para "ser" a mensagem. Os anúncios publicitários mais bem-sucedidos não são vistos como slogans para um produto. Eles "são" o produto. Do "derrete na boca, não na mão" do M&M's ao "Por favor, não aperte o Charmin" de uma marca de papel higiênico, do "plop, plop, fizz, fizz" da Alka-Seltzer ao "Voe em céus amigáveis da United", não há nenhum espaço entre o produto e o marketing. As palavras que funcionam refletem "não só a alma da marca, mas a empresa em si e o motivo para ela estar no ramo", de acordo com David Droga, diretor executivo de criação mundial da Publicis.15

EMPRESAS COM PERSONAGEM E LINGUAGEM ALINHADOS		
EMPRESA/MARCA	**PRODUTO**	**LINGUAGEM**
American Express	Serviços financeiros	"Não saia de casa sem ele."
Anheuser-Busch	Cerveja	"O rei das cervejas"
BMW	Automóveis	"Máquina de dirigir definitiva"
Cingular Wireless	Celulares	"Elevando o nível"
Disney	Parques temáticos	"Eu vou para a Disney World."
Duracell	Pilhas	"Ele continua indo e indo e indo."
Florida Orange Growers	Suco de laranja	"Não é mais só para o café da manhã."
Fox News Channel	Canal de notícias a cabo	"Nós relatamos os fatos. Você decide."
General Electric	Eletrodomésticos	"Nós trazemos coisas boas para a vida."
Intel	Chip de computador	"Intel inside"
McDonald's	Comida fast-food	"Amo muito tudo isso."
Maxwell House	Café	"Bom até a última gota."
Merrill Lynch	Serviços financeiros	"Aposta na América"
Miller Lite	Cerveja	"Ótimo sabor. Menos adição."
Nationwide	Seguros	"Toda a nação está ao seu lado."
Smuckers	Geleia/gelatina	"Com um nome como Smuckers... tem de ser bom."
Southwest Airlines	Viagem aérea	"Agora você pode viajar por todo o país."
State Farm	Seguros	"Assim como um bom vizinho, o State Farm está lá."
United Negro		"Uma mente é algo

United Negro College Fund	Educação	terrível de ser desperdiçado.”
Verizon Wireless	Celulares	“Você consegue me ouvir agora?”

Na mesma linha, os especialistas em publicidade identificam uma qualidade comum entre os ícones corporativos mais populares e duradouros: em vez de “vender” para suas empresas, estes personagens as “personificam”. Ronald McDonald, o Homem do Malboro, a moça dos palitos Gina, o Coelho Duracell – eles não são chamarizes tentando nos “convencer” a comprar um Big Mac, um maço de cigarros, uma caixa de palitos, um pacote de pilhas; eles nem mesmo personalizam o produto. Assim como a maioria dos slogans mais famosos, eles *“*são” o produto.16

Perambule por uma livraria e você irá encontrar dezenas de livros falando sobre marketing e ações de marca da América corporativa. O processo da comunicação corporativa tem sido cortado em fatias finas e em cubos de modo contínuo, contudo, o que você não vai encontrar é um livro sobre a única característica realmente essencial no mundo do século XXI: a “personalidade” da empresa e como as palavras que funcionam são usadas para criá-la e sustentá-la.

A personalidade da empresa é a soma da liderança corporativa, do ethos corporativo, dos produtos e serviços oferecidos, da interação com o cliente e, o mais importante, da linguagem que mantém isso tudo interligado. A maioria das grandes empresas não tem uma personalidade, mas as que têm se beneficiam de forma significativa. A Ben & Jerry’s atrai os clientes em parte por causa dos nomes vibrantes dos sabores de sorvete tradicionais (e diferentes) que oferecem. Entretanto, o relacionamento positivo entre a administração corporativa e os funcionários também exerce um importante papel, mesmo depois de Ben e Jerry terem vendido a empresa. O McDonald’s na década de 1970 e a Starbucks na última década se tornaram uma parte integral da cultura americana, tanto pelo estilo de vida que refletem, quanto pelas comidas e bebidas que oferecem, porém, o vocabulário usado dentro dos estabelecimentos ajudou a destacá-los da concorrência (algum cliente já tinha chamado a pessoa que serve uma xícara de café de “barista” antes de a Starbucks ter popularizado o termo?). A linguagem nunca é o único determinante para a criação da personalidade da empresa, todavia, você encontrará palavras que funcionam associadas a todas as empresas que têm uma.

E quando a mensagem, o mensageiro e o receptor estão todos em sintonia, chamo esse raro fenômeno de “alinhamento da linguagem”, e isso

acontece com muito menos frequência que você talvez possa esperar. Na verdade, praticamente todas as empresas que contrataram a minha firma para orientação de comunicação perceberam que estavam desalinhados linguisticamente.

Isso pode se manifestar de duas formas. Primeiro, nos negócios orientados ao serviço, a equipe de vendas está muitas vezes vendendo com uma linguagem diferente do que a usada pelo pessoal do marketing. Não há nada de errado com a individualização da abordagem das vendas para cada cliente, entretanto, quando a sua equipe de vendas está promovendo uma mensagem que não tem nenhuma semelhança com a campanha publicitária, ela acaba com ambos os esforços. A linguagem nos anúncios e nas promoções deve corresponder à linguagem na rua, na loja e no shopping. Por exemplo, Boost Mobile, que atende a parcela demográfica jovem da cidade, usa o slogan "Onde você tá?". Não é gramaticalmente (ou politicamente) correto – mas é a linguagem do consumidor.

Segundo, as corporações com diversos produtos no mesmo espaço muitas vezes permitem que as linguagens desses produtos se confundam e se misturem. A Procter & Gamble pode vender centenas de itens diferentes, mas mesmo que cada um preencha uma necessidade diferente, um espaço diferente e/ou uma categoria diferente, é perfeitamente razoável para eles compartilhar uma linguagem parecida. Você pode usar um pouco da mesma verbosidade tanto para vender sabonete como para vender toalhas, pois nenhum consumidor se confundirá com os produtos e para que servem.

O mesmo não ocorre para uma empresa que segue uma única linha de trabalho, digamos venda de carros ou cerveja, onde as empresas utilizam exatamente os mesmos adjetivos para descrever produtos muito distintos. Nesse exemplo, alcançar o alinhamento linguístico exige uma segmentação linguística muito mais disciplinada. É quase sempre uma estratégia de vendas mais eficaz dividir os adjetivos adequados e criar um vocabulário único para cada marca.

Um exemplo de uma grande corporação que enfrentou ambos os desafios e ainda conseguiu alcançar um alinhamento linguístico, mesmo quando estão demitindo milhares de trabalhadores, é a Ford Motor Company – que gerencia um grupo de marcas surpreendentemente diverso, que vai da Mazda à Aston Martin. Os líderes empresariais da Ford reconheceram que era impossível separar o nome Ford, seu histórico corporativo, seu patrimônio e sua variedade de veículos – então por que se importar? Eles vieram como um pacote. É claro que a Ford mantém uma identidade de marca individual através dos anúncios publicitários nacionais e locais e ao criar e manter uma imagem separada para cada marca. Por

exemplo, o “estilo exclusivamente sensual” se aplica quando alguém está falando sobre um Jaguar S-Type, mas provavelmente não seria pertinente para uma caminhonete Ford F-250. Entretanto, o fato de o CEO carregar o nome Ford passa a ideia de “continuidade” para os clientes da empresa, e Bill Ford sentando na frente de uma linha de montagem falando sobre liderança e inovação em todos os veículos da Ford deixa de forma efetiva todas as marcas individuais alinhadas.

OS SESSENTA SEGUNDOS DE FAMA DE BILL FORD

Se você observar a Ford Motor Company, a inovação guiou tudo o que fizemos. Somos conhecidos pela inovação em todo o nosso passado desde que o meu bisavô começou com o Modelo T e a linha de montagem.

E o que fizemos foi nos comprometer novamente com a inovação americana, incrementando de modo acentuado o nosso compromisso com os híbridos. Fomos os primeiros com o SUV híbrido. As pessoas gostam de híbridos porque gostam de tecnologia, e ele não requer que elas façam nada de diferente do que normalmente fariam quando dirigem um carro.

Com início no próximo ano, teremos mais ou menos o mesmo número de veículos aptos a álcool. Você poderá usá-los tanto com gasolina, álcool ou outros biocombustíveis, deixando o seu país menos dependente do petróleo estrangeiro.

Todos na Ford Motor Company somos dedicados à segurança e estamos usando as nossas melhores mentes da Volvo e de outros lugares da empresa para nos dedicarmos à inovação da segurança.

É um compromisso com a tecnologia. É um compromisso com os nossos próprios engenheiros de que essa é a direção que estamos tomando e que não vamos voltar atrás. A inovação será o compasso que guia a empresa adiante.

As palavras que ele usa – “inovação”, “guiou”, “comprometer novamente”, “de modo acentuado” e “dedicados” – representam a

simplicidade e a brevidade das comunicações eficazes, e são envolvidas pelo CEO, que é da quarta geração da Ford a liderar a empresa – daí a credibilidade. Os carros são a mensagem, Bill Ford é a mensagem, a linguagem é perfeita e a Ford está resistindo à crise automotiva americana bem melhor que sua rival, a General Motors. Repito, a linguagem da Ford não é o único condutor da imagem corporativa e das vendas – mas certamente é um fator.

De fato, a campanha de construção da marca fez tanto sucesso que a GM resolveu embarcar na ideia. Mas a Ford rapidamente deu um passo mais adiante. No começo de 2006, começaram a alavancar sua propriedade da Volvo (tento imaginar quantos leitores sabiam que a Ford comprou a Volvo em 1999 e adquiriu a Jaguar há uma década) para comunicar um comprometimento corporativo mundial para com a segurança automotiva em todas as suas marcas e veículos individuais. A Volvo possui os carros mais respeitáveis nas estradas atualmente, e alinhar toda a Ford atrás de uma indústria líder é de fato uma estratégia muito inteligente.

Então, e a concorrência?

A General Motors, que já foi uma potência automotiva mundial, tem uma linha igualmente diversificada de produtos e um histórico indiscutivelmente rico em tecnologia e inovação, todavia, suas mensagens públicas de cortes, recompras e demissões foram projetadas para atrair as bolsas de valores, e não as ruas principais das cidades, e isso acabou com a venda de carros novos. Neste momento que estou escrevendo, a GM está sofrendo com perdas recordes, demissões recordes e um grande número recorde de histórias ruins sobre seus esforços fracassados de marketing.

Não precisava ser assim.

Os atributos reais de muitas das linhas de produtos da GM são mais atraentes que a concorrência, mas a imagem do produto em si não é. Ter um carro da GM é dizer para todo mundo que você é ultrapassado, e já que o seu carro é considerado uma extensão e uma expressão de você mesmo para os outros, as pessoas acabam comprando carros que na verdade nem gostam tanto, pois acham que os carros dirão algo mais sobre elas.

Pense nisso. Aqui está uma empresa que foi a primeira a desenvolver um conversor catalítico, a primeira a desenvolver um avançado sistema de estabilidade antitombamento, a primeira a desenvolver motores que podem usar todos os tipos de combinação de gasolina e, o mais importante atualmente no mercado, é a criadora do OnStar – uma nova era de segurança computadorizada e um dispositivo de monitoramento incrível. Ainda assim, a maioria dos consumidores americanos não tem ideia de que todas essas valiosas inovações vieram da General Motors, simplesmente

porque a GM decidiu não dizer a eles. Então, em vez de usar a mais recente e a melhor tecnologia emergente para se alinhar com os consumidores, a GM se encontra em uma discussão agravante com os acionistas. Sem alinhamento = sem vendas.

Outro problema com a GM: ninguém sabia que as várias marcas que estavam sob o nome GM eram na verdade... GM. Mesmo as marcas famosas, como a Corvette e a Cadillac, ficaram desconectadas da empresa matriz. Pior ainda, todas as várias marcas (com a exceção da Hummer, que não passaria despercebida em uma multidão, mesmo se o administrador quisesse) estavam usando uma linguagem parecida, recursos visuais parecidos e uma mensagem parecida – confundindo a diferença entre as marcas e tornando os veículos da GM em nada mais que um bando de carros americanos genéricos. As repetidas falhas de marketing foram só uma parte dos problemas recorrentes na GM, contudo, como essa questão estava completamente dentro do controle, deveria ter sido o mais fácil de resolver.

Quando os produtos, os serviços e a linguagem estão alinhados, recebem outro atributo essencial: autenticidade. Em minha própria pesquisa de mercado para dezenas de empresas da lista das 500 empresas da *Fortune*, descobri que a melhor forma de passar autenticidade é gerar a "personalização": as pessoas do público se veem na propaganda... ou seja, no produto? Infelizmente, alcançar a personalização não é nem um pouco fácil.

Para ilustrar como as empresas e as marcas em um espaço competitivo criam personalidades atraentes para si mesmas enquanto satisfazem as necessidades dos diferentes grupos de consumidores, daremos uma olhada nos cereais. Qualquer pessoa pode sair e comprar uma caixa de cereal. Mas diferentes cereais oferecem diferentes experiências. Observe e ouça cuidadosamente suas abordagens de marketing e as palavras que usam.

A maioria dos cereais está voltada para vender energia, emoção, aventura e o potencial para diversão para as crianças – mais do que para vender o real sabor do arroz recoberto por açúcar ou da massa de trigo em uma caixa de papel. Por outro lado, os cereais voltados para adultos são vendidos com base em suas utilidades na manutenção e melhora da saúde – e o sabor fica novamente em segundo lugar.

Os cereais para crianças são lançados por personagens de desenhos animados não ameaçadores – tigres, papagaios, vampiros chocólatras, piratas e ursos polares – nunca por um adulto ou uma figura autoritária. O cereal para adultos é direto, com uma mensagem não tão sutil da Polícia da Comida, coberto pelo doce da sacarina, explicando que esse cereal é o

favorito dos adultos preocupados com a saúde e com o colesterol, e que não querem ter câncer de colo! Eeeeca! As crianças compram Sucrilhos Kellogg's porque ele "Desperta o tigre em você!". Os adultos compram Kellness porque querem ser tão atraentes e vigorosos quanto os atores que o promovem. Quando se trata de cereal, a única coisa que pais e filhos têm em comum é que o sabor importa apenas um pouco mais que a imagem, a experiência e a associação com o produto – e se a comunicação parece ser autêntica, eles compram.

E os cereais certamente vendem. Do Snow Flakes ao Froot Loops, foram vendidos mais de $6 bilhões em cereais frios somente nos Estados Unidos em 2005. Se você fosse olhar as cinco marcas mais vendidas, veria uma lista diversificada visando diversos consumidores. A linguagem usada para cada uma dessas marcas é perceptivelmente diferente, mas em todos os casos é totalmente essencial.

Ao olhar para a primeira e a terceira marca de cereal mais vendida, podemos achar que há apenas uma leve variação nos ingredientes que as diferem. Os cereais Cheerios e Honey Nut Cheerios têm como base os cereais com grãos integrais e de mesmo formato circular, mas na verdade são dois produtos muito diferentes, além da adição de mel e das nozes trituradas.

A linguagem por trás do Cheerios é extraordinariamente simples e abrangente – "O único e exclusivo Cheerios". Pode ser para crianças... pode ser para jovens adultos... pode ser para os pais. Na verdade, o cereal Cheerios quer ser vendido para todos eles. Como declarado em seu site, Cheerios é o cereal certo para "crianças pequenas até adultos, e todas as idades". A sutil tigela em formato de coração em cada caixa sugere ao consumidor mais velho que o cereal de "grão integral" é um começo saudável para um dia saudável. Mas o site também tem uma seção totalmente dedicada a jovens adultos, cheia de testemunhos e "dicas de pais de primeira viagem" falando sobre como esse cereal os ajudou a criar filhos felizes e saudáveis. A linguagem por trás do Cheerios funciona porque transcende às fronteiras tradicionais da sociedade de idade e acrescenta um senso de autenticidade ao produto.

Enquanto você poderia viver uma existência feliz e saudável tendo o Cheerios como sua única escolha de cereal, há um considerável segmento do mercado de cereais que exige mais. Para o público consumidor de cereais, aproximadamente entre quatro e 14 anos, é necessário um sabor e uma abordagem linguística diferentes. A Abelhinha Buzz, o simpático mascote infantil do Honey Nut Cheerios, transmite o "sabor irresistível do mel dourado" vendendo a doçura do produto para um público que anseia

por alimentos doces. Mesmo os pais sabendo que o filho quer o cereal por causa do sabor doce (como expresso na embalagem), o Honey Nut Cheerios ainda precisa passar pelo teste dos pais. Ao fazer tais declarações como "grão integral" e "13 vitaminas e minerais essenciais" na caixa, o produto ganha autenticidade, credibilidade e a aprovação dos pais.

Duas mensagens diferentes em uma caixa comum anunciando, com eficácia, o mesmo produto tanto para filhos e pais, ajudaram a tornar o Honey Nut Cheerios o terceiro colocado entre os mais vendidos de 2004. Então, com a adição de mel e nozes, a General Mills, a produtora da linha Cheerios, preencheu o vazio entre as crianças pequenas e os jovens adultos, e completou o espaço de uma vida inteira do consumidor.*

Outro exemplo, caso queira que as pessoas pensem que você é moderno e saudável, faça com que eles lhe vejam bebendo água engarrafada – e quanto mais sofisticada melhor. Ninguém consegue impressionar alguém se estiver andando com um refrigerante diet nas mãos. Hoje em dia, há quase um sentido de que os refrigerantes são exclusivamente para crianças e massas ignorantes. Há provisões de consumo de água, e as marcas caras e exclusivas são a última moda. Agora, pode haver algumas pessoas que tenham as papilas gustativas extremamente refinadas e educadas e que consigam sentir a diferença entre as marcas de água Dasani e Aquafina (eu, com certeza, não consigo), mas os peritos das águas da moda são mais prováveis que os não posers (ou, para continuar o tema esnobe, *poseurs*) – expressão usada em alguns grupos para representar algo que você não é. Você não verá muitas pessoas andando por Cincinnati ou Syracuse segurando uma extravagante garrafa de água. Hollywood, South Beach e o bairro Upper East Side em Nova York são, como sempre, outra história.

Há um último aspecto em "ser" a mensagem que afeta o que ouvimos e como ouvimos. A forma como a linguagem é transmitida pode ser tão importante quanto as próprias palavras, e ninguém entende esse princípio melhor que Hollywood.

Em uma pequena mesa escondida no canto de um refinado restaurante italiano nos arredores de Beverly Hills, tive a oportunidade de jantar com os lendários atores Charles Durning, Jack Klugman e Dom DeLuise. O jantar inteiro foi uma litania de histórias sobre os atores, os escritores e as mais inesquecíveis falas já interpretadas (Segundo Klugman, um vencedor do Emmy, "Uma grande fala não é dita, e sim interpretada"). Mais conhecido por seus papéis em *Um Estranho Casal* e *Quincy*, Klugman contou uma história sobre como Spencer Tracy estava praticando suas falas para um filme no final de sua carreira, na presença do roteirista do filme. Aparentemente, não satisfeito com a leitura, o escritor disse a Tracy: "Você

poderia, por favor, prestar mais atenção a como está lendo essa fala? Levei seis meses para escrevê-la.", ao que Tracy imediatamente respondeu: "Levei 30 anos para aprender a dizer corretamente a fala que você levou apenas seis meses para escrever".

Spencer Tracy sabia como ser a mensagem – e a sua prateleira repleta de Prêmiações da Academia provaram isso.

"Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem – e veem". Este capítulo examinou a importância do desenvolvimento de uma personalidade específica nas esferas política e empresarial. Como vimos, não basta aplicar de forma cega as dez regras de uma comunicação eficaz, e também não basta considerar o contexto do público. Você tem que ir mais além e "ser" a mensagem. Isso, pelo menos, é a teoria. Na próxima parte deste livro, exploraremos como a abordagem que delineei foi representada em situações da vida real. Como veremos, escolher as palavras certas pode levar a resultados bastante surpreendentes. Em alguns casos, de fato, faz toda a diferença entre o sucesso e o fracasso.

* Na verdade, a única exceção desde 1952 foi Richard Nixon em 1968 *versus* Hubert Humphrey, embora Nixon tenha se beneficiado de forma significativa com o que provavelmente poderia ser descrito como o primeiro candidato a sofrer uma transformação na era da televisão para humanizar sua aparência e desempenho.

* Bush atingiu o auge de sua popularidade imediatamente após seu improvisado discurso pronunciado para o pessoal que estava trabalhando no resgate através de um megafone em cima de um caminhão de bombeiros queimado e enterrado nos escombros do que antes era o World Trade Center. Quando um dos trabalhadores gritou "Nós não conseguimos lhe ouvir", Bush respondeu: "Bem, eu consigo ouvi-lo. O mundo inteiro consegue lhe ouvir. E as pessoas que derrubaram estes edifícios também ouvirão todos nós em breve". De forma pessoal, emotiva e espontânea, ele disse o que todos os americanos estavam pensando... e sentindo.

* A minha entrevista com Aaron Sorkin do *The West Wing* foi o que desencadeou este conselho. Sorkin disse: "De vez em quando eu gostaria de ser capaz de usar uma linguagem madura. A verdade é que quando uma missão de resgate de alguns agentes do DEA – polícia federal americana especializada no combate ao tráfico – falha em Bogotá, com a morte de 14 homens, e quando o presidente ouve isso, eu gostaria de poder escrever 'Que p...a aconteceu?', pois sei que seria isso o que esse homem diria. Gostaria de poder dizer 'Que se dane' de vez em quando". Sorkin chama isso de "a linguagem da maturidade". Eu chamo de realidade.

* O cereal Kix já tinha feito isso ainda mais abertamente com o seu slogan "Testado pelas crianças. Aprovado pelas mães". Que provou ter muito mais sucesso que a

promoção “Anel de Bomba Atômica” feita alguns anos antes.

VI

Palavras das quais nos Lembramos

Você está falando comigo?
— Taxi Driver

Vou fazer uma proposta que ele não pode recusar.
— O Poderoso Chefão

Aqui estão de olho em você, garota.
— Casablanca Rosebud.
*— Cidadão Kane**

Com uma carreira de cinco décadas, Larry King entrevistou literalmente milhares de celebridades, políticos, líderes mundiais e outras personalidades famosas e infames dignas de nota. Mas quando lhe pedi que escolhesse entre uma das centenas de entrevistas, ele nao hesitou nem por um segundo:

> Eu estava com Martin Luther King Jr., em 1961, quando ele estava tentando se hospedar em um hotel em Tallahassee, Flórida. O hotel não queria lhe dar nenhum quarto, mesmo ele tendo uma reserva, e uma equipe de carros de polícia estava chegando porque ele estava bloqueando a entrada. Ele sabia que ia ser preso. Eu estava lá, bem ao seu lado, pois tinha sido convidado pelo seu advogado. Então, King sentou-se no pórtico

> desse pequeno hotel. O dono do hotel saiu, muito direto, mas não agressivo, chegou até King e perguntou: "O que você quer?". King não disse nada. Assim, o dono perguntou de novo no mesmo tom direto: "O que você quer?". E Martin Luther King apenas olhou para ele e disse: "A minha dignidade". E essas palavras ficaram comigo até hoje.

Isso define este capítulo: palavras das quais nos lembramos. Essas não são palavras comuns de pessoas comuns. São as palavras políticas, corporativas e culturais que estão gravadas em nossa mente. Algumas são sérias, outras são frívolas. Podemos nos esquecer do nosso passaporte ou do número da placa do nosso carro, contudo, este capítulo trata das palavras que sempre estarão conosco. Para sempre.

"As falas dos grandes filmes se tornaram parte do nosso vocabulário cultural.", foi o que disse Jean Pickler Firstenberg, diretor e CEO do Instituto de Cinema Americano, quando o AFI liberou em 2005 sua lista com as 100 falas mais inesquecíveis. O júri reunido (com diretores, atores, roteiristas, críticos, historiadores e outros da comunidade criativa) para escolher as melhores citações foi instruído para fazer suas escolhas com base no "impacto cultural" e legado da citação. O fato de que muitos de nós conseguimos recitar mais frases ditas em filmes de 50 anos atrás que as dita por um senador nesta semana, semana passada... alguma vez, diz algo sobre a cultura e as prioridades americanas.

Quando tem a ver com a linguagem dos filmes, a ficção é geralmente mais poderosa que a realidade. Pense nisso. Muito mais pessoas sabem que Arnold Schwarzenegger disse um desafiante "Eu voltarei" (nº 37 no ranque do AFI) no filme de grande sucesso *O Exterminador do Futuro*, do que sabem que o General Douglas MacArthur declarou "Eu volto" quando fugiu das Filipinas enquanto os japoneses avançavam naquele conflito militar de grande sucesso da Segunda Guerra Mundial. Exceto a infame frase "Se isso não se encaixa, você deve ser absolvido",* nenhuma linguagem real da sala de julgamento é mais rapidamente reconhecida que a fictícia "Você não suportaria a verdade!" (nº 29) em um ataque de raiva de Jack Nicholson no filme escrito por Aaron Sorkin – *Questão de Honra*. Quantas pessoas sabem que "Mantenha seus amigos perto, e os inimigos mais perto ainda" de *O Poderoso Chefão* (nº 58) é quase idêntico ao que o filósofo John Stuart Mill escreveu há 150 anos e ao que Maquiavel aconselhou há quase 500 anos? Com certeza, não muitas.

A minha citação de filme favorita é "O que temos aqui é uma falha de comunicação", do filme *Rebeldia Indomável*, a qual ocupa a posição nº 11 – mas para muitas empresas ela deveria ser a Número Um. Esse trecho, que termina com a infeliz morte do personagem de Paul Newman, é citado e ocasionalmente é passado em reuniões corporativas porque resume com precisão o problema recorrente: ouvir os clientes e entender os funcionários. As negociações trabalhistas, em particular, tiveram uma queda por causa da falha de comunicação. A Walmart foi ainda mais longe quando fechou uma loja no Canadá em 2005 simplesmente porque os executivos da empresa e os líderes sindicais da região falharam em comunicar de modo adequado as suas opiniões. E a desastrosa greve de quatro meses dos supermercados do sul da Califórnia, em 2004, é vista principalmente como um resultado da comunicação defeituosa dos líderes sindicalistas e da comunicação praticamente nula da gestão corporativa.

Então, há o personagem de Howard Beale no clássico filme *Rede de Intrigas*, um filme que revela a incessante busca por posição e dinheiro. Em meio a um colapso nervoso no ar, ele (apresentador de TV) implora para que seus espectadores "vão à janela, abram-a, coloquem a cabeça para fora e gritem: 'Estou louco da vida e não vou aguentar mais isso'". Essa frase ocupa a posição nº 19 da lista do AFI, e ainda hoje está na ponta da língua de todos os funcionários insatisfeitos. Mesmo que venha de um filme fictício, as palavras foram cooptadas por grupos políticos reais zangados com o status quo. Da campanha quixotesca de Ross Perot, em 1992, à Aliança da Liberdade fundada pelo Cel. Oliver North, que realmente nomeou um memorando político de abril de 2006 sobre a imigração como "Estou louco da vida e não vou mais aguentar isso", essa linguagem "louco da vida" diz exatamente o que você quer dizer e quer dizer exatamente o que você diz.

Mas essas pálidas frases contrastam com a melhor fala de todos os tempos: "Francamente, querida, eu não ligo a mínima" de *E o Vento Levou...* Palavras curtas, tom assertivo e pronunciadas de forma espetacular por Clark Gable e repetida inúmeras vezes desde então. Mas além de ser uma citação de um filme clássico, "Francamente, querida..." é também um perfeito exemplo de "palavras que funcionam". Embora pareça inofensiva pelos padrões de hoje, a citação "Eu não ligo a mínima" foi considerada extremamente profana no contexto cultural de 1939. Foi debatida, condenada, ridicularizada... e ajudou a expandir o vocabulário americano em novas direções.

A profanidade continua a aparecer até mesmo no vocabulário grosseiro de hoje em dia. Em 2004, no mesmo dia em que o Senado aprovou a Lei da

Moralização das Comunicações em uma notável votação de 99 votos contra 1, o vice-presidente Dick Cheney disse ao senador de Vermont, Patrick Leahy, para "ir se fuder" no Plenário do Senado. Adivinhe qual teve mais publicidade. Dois anos depois, na Cúpula do G8 em 2006, George W. Bush cochichou para o primeiro-ministro britânico, Tony Blair, perto de um microfone ligado: "O que eles precisam é fazer com que a Síria faça o Hezbollá parar de fazer tanta 'merda' e acabou", sobre o aumento do conflito militar entre Israel e Hezbollá. Os meios de comunicação se fixaram naquela palavra, ignorando uma declaração política muito mais significativa. Em um raro momento de exatidão e sinceridade, o *The New York Times*, o *Washington Post* e os maiores jornais de circulação nacional nos Estados Unidos deram aos leitores a versão sem edição. Esse caso foi "uma exceção", de acordo com o diretor executivo do *Pittsburgh Post*, David Shribman: "O presidente foi citado em nosso jornal e nos outros porque a citação real – a palavra real – foi indiscutivelmente parte da história. De fato, foi a história".1 Mas como o comediante George Carlin tristemente percebeu, ambas as palavras ainda estão entre as sete que não podem ser ditas na televisão aberta. Todas as redes de televisão as cortaram com um bip.*

Outras entradas na lista das 100 frases do AFI transcenderam suas ideias originais nos campos de impacto bem além de suas intenções iniciais. "Vá em frente, faça o meu dia", nº 6 da lista, dita entredentes por Clint Eastwood como o detetive Harry Callahan no filme *Impacto Fulminante* de 1983. A mesma expressão de confiança e suprema ousadia deu lugar à inesquecível frase de George H. W. Bush, "Leia os meus lábios, nada de novos impostos", na convenção republicana de 1988, e a um surto de apoio público que o impulsionou de um déficit de 17 pontos para uma vitória de 18 pontos no dia da eleição. O Bush mais velho poderia facilmente ter dito que não haveria nenhum imposto adicional enquanto ele estivesse na presidência.

Da mesma forma, o Bush mais novo poderia ter dito que os terroristas que atacaram os Estados Unidos no dia 11 de setembro deveriam ser capturados ou mortos, mas ele não o fez. Em vez disso, ele se inspirou na cultura popular; o comentário "Vivo ou Morto" sobre Osama Bin Laden poderia ter vindo de um filme de faroeste de John Ford. Ainda mais inesquecível, a declaração "Que venham" transmitiu uma arrogância que teria deixado John Wayne orgulhoso. Mas essas duas simples palavras – "Que venham" – também foram as piores palavras em todo o seu mandato. Até o ex-secretário de estado, Colin Powell, admitiu que aquelas palavras o fizeram se encolher. Foi um momento infeliz para Powell, pois ele tinha

trabalhado com ardor e sucesso para lançar um programa de apoio internacional de HIV/AIDS de $15 bilhões, um dos maiores esforços de apoio humanitário da história dos Estados Unidos. Mas na conferência de imprensa da Casa Branca para anunciar a nomeação de um coordenador global da AIDS e expor os detalhes do programa, uma história muito diferente veio à tona:

PALAVRAS QUE "NÃO" FUNCIONAM

P: Um bando de pequenas nações, como a Ucrânia e a Polônia, estão aparecendo para ajudar a manter a paz no Iraque, entretanto, com o ataque sobre as forças americanas e os crescentes números de acidentados, o que a administração está fazendo para conseguir que grandes potências como a França e a Rússia participem?

BUSH: Bem, antes de tudo, você sabe, vamos juntar uma estrutura de força que encontre a ameaça no terreno. E nós mesmos temos uma grande força lá. Como disse ontem, qualquer um que queira prejudicar as tropas americanas será encontrado e trazido à justiça.

Algumas pessoas acham que se eles nos atacarem, nós talvez decidamos sair de forma prematura. Eles não sabem o que estão falando, se esse for o caso.

(*tentativa de interrupção*) Deixe-me terminar.

Tem alguns que acham isso, sabe, que as condições são tais que eles podem nos atacar lá. A minha resposta é **QUE VENHAM**. Temos a força necessária para lidar com a situação de segurança.

Pela primeira vez na "Guerra ao Terror", Bush disse as palavras erradas. Powell disse:

> Ao olhar para Bush enquanto ele estava falando, esse é o tipo de frase que eu imediatamente soube que não seria interpretada nem funcionaria bem na Europa. Isso soou sarcástico, arrogante e, francamente, tinha um aspecto cowboy que eu sabia que não soaria bem aos ouvidos europeus.

Também não soou bem aos ouvidos americanos. Nas minhas discussões em grupo para a MSNBC, até as mulheres republicanas rechaçaram essa frase. Em uma sessão que conduzi para a MSNBC em Ohio, uma mãe republicana disse em um tom trêmulo, mas firme: "Eu não quero que eles venham. Não quero que mirem em nossos filhos. Poderia ter sido o meu

filho lá".

Essas mesmas palavras que provaram ser tão desastrosas para o presidente Bush ofereceram uma oportunidade sem igual para seu adversário. Em um incrível ato de jiu-jitsu político, Andrei Cherny, redator-chefe de discursos da campanha de John Kerry, de 28 anos de idade, pegou essa frase e criou um refrão alternativo que desafiou Bush a debater e a defender o seu registro de segurança nacional; isso fez Kerry deixar de ser um aspirante à presidência para ser um favorito dinâmico. Mas mesmo o público do Partido Democrata tendo adorado, Kerry desistiu de seu discurso político (e Cherny da campanha) com base no falho conselho do especialista em mensagem de campanha, Bob Shrum, que, de acordo com a *Newsweek*, achava que aquele ataque era muito "sem dignidade" e que a retórica sugerida por Cherny era muito "incisiva".

E agora, uma palavra do nosso patrocinador...

"Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola e picles num pão com gergelim."

"Voe os céus amigáveis."

"Eles são magicamente deliciosos."

"A gente faz do seu jeito."

Quase nenhum adulto americano teria a menor dificuldade em identificar esses anúncios publicitários, embora tenham sido criados há décadas. Se você for um americano típico hoje, você reconhece essas mensagens – e outras centenas como essas – da mesma forma que sabe seu próprio nome. Elas são um hábito incorporado de modo profundo em cada um de nós – parte do som ambiente de nossa vida, cercando-nos como um papel de parede, inescapável. Algumas são divertidas. Algumas são prosaicas. Outras são realmente irritantes. As melhores são realmente inesquecíveis.

Veja quanto tempo você leva para nomear os últimos seis presidentes – se conseguir. Agora veja quantos dos seis melhores anúncios publicitários dos últimos 40 anos você consegue identificar a seguir:2

1. "*Just do it*"
2. "Ótimo gosto, menos adição."
3. "Cadê a carne?"
4. "Deixe seus dedos andarem no seu lugar."
5. "Derrete em sua boca, não em sua mão"
6. "Nós trazemos coisas boas para a vida"*

Essa rajada de palavras curtas e inócuas é realmente mais inesquecível que as pessoas que ocuparam as posições mais poderosas do mundo, e já convenceram a maioria de nós, alguma vez em nossas vidas, a comprar os produtos que elas anunciam. Os anúncios publicitários e as frases de efeito estão intimamente associadas a suas empresas ou seus produtos. Mas é essa rara combinação de palavras, pensamentos e emoções que viram uma parte intrínseca do idioma. E cada uma delas obedece a várias regras da linguagem eficaz. Pense nisso...

"Just do it" tem os valores de simplicidade, brevidade e é claramente inspirador.

"Ótimo gosto, menos adição" tem todas as três características assim como a quarta: novidade. "Uau", os consumidores pensam, "Finalmente uma cerveja leve com menos calorias e que é mais palatável".

"Cadê a carne?" , finalmente perguntou em alto e bom som, de forma bem humorada, a simples questão retórica que os consumidores vinham pensando há anos.

"Deixe seus dedos andarem no seu lugar" é tão visual quanto relevante. Até hoje os americanos mais velhos ainda se lembram desse anúncio mesmo que já não apareça na televisão há décadas.

"Derrete em sua boca, não em sua mão" também tem a ver com contexto e relevância. Finalmente, um doce de chocolate que não faz sujeira – e ele ganha credibilidade toda vez que você come um.

"Nós trazemos coisas boas para a vida" é uma simples definição de inspiração – uma empresa que torna possível a boa vida para pessoas como eu. E quanto mais sabemos sobre os produtos da GE, mas convincente o anúncio se torna.

Na verdade, muitos dos ditos populares mais cativantes começaram suas vidas como frases de campo para produtos conhecidos. Por exemplo, muitas pessoas não sabem hoje em dia que "quando chove, derrama" se tornou popular pela Morton Salt em 1912 e não foi algo que o seu tio-avô com o joelho machucado inventou.[3] Alguns podem se lembrar de que a frase "língua solta afunda navios" vem de uma campanha de serviço público da Segunda Guerra Mundial.[4] Mas você sabe a origem da expressão "Sempre a madrinha, nunca a noiva"? Você acreditaria que isso veio de uma propaganda do Listerine em 1923?[5]

Quando você estiver sentado à mesa de jantar hoje à noite, e alguém disser "eu não acredito que comi tudo isso", provavelmente estará parafraseando a propaganda do Alka-Seltzer da década de 1970.[6] Ou amanhã de manhã, quando você pegar o jornal para ver uma análise do que faz o americano pulsar, saiba que a campanha "o coração da América" da

Chevrolet levou ao ressurgimento da frase.[7]

A imitação das propagandas está conquistando cada vez mais territórios do nosso cérebro. Há uma década, o famoso professor de Yale, Jaroslav Pelikan, poderia presentear seus alunos com um conto sobre como aos 12 anos ele tinha decorado a *Odisseia* de Homero – em grego.[8] Infelizmente, quando eles tinham 12 anos, a maioria dos alunos estava ocupada decorando: "Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola e picles num pão com gergelim". Não exatamente a linguagem de "mar vinho-escuro" ou "crepúsculo dos dedos rosados".

Muito dessa saturação da linguagem publicitária – e a nossa subsequente capacidade de nos lembrar dela – é involuntária. Essa é uma das definições das palavras que funcionam: nós nos lembramos mesmo quando não queremos. Não é que tentemos ignorá-las. Os jingles das propagandas eficazes ficam alojados na nossa memória tão indelevelmente quanto o juramento à bandeira ou a música do alfabeto de nossa infância – e, em geral, o que não é surpreendente, carregam o mesmo poder nostálgico. Assim como a letra da versão de "O Barbeiro de Sevilha" do Pernalonga (a minha favorita) ou o Abecedário da Xuxa ("*A de amor, B de baixinho, C de coração...*" – aposto que você está cantando isso agora), eles hibernam por décadas em alguma alcova raramente visitada da sua mente – porém não lhes custa muito despertar e voltar à sua consciência. Há pouco tempo assisti a uma performance de *O Barbeiro de Sevilha* em Moscou. Durante a abertura, comecei a cantar a letra do Pernalonga bem baixinho. Muitos americanos que podiam ouvir se viraram, sorriram e acenaram com a cabeça. Como mágica, essas palavras são realmente "parte de nós", para nunca serem esquecidas.

Não há dúvida de que na criação e na disseminação da linguagem, nada no cotidiano tem um papel mais significativo que a televisão. Mas a questão real para aqueles que buscam entender e depois aplicar o poder das palavras é se a televisão reflete ou guia a sociedade. Segundo a perspectiva do pioneiro da televisão, Norman Lear, sua programação inovadora simplesmente projetou uma forte luz sobre as palavras e situações que eram muito familiares na vida real, mesmo nunca tendo sido discutidas na televisão. "Não tinha nada no *Tudo em Família* que eu não achasse que alguém poderia ouvir no pátio da escola em qualquer lugar do país. Os sotaques teriam mudado, a inclinação de algumas frases poderia mudar, mas o sentimento básico era 'as pessoas falam', 'pessoas comuns falando'. Você ouviu isso da poltrona do seu tio favorito ou do seu pai, ou ouviu no pátio do recreio."*

Lear talvez alegue que seus personagens refletem as palavras das

pessoas, contudo, seu programa levou de forma clara o limite da linguagem ao ponto crucial – e além. Ele adora contar a história sobre a primeira vez que "filho da puta" apareceu na televisão:

> Fizemos um episódio de *Maude* em que Walter chega perto de cometer algum tipo de infidelidade. O público sabe, e quando Maude descobre bem no final, ela o abraça e diz: "seu filho da puta". Essa foi a frase de encerramento.
>
> Então ouvi o cara que administra as Práticas de Programas dizer: "Você está de brincadeira, Norman, você não vai fazer isso". Tivemos uma longa conversa sobre isso, talvez tenham sido algumas conversas, e o seu argumento era que ela poderia achar outra coisa para dizer que poderia se encaixar bem e ser tão boa quanto. E eu disse: "Vou lhe dizer o que vou fazer Bill. Quando você achar, me ligue e diga: 'Norman, isso é tão bom quanto'; e se você não conseguir me olhar nos olhos pelo telefone, metaforicamente falando, e dizer 'Acho que isso é tão bom quanto', eu farei".
>
> Assim, ele me ligou um ou dois dias depois e disse "Droga, não consigo. Não achei nada". Dessa forma, ele me deixou fazer e nada aconteceu. O público americano não deu a mínima.

George Will pode lamentar a banalização do país, mas o nosso quadro de referência e elo comum como americanos agora é a cultura popular, e não os clássicos.* É mais provável que criemos um elo de ligação através de um episódio da novela que através de uma leitura pública do *Diário Oficial*. Infelizmente, até mesmo as principais instituições democráticas e as pessoas que deram à luz esse país estão menos familiarizadas com a próxima geração de adultos que o último fenômeno *Ídolos/BBB*. Em uma pesquisa com adolescentes que conduzi para o Centro da Constituição na Filadélfia há alguns anos:

- Menos de 2% dos adolescentes americanos sabem que o homem considerado o pai da Constituição foi James Madison, entretanto, 90% sabem que o mocinho de *Titanic* foi Leonardo DiCaprio.
- Menos de 2% dos adolescentes americanos poderiam nomear o então Chefe de Justiça – William Rehnquist – entretanto, 95% sabem que *Um*

Maluco no Pedaço foi Will Smith.

- Menos de 9% dos adolescentes americanos sabiam o nome da cidade em que Abraham Lincoln viveu pela maior parte de sua vida adulta e a qual ele representou no Congresso (Springfield) – entretanto, 75% sabiam o nome da cidade em que Bart Simpson "vive" (Springfield).9

Sabemos tanto sobre coisas que na verdade não importam porque as vemos na televisão – e portanto importam para nós – entretanto, somos notavelmente ignorantes sobre o que deveria ser importante – nossa própria herança, cultura e tradições nacionais – pois ninguém nunca explicou por que deveríamos nos importar. A "relevância" vende – e aparecendo na televisão faz com que o mais obscuro e trivial pareça relevante.

O entretenimento popular em geral, e os 30 segundos de fama em particular, não precisam corroer o vocabulário e a cultura. A verdade é que nem todos os anúncios são ruins. Das propagandas da Radio Free Europe que capturaram de maneira dramática a vida por trás da Cortina de Ferro na década de 1960 ao infame ovo sendo frito "Este é o seu cérebro; este é o seu cérebro sob as drogas" na década de 1980 e ao fantástico sucesso da campanha "Saiba quando dizer quando" da Anheuser-Busch na última década, alguns esforços promocionais têm sido esclarecedores, informativos e ocasionalmente até mesmo influentes.

E nem todos os anúncios têm que ir ao ar centenas de vezes para que os memorizemos. Dois anúncios se sobressaem a todos os outros por causa de seu impacto, mesmo que só tenham passado apenas uma vez: a supracitada propaganda da "Margarida" que ajudou a afundar Barry Goldwater em 1964 e o infame comercial "1984" da Apple que passou durante esse ano no Super Bowl – ligando para sempre a produção de Hollywood à criatividade da Avenida Madison. Essa peça publicitária, projetada para introduzir o muito antecipado computador Macintosh, foi criada pelo sonho do diretor premiado Ridley Scott e pela potência da propaganda Chiat/Day – e a revista *Advertising Age* declarou ser a melhor peça publicitária da década.

A publicidade com certeza não começou sendo corrupta ou manipuladora. Dizem que a nova era da publicidade começou com a "revolução criativa" agenciada por William Bernbach da agência Doyle Dane Bernbach (DDB), o qual escreveu de modo ambicioso que: "bom gosto, boa arte e boa escrita podem ser uma boa venda".10

A campanha da DDB de 1959 para a Volkswagen, intitulada "Pense Pequeno", foi considerada pela *Advertising Age* a melhor campanha já feita.[11] Apenas duas palavras, breves e simples, mas a surpresa contextual

sinalizou uma nova sofisticação da publicidade americana, marcando uma mudança sutil, porém influente na forma como os produtos seriam vendidos a partir de então. Os anúncios mais inesquecíveis dos últimos 50 anos escolhidos pela própria indústria realmente contam com a fórmula "boa escrita" igual a "boa venda" de Bernbach.12 E eis aqui a agradável surpresa para os consumidores orientados à família: quase todos os melhores dos melhores envolvem temas com tendências atuais, pessoas do dia a dia, um resultado positivo e uma linguagem simples. Entre os 100 melhores anúncios publicitários da *Advertising Age* de todos os tempos:

- Apenas oito envolviam sexo.
- Apenas sete apresentaram celebridades.
- Apenas quatro mexeram com os medos e as inseguranças dos consumidores.13

A "ideia" tem primazia. Regras de linguagem acessíveis.

Os melhores slogans seguem as Dez Regras da Comunicação Eficaz e, portanto, são facilmente lembrados. Em uma pesquisa americana recente, os produtos e as campanhas publicitárias mais reconhecidas incluíam:

- "Você está em boas mãos", evidentemente visual, inspirador e, portanto, de forma não surpreendente, reconhecido como o slogan da Allstate por 87% do público americano.
- "Como um Bom Vizinho", de novo inspirador, com um jingle escrito por Barry Manilow que melhora a capacidade de memorização e reconhecido como o slogan da State Farm por 70%.
- "Preço Baixo Todo Dia. Todo Dia.", repetitivo de forma evidente e inquestionavelmente crível, o slogan do Walmart foi identificado por 67%.
- "Obedeça Sua Sede", um slogan relativamente novo da Sprite, reconhecido por 35% da população por causa de sua novidade, distorção da linguagem e visualização.
- "Pense Fora do Pão", slogan do Taco Bell, reconhecido por 34% por motivos parecidos com os da Sprite.
- "Amo muito tudo isso", a última e a maior propaganda do McDonald's, já tendo um reconhecimento de 33% do público com menos de um ano porque usa mais da metade das regras: simplicidade, brevidade, credibilidade, inspiração e relevância.
- "O que há na sua carteira?", a pergunta retórica da Capital One recebeu 27% de reconhecimento.14

COMERCIAIS, JINGLES E PALAVRAS QUE FUNCIONAM ESCRITOS, ATUADOS E PRODUZIDOS POR BARRY MANILOW	
LINGUAGEM	**PRODUTO**
"Você merece um descanso hoje"	McDonald's
"Como um bom vizinho, a State Farm está lá"	Seguro State Farm
"Estou preso no Band-Aid"	Band-Aids
"Pegue um balde de frango"	KFC
"O refrigerante mais original"	Dr. Pepper
"Dê ao seu rosto um motivo para sorrir"	Stridex Medicated Pads
"Junte-se ao povo Pepsi"	Pepsi

Esses são todos, obviamente, para chamar a atenção. A grande maioria dos slogans dos anúncios – talvez por volta dos 99% – nunca consegue ser muito reconhecido ou tornar-se parte do vocabulário americano, pois carecem de criatividade, simplicidade ou relevância. Para cada jingle que você consegue se lembrar da infância, ou do ano passado, você provavelmente se esqueceu de uma centena deles. Eles simplesmente não tinham as palavras que funcionam ou as melodias cativantes que permanecem.

Curiosamente, não é incomum que empresas troquem slogans incrivelmente bem-sucedidos por novos que fracassam. Alguém precisa perguntar ao gerente corporativo sênior da General Electric e aos gênios de marketing das diversas agências de publicidade por que eles acharam benéfico abandonar "Nós trazemos coisas boas para a vida" (reconhecido por 39% dos americanos) em 2002 em favor do slogan "Imaginação no trabalho", o qual foi reconhecido por escassos 5%?15 Sim, a imaginação é importante e vital no século XXI, contudo, aplicar a imaginação na vida cotidiana é uma prioridade ainda maior. Pense nisso: você tem mais respeito por uma empresa que está imaginando o futuro ou por uma que está diretamente tornando o futuro melhor para você?

Por que o Exército dos EUA descartou "Seja tudo o que você pode ser", certamente, um dos slogans mais conhecidos no mundo, por um muito estranho e desinteressante "Um exército de um"? Especialmente quando um "exército", por definição, é mais que uma pessoa. Embora seja compreensível para uma organização como as forças armadas querer individualizar e personalizar o que faz, isso simplesmente não é um ponto de venda crível ou confiável.

Por que o Burger King substituiu seu bem-sucedido slogan "Nós

fazemos do seu jeito", criado em 1974, por slogans imediatamente esquecidos como "Melhor hambúrguer grelhado" (1978), "Cidade do Burger King" (1986) e "O Whopper é quem diz" (2001), antes de finalmente voltar ao "Nós fazemos do seu jeito" em 2004?16 Quando se trata de fast-food ou "RSR" (Restaurante de Serviços Rápidos), como essa indústria gosta de ser chamada, individualizar e personalizar o produto realmente importa.

O sucesso da linguagem nos negócios é medido na caixa registradora e no preço das ações. Na política, o sucesso é medido no Dia da Eleição. Nos negócios, as palavras que funcionam são as palavras que vendem. Na política, as palavras que funcionam são as que "ganham". Mas o que os dois têm em comum é o caráter atemporal da verdadeira linguagem inesquecível.

Em raras ocasiões, as grandes palavras vivem até mesmo além da vida das pessoas que as falam.

As grandes palavras ajudaram a pôr um fim na segregação ("Eu tenho um sonho")...

Restaurar a esperança ("A única coisa que devemos temer é o próprio medo")...

Inspirar uma geração ("Não pergunte o que o seu país pode fazer por você, mas sim o que você pode fazer pelo seu país")...

Encorajar a responsabilidade pessoal ("Seja a mudança que deseja ver no mundo")...

Acabar com a tirania ("Sr. Gorbachev, derrube esse muro!")...

Ter sonhos ("Alguns homens veem as coisas como são e perguntam por quê? Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo por que não?").

Se um rosto pode lançar mil navios, algumas boas palavras podem mudar a história. E o que todas essas grandes frases de todas as eras têm em comum é o seu tom de inspiração e aspiração: cada uma é positiva, enriquecedora e incentiva uma ação. Foram escritas e faladas para elevar as almas e tocar nosso âmago.

Entretanto, nem tudo que é inesquecível também é politicamente bem-sucedido. Enquanto a maior parte deste capítulo é dedicada à Linguagem do Hall da Fama, ninguém pode ignorar a Linguagem do Hall da Vergonha. Na verdade, algumas das linguagens políticas mais inesquecíveis dos últimos 50 anos provaram ser bastante destrutivas para o indivíduo que as disse.

Dois exemplos vêm imediatamente à mente.

Já faz quase 35 anos desde que Richard Nixon pronunciou as palavras "Não sou um bandido", confirmando, dessa forma, a percepção na mente do

público de que ele era na verdade um bandido. Ele quebrou uma regra básica da comunicação política: nunca repita uma crítica como parte de sua réplica. Mesmo hoje, a maioria dos universitários que poderia ser reprovada nos testes cívicos mais básicos pode identificar o autor dessa frase.

Ainda mais esclarecedora é a história de uma única palavra associada a um único discurso que perseguiria e, eventualmente, destruiria o presidente que chegou ao gabinete como uma resposta para a corrupção de Watergate. É claro que estou me referindo a Jimmy Carter e seu infame discurso de "Crise de Confiança" em julho de 1979, o qual a maioria de vocês conhece como "O Discurso do Mal-estar". Pronunciado há quase 30 anos, nenhum discurso político em toda minha vida teve mais lições de linguagem sobre o que "não" fazer.

A popularidade de Carter e a paciência dos americanos desmoronaram graças à queda vertiginosa da economia, ao aumento da inflação e ao aumento das filas para comprar combustível. O pessimismo, o cinismo e a raiva pública que varreu o país, e os assessores de Carter, guiados pelo pesquisador Patrick Caddell, concluíram de forma correta que ele precisava de um discurso televisivo nacional para aplacar a frustração do público de cabeça erguida. Caddell disse:

> O que realmente me incomodou foi que, pela primeira vez, nós de fato obtivemos números (na pesquisa) os quais mostravam que as pessoas não acreditavam mais que o futuro do país seria tão bom quanto o agora. E isso realmente me balançou, pois entrava em conflito com a natureza dos americanos.17

Foi Caddell, e não Carter, que usou o termo "mal-estar" para descrever o humor do país; assim, de acordo com a pesquisa e as recomendações de seu pesquisador, Carter se retirou para Camp David para participar do que pode ter sido a primeira "sessão de escuta" política, onde americanos de todas as profissões fizeram uma caminhada de quase 100 quilômetros para o retiro do presidente no topo de uma montanha para o que seria essencialmente uma discussão em grupo de 10 dias. O problema para Carter foi que ele escutou "bem demais", internalizando toda a negatividade e descartando toda a esperança; então, o discurso que ele finalmente deu acabou deixando as pessoas ainda mais deprimidas.

Ele começou relembrando os americanos de que ele tinha prometido ser

um presidente “que sente a sua dor”, uma frase que agora sempre será creditada a Bill Clinton. No entanto, depois disso o discurso se desintegrou. Ele falou sobre “a crise de espírito do país”, estabelecendo um precedente político de que cada mau tempo em qualquer coisa importante para o público seria rotulado como crise, e sobre como não éramos mais a nação “do voto, mas sim da arma de fogo”, que os nossos exércitos não eram mais “invencíveis”, que a economia não era mais “segura como um dólar”. Nunca na história do país um presidente tinha atacado toda a essência da instituição americana em um só discurso. Todavia, foi o seu ataque direto aos valores americanos que chocou os ouvintes em seu âmago.

> Em uma nação que era orgulhosa de seu trabalho árduo, suas famílias fortes, suas comunidades solidárias e nossa fé em Deus, muitos de nós tendem a adorar o comodismo e o consumismo. A identidade humana não é mais definida pelo que alguém faz, mas pelo que ele possui.

Ao reler esse discurso pela primeira vez desde que o ouvi quando criança, até mesmo eu fiquei deprimido. Foi uma litania de desespero e fracasso que os americanos nunca tinham ouvido de um presidente até aquele momento. E, enquanto ele assumia alguma responsabilidade, a mensagem ouvida pelos americanos era que a culpa era da população (lembre-se, não é o que você diz, mas o que as pessoas ouvem que importa). O discurso era um lembrete não do que os americanos “poderiam” ser se eles ousassem sonhar, mas sim uma declaração do que eles tinham se tornado realmente naquele período particularmente obscuro da nossa história. Em vez de apelar para as aspirações americanas, o discurso do mal-estar bateu na tecla de suas ansiedades e inseguranças. Foi triste, em vez de otimista, dizer-nos que tirássemos a cabeça das nuvens, colocássemos os pés de volta no chão e víssemos o quão terrivelmente tínhamos perdido o nosso caminho.

No entanto, os americanos não gostaram do sermão. Nas semanas subsequentes, o país decidiu de modo coletivo que não tinha nada de errado com seu povo – o problema era, na verdade, o morador da Casa Branca. A popularidade de Carter e sua presidência foram essencialmente destruídas. Ele aparentemente não entendia a regra sete da comunicação eficaz: falar de forma inspiradora. Ele nunca percebeu que é melhor sorrir com a chuva, sabendo que há um arco-íris a caminho, que fechar a cara e reclamar do

tempo. E o público percebeu, com mal-estar ou não, que ele não era o homem que seria capaz de guiá-los para fora da tempestade. Voltando-se para a fraqueza, em vez da força, Carter revelou sua própria fraqueza paralisante. E o eleitorado americano premiou o otimismo de Ronald Reagan como resultado.

Nixon, Carter e uma interminável corrente de aspirantes políticos aprenderam do jeito difícil: todas as coisas estúpidas que você diz ou faz pode e será usada contra você. No fim, os políticos são geralmente os seus maiores inimigos, mas eles têm muita ajuda. Os jornalistas são tão populares no seio da comunidade política quanto o Dr. Kevorkian em uma convenção da AARP. Quando se trata de uma inesquecível linguagem destruidora de carreira, as palavras vêm do político, mas os meios de comunicação fornecem a arma. O humorista político Bill Maher observou de modo muito apropriado:

> Estava observando Andrea Mitchell... falando sobre debates, e ela disse: "Um Gore suspirando, um Nixon suado, um Bush aparentemente entediado, esses momentos infelizes e improvisados são os que os eleitores às vezes se lembram mais". E pensei, sim, eles se lembram mais porque você mostra isso em um maldito circuito na mídia 24 horas por dia! É por isso que eles se lembram mais disso! Não são os eleitores que escolhem. É o que a mídia escolhe. A mídia seleciona alguns momentos e os mostra sem parar. Dessa forma, as pessoas pensam: "Olhe, o Gore suspirou, está acabado."[18]

O grito de Howard Dean em 2004 é uma ilustração perfeita. Foi visto tantas vezes que se tornou o momento decisivo de sua candidatura. No fim, foi a repetição, e não o evento, que o fez ruir.

A política em geral não se empresta à linguagem duradoura porque os americanos, em verdade, não gostam de política. Nós nos lembramos de alguns ótimos discursos políticos porque eles nos inspiraram, ou porque foram repetidos diversas vezes na televisão, contudo, a linguagem da campanha e os discursos do Estado da União, quando os escritores de discurso mostram o seu melhor, são quase sempre esquecidos simplesmente porque preferimos nos lembrar de outra coisa.

Novamente na categoria do Hall da Vergonha, o slogan presidencial mais explosivamente controverso de todos os tempos foi com certeza o rótulo do "extremismo em defesa da liberdade" abarcado pelo senador do Arizona e candidato presidencial republicano de 1964, Barry Goldwater, em seu malsucedido esforço para defender o encarregado Lyndon Johnson. A citação completa, pronunciada do palanque da Convenção Republicana Nacional em São Francisco, enquanto o senador Goldwater aceitava a candidatura, tem uma leitura um pouco parecida com a que você encontra em uma peça Shakespeariana:

> Gostaria de lembrar-lhes que o extremismo em defesa da liberdade não é um vício. E deixem-me lembrar-lhes também que a moderação na busca de justiça não é uma virtude.

Aqui está um excelente exemplo de como o que as pessoas ouvem é o que importa, não o que o falante tenciona. A declaração de Goldwater foi completamente justificável em um nível teórico e intelectual. No entanto, isso não importava porque o que Goldwater disse realmente não era o que a maioria das pessoas queria ouvir. O argumento que Goldwater pensou que estava dando, uma forte e inabalável declaração sobre a liberdade, foi muito refinado para o "contexto" de uma campanha presidencial. Ao aparecer descrevendo "a si mesmo" como um extremista – usando, na verdade, uma palavra altamente carregada – a própria linguagem de Goldwater reforçou a imagem que seus adversários tinham criado para ele como um extremista com um dedo no botão nuclear.

Mas a história não acaba aí. O descuido linguístico de Goldwater foi ampliado pela equipe midiática incrivelmente agressiva de Johnson, guiada pelo gênio criativo Tony Schwartz. Enquanto isso não se qualifica como uma "linguagem" memorável o time de Johnson criou um dos anúncios televisivos mais memoráveis de todos os tempos. Uma garotinha loira está sentada em um campo aberto arrancando as pétalas de uma margarida, contando-as lentamente enquanto elas caem no chão. Enquanto ela conta e dá olhadas intrigadas para cima, a câmera para de forma repentina e dá um lento zoom em seu rosto; sua voz é substituída por uma voz masculina sem emoção, fazendo contagem regressiva. Quando a contagem chega a zero, uma nuvem de cogumelo preenche a tela e o presidente Johnson irrompe com uma arrepiante voz:

> Esses são os interesses em jogo. Fazer um mundo em que todas as crianças de Deus podem viver, ou ir para a escuridão. Nós devemos nos amar uns aos outros, ou devemos morrer.

Um locutor conclui: "Vote em Johnson para presidente no dia 3 de novembro. Há muita coisa importante em jogo para você ficar em casa".19

O anúncio nunca menciona a palavra "extremismo" nem Goldwater. Isso simplesmente incentivou o público a fazer uma perturbadora conexão entre o que Goldwater disse e as consequências sugeridas pela propaganda. O anúncio da "Margarida" foi oficialmente ao ar apenas uma vez (embora tenha passado em vários programas nacionais de notícias repetidas vezes) – criando um imediato rebuliço que a campanha rapidamente o tirou do ar – mas o dano já tinha sido feito. O slogan oficial da campanha de Goldwater, "Em seu coração você sabe que ele está certo", foi ridicularizado através de bótons que diziam "Em suas entranhas você sabe que ele é louco", e Johnson nunca deu a seu adversário uma chance de se explicar através de um debate nacional. O resultado foi uma vitória esmagadora sobre Goldwater.

Essa única palavra – "extremismo" – soou mais forte e mais alta que qualquer outra coisa que ele tenha dito ou feito em toda a campanha de 1964. Não tinha nenhuma explicação, nenhuma chance de amenizar as declarações ou explicações depois dos fatos a serem ouvidos. Goldwater tinha se tornado um ícone do extremismo de forma tão firme quanto o Coelho da Duracell é atualmente o ícone do movimento incansável. E o extremismo não vende. Nunca. Todos os candidatos eleitos sabem disso perfeitamente – a corrente principal é o lugar para estar.

No entanto, de forma inacreditável, os Republicanos cometeram o mesmo erro na sequência de seu sucesso esmagador em 1994 ao chamar sua tomada de poder do Capitólio de "revolução" e ao falar em termos grandiosos sobre a "reconstrução da civilização ocidental". Na verdade, sempre que um candidato ou um partido político invoca a palavra "civilização", saiba que eles estão quebrando, no mínimo, a regra um (simplicidade) e a três (credibilidade). Esse tipo de retórica cozinhada demais sempre levou a problemas políticos – e acabou levando à queda de Newt Gingrich – possivelmente o melhor e o pior escritor de nossa geração. Os Republicanos, por muito tempo, vêm carregando o peso da carga extremista, como na campanha presidencial de 2000, quando Al Gore raramente perdia a oportunidade de rotular George W. Bush como "extremo" ou referir-se repetidas vezes aos seus "esquemas de risco".

É claro que a impressão de falta de moderação também pode atingir os Democratas. Muito embora este livro seja essencialmente sobre palavras, algumas vezes a forma como essas palavras são pronunciadas é o que determina o resultado. Howard Dean é um bom exemplo. O famoso "grito de Dean" em uma noite de 2004, em uma convenção partidária em Iowa, fixou a imagem de Dean na mente do público de uma forma que é impossível de ser desfeita. Uma transcrição do evento registraria uma lista bastante completa e razoável dos estados que Dean planejava fazer campanha, mas junto com ela veio um som que não tinha vindo de nenhum candidato à presidência antes – ou ao menos não tinha sido pego ao vivo pelas emissoras. Foi aquele som, um "irá" do oeste pronunciado com um anasalado som da Nova Inglaterra e uma intensidade nova-iorquina gutural, somado a uma implacável repetição da transmissão do vídeo, que o derrubou. Ele com certeza tinha usado a regra oito (visualizar) – só que de uma forma exatamente oposta ao que ele pretendia. Os espectadores tiveram a chance de imaginar e visualizar o governador Dean como o presidente Dean – e isso os assustou.

De forma inacreditável, a percepção do extremismo tinha pouco a ver com a posição real de Dean nas questões ou nos registros no gabinete. Como muitos na mídia ávida e repetidamente salientaram, Dean não era um governador esquerdista em particular, ao menos pelos padrões de Vermont. Pela maioria das medidas objetivas de suas carreiras profissionais, John Kerry era, na verdade, mais liberal que Dean.* Mas a personalidade de Dean, sua retórica e sua atitude eram muito menos retraídas e muito mais voláteis que a personalidade estóica de Kerry. A percepção é tudo – e o grito fez Dean se mostrar extremo e, portanto, não presidencial. Esse também será um dos trechos dos vídeos de 2004 que sempre será exibido em todos os ciclos eleitorais.

Ao examinar cada uma dessas famosas missões suicidas linguísticas, é fácil acreditar que a maioria dos políticos está fadada ao erro – destinada a expressar alguma frase na maioria dos serviços públicos que provoque vaias até mesmos de seus partidários. Mas se as lições da comunicação eficaz forem seguidas, e se os exemplos neste capítulo nos disserem alguma coisa, as palavras que não funcionam "podem" ser evitadas. As figuras políticas não têm que sofrer uma morte pública fria e solitária por causa de suas línguas. O truque é abordar cada oportunidade de comunicação sob a perspectiva do público – e estar sempre armado com uma frase de efeito muito boa. Se os rótulos são importantes na política porque nos ajudam a categorizar e a lembrar, as frases de efeito são essenciais porque podem realmente fazer as pessoas mudarem de ideia. Os americanos votam com

base nas curtas manifestações da comunicação política que têm geralmente de sete a dez segundos de duração e que aparecem espremidas entre uma perseguição de carro e o nascimento do último panda no jornal local – e não com base na maratona de exibição das sessões da *Estrada para a Casa Branca* da C-SPAN. Dos mil eleitores que entrevistamos na noite da eleição em 2000, nenhum deles tinha lido as plataformas de nenhum dos dois partidos naquele ano.

Quase todos os debates presidenciais são vencidos ou perdidos não por causa do contexto, ou até mesmo do estilo, mas por uma única frase ou declaração que prende a atenção do público e é vista e revista diversas vezes. Em 1976, a declaração de Gerald Ford, durante seu debate contra o adversário Jimmy Carter, de que a Polônia não estava sob o domínio soviético afundou sua acelerada campanha e provavelmente lhe custou a eleição. Em 1980, foi o refrão de Reagan "Lá vai você de novo" contra Carter que capturou a imaginação do público e diminuiu os ataques implacáveis de Carter. Em 1984, foi Reagan de novo que deu um perfeito nocaute contra seu adversário, Walter Mondale, com uma frase de efeito: "Não vou fazer da idade um problema nesta campanha. Não vou explorar, para fins políticos, a juventude e a inexperiência do meu adversário". Isso ajudou a animar um debate que não teria brilho.

Entretanto, talvez a frase de efeito mais famosa de todos os debates não tenha sido proclamada por um candidato à presidência. Lloyde Bentsen, o candidato democrata à vice-presidência de 1988, forneceu uma aparente linha de ataque improvisada sobre a idade contra seu oponente Dan Quayle, que sempre será ensinada não só nas aulas de história como também nos cursos de comunicação: "Senador, eu servi com Jack Kennedy. Conheci Jack Kennedy, era meu amigo. Senador, você não é nenhum Jack Kennedy". A falta de resposta de Quayle selou sua imagem e seu destino político. E conforme uma piada de um comediante: "O que Marilyn Monroe disse a Dan Quayle depois de ter feito amor com ele? 'Você não é nenhum Jack Kennedy".*

Como vimos neste capítulo, o poder da linguagem pungente é imenso, contudo, o poder destrutivo de uma frase de efeito danificada pelo pensamento é infinito e imperdoável. Todas as mensagens bem-sucedidas e eficazes – palavras e linguagem que foram apresentadas no contexto adequado – têm algo em comum. Elas grudam em nosso cérebro e nunca nos deixam, como andar de bicicleta ou amarrar o cadarço. Elas não só comunicam e educam, não só nos permitem compartilhar ideias – elas também motivam as pessoas a agir. As palavras que funcionam são

catalisadoras. Conseguem nos estimular a nos levantarmos do sofá, sair de casa e fazer algo. Quando os comunicadores prestam atenção ao que as pessoas ouvem em vez de ao que estão tentando dizer, eles conseguem não só chamar a atenção das pessoas como mantê-la.

* "Vamos sair daqui" foi a frase mais popular em todas as produções hollywoodianas. De acordo com o site Filmsite.org, ela foi usada pelo menos uma vez em 84% das vezes do final da década de 1930 a meados da década de 1970. Dito isso, são os escritores dessas inesquecíveis frases, não os atores que as disseram, que merecem o crédito.

* Se Robert Shapiro tivesse feito da sua maneira, a declaração "Se isso não se encaixa, você deve ser absolvido" nunca teria entrado para o vocabulário público. A frase mais inesquecível do julgamento de O. J. Simpson foi pronunciada por Johnnie Cochran, mas não foi espontânea. Na verdade, essas não foram nem suas palavras. Elas foram escritas para ele por outro advogado do time de defesa de Simpson, Gerald Uelmen, e Shapiro odiou a frase. "Quando a ouvi pela primeira vez, pensei: 'Oh Deus, eu não gosto disso'. Não é algo que me sentiria bem dizendo. Mas funcionou com Cochran".

* Correndo o risco de perder uma vaga no conservador Clube do Livro do Mês, a palavra "merda" também apareceu no *The New York Times*, no dia 10 de julho de 1973, na transcrição pública da fita de Watergate em que Nixon dizia: "Não dou a mínima para o que acontece, grande 'merda'. Eu quero que você se mostre evasivo sobre isso, deixe que eles invoquem a Quinta Emenda, acobertem ou o que quer que seja". Mas essa palavra não apareceu nas notícias concomitantes sobre as fitas.

* 1. Nike Miller Lite
  Wendy's
  Yellow Pages
  M&M's
  General Eletric

* De *Tudo em Família* a *Maude, Good Times* e *Os Jeffersons*, os programas de Lear criados na década de 1970 tiveram um incrível impacto na psique americana. Sua insistência de que ele apenas "refletiu" a cultura americana é mais um reflexo da modéstia que da exatidão.

* Uma vez convidei Will para participar de uma das minhas discussões em grupo para que ele soubesse o que se passa na cabeça dos eleitores americanos. Sua resposta: "Céus, não! O que faz você pensar que eu quero saber o que 'as pessoas reais' estão pensando?".

* O mesmo argumento a direita poderia ter tido sobre John McCain, quando comparado a George W. Bush. McCain tem uma reputação dissidente, e o seu famoso apoio à reforma do financiamento da campanha e à legistação antitabaco o tornaram o

queridinho da esquerda. No entanto, com base em todas as questões, da oposição aos gastos federais ao apoio das tropas adicionais no Iraque, poderia ter sido feito um julgamento de que McCain era, e na verdade é, mais conservador que Bush.

* Tom Brokaw pediu que Quayle explicasse o que ele faria se, como vice-presidente, tivesse que assumir os deveres do presidente. Sua resposta foi enfatizar de forma correta que ele tinha "tanta experiência no Congresso quanto Jack Kennedy tinha quando estava buscando a presidência". A rápida resposta de Bentsen soou como se tivesse sido improvisada, mas de acordo com os jornalistas políticos Jack Germond e Jules Witcover em seu excelente texto "Whose Broad Stripes and Bright Stars", Betsen, na verdade, tinha tentado uma abordagem parecida a um ensaio do debate: "Você não é nenhum Kennedy e George Bush não é nenhum Ronald Reagan".

VII

Estudos de Casos Corporativos

> *A minha linguagem tinha o objetivo de ser transparente e clara. Se houvesse um tema, seria sempre de simplificar, simplificar e simplificar, para fazê-los sentir no sangue, penetrar na pele. Você tem que alcançar as pessoas na alma para que elas possam internalizar a sua mensagem. Muitas mensagens são apenas um jargão interno ininteligível.*[1]
>
> — Jack Welch

Jack Welch americana. entendia o É poder verdade das que palavras ele tinha que seus funcionam críticos, melhor os quais que reclamavam qualquer que ele era grosso de forma desnecessária e muito agressivo em certas ocasiões, contudo, era universalmente apreciado por sua franqueza e aplaudido por seus resultados. Ele certa vez me disse de forma enfática: "Usei minhas palavras para dar um foco mais exterior sobre o consumidor para que eles tentassem sempre satisfazer o consumidor.

É por isso que repeti tantas vezes: as empresas não dão estabilidade no trabalho, apenas os clientes satisfeitos fazem isso". Eu lhe perguntei por que, se a linguagem é tão importante na motivação dos funcionários para

agradarem os clientes, as corporações e os CEOs geralmente escolhem tão mal as palavras. Ele se recusou de modo enfático a criticar os ex-colegas, entretanto, ele tinha uma mensagem para qualquer funcionário que esteja lendo este livro:

> Eu costumava tomar café com os assistentes e com a equipe uma vez por mês quando estávamos reestruturando a empresa, e eles me perguntavam se ainda teriam um emprego depois que fizéssemos a redução das funções da equipe. Eu lhes dizia para que olhassem seus registros telefônicos. Se a maioria das ligações fosse "de" clientes querendo comprar algo, esse era um bom sinal de estabilidade no trabalho. Mas se a maioria das ligações fosse da sede da empresa "para" o campo só para pegar dados para mim, seus dias poderiam estar contados. A mensagem que eu estava enviando era clara: o trabalho deles não era bajular. Era produzir, vender e fazer coisas. Comuniquei com toda a clareza que a pessoa teria estabilidade no emprego se estivesse focada no cliente, e que não teria se não estivesse.

As palavras que funcionam nos negócios não se injetam simplesmente na memória e lhe obriga a agir; às vezes elas realmente representam a diferença entre milhões e bilhões de dólares. As histórias a seguir foram tiradas diretamente do mundo corporativo, e fui um participante ativo na maioria delas. Para aqueles que definem o sucesso em termos de rendimentos e lucros e gosta de controlar os resultados através de contas bancárias, 401(k)s, e do Índice Industrial Dow Jones, este capítulo é para você.

O componente que praticamente todos os esforços da comunicação corporativa têm em comum é a decisão de adotar uma abordagem proativa. No atual ambiente anticorporativo, completamente receoso e altamente politizado, há uma simples equação linguística: "Silêncio = Culpa". Dois exemplos gráficos com os quais estou pessoalmente familiarizado:

- Por anos, o Walmart não correspondeu a uma crescente sequência de sérios desafios do público, da comunidade, da lei e do governo, e

agora se encontra na defensiva em bairros onde pretende se localizar e expandir, e em uma guerra com grupos de interesse público que uma vez elogiaram a empresa pelos preços baixos e pelas oportunidades de emprego.

- Vons, a divisão de mercado da gigante Safeway, no sul da Califórnia, tomou, de modo consciente, a decisão de encorajar os diretores da loja a "não" falarem com funcionários e clientes sobre as questões trabalhistas nas vésperas da terrível e destruidora greve em 2004, e pagou o preço com a agitação dos funcionários e do mercado consumidor irritado durante a greve e depois dela.

- Halliburton, um fornecedor militar, ignorou o protesto do público contra seus suspeitos procedimentos de contabilidade e cobrança, apesar dos esforços dos especialistas de relações públicas em intervir e coordenar uma explicação e uma resposta. Seu silêncio pode ter sido impulsionado pela preocupação de que qualquer declaração pública refletiria de forma negativa sobre o ex-CEO Dick Cheney.

Independentemente dos fatos, mesmo que seja injusto fazê-lo, faz parte da natureza humana considerar o silêncio como uma admissão tácita de irregularidades. Cada ataque que não seja recebido com uma resposta clara e "imediata" será presumido como verdadeiro.

Isso talvez pareça óbvio, mas uma análise do comportamento público das empresas públicas sugere o contrário. Seja em meio a uma greve de funcionários, um escândalo corporativo ou apenas um relatório trimestral financeiro ruim, a comunicação da empresa com o público deve ser proativa, consistente e contínua. Mesmo que um evento difícil esteja para acontecer – ou uma crise tenha simplesmente caído no seu colo – as regras são as mesmas. A palavra--chave é *mais: mais conversa* com a comunidade afetada e não menos, *mais informações* e não menos, e *mais detalhes* e não menos. Se as palavras estiverem certas, não há tal coisa como o exagero.

Então, vamos dar uma olhada no que aconteceu quando os princípios da simplicidade, brevidade, credibilidade, uniformidade, novidade, aliteração, inspiração, visualização, questionamento e contexto – as dez regras da comunicação – foram aplicados nos desafios da comunicação no mundo real. Vamos ver o que acontece quando os profissionais da comunicação realmente abraçam o tema deste livro: *Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem*[...]".

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE "APOSTA" PARA "JOGO"

Um dos melhores exemplos de uma indústria abordando sua maior fraqueza de imagem e transformando-a quase que em sua força mais benéfica ao mudar apenas uma única e solitária palavra foi a indústria do "jogo" – conhecida antigamente como a indústria da "aposta". Depois de um longo mandato como presidente do Comitê Nacional Republicano, Frank Fahrenkopf levou suas bem afiadas habilidades políticas e comunicativas para a arena corporativa como o presidente da Associação Americana do Jogo. Transformar aposta em jogo não foi ideia dele; a estratégia tinha sido implementada anos antes.* Mas Fahrenkopf intensificou o empenho em uma aparente estratégia simples, mas revolucionária, de reformulação da marca para toda a indústria; com uma única e poderosa palavra, um novo contexto foi estabelecido para tudo o que rola em Las Vegas, Atlantic City, Costa do Golfo em Mississipi e todos os cassinos comerciais e indianos na maioria dos estados em toda a América. A palavra "jogo" mudou tudo.

O mais importante é entender que os produtos e os serviços subjacentes não mudaram nem um pouco. As mesmas máquinas caça-níqueis. Os mesmos baralhos. Os mesmos dados.

As mesmas vantagens dos cassinos. Mas a mudança de "apostar" para "jogar" na descrição do comportamento de alguém contribuiu para uma mudança fundamental em como os americanos veem a indústria das apostas.

É aqui que o princípio da visualização na comunicação desempenha um papel maior na percepção da transformação. Todas as antigas e desagradáveis associações (por exemplo, crime organizado, casas de penhores, vício, perder de maneira estúpida sua fortuna) foram abandonadas dando lugar a uma imagem mais clara e brilhante de uma boa e inocente diversão. O ato de "apostar" lembra um homem velho com um cupom de aposta amassado na corrida de cavalos, ou soa como os apelos de um degenerado desesperado tentando convencer o cliente a pagar um pouco mais por seu anel de casamento, ou parece os serviços fornecidos por um decadente agente de aposta clandestino em um quarto cheio de fumaça. "Jogar" é o que as famílias fazem juntas em um mega resort hollywoodiano da MGM, no New York, New York ou em um dos outros "resorts para famílias" em Las Vegas. "Apostar" é um vício. "Jogar" é uma

escolha. “Apostar” é arriscar-se e engajar-se em um comportamento de risco. “Jogar” é tão simples quanto jogar com cartas ou dados ou uma bolinha que gira, gira e gira.

Essa troca linguística coincidiu com uma reforma da genuína imagem bem no coração da Meca do mundo do jogo. Por um tempo na década de 1990, Las Vegas se vendeu como um ambiente familiar, um tipo de Disneylândia adequado tanto para as crianças quanto para os pais – um parque temático cheio de shows e atrações, e o “jogo” era apenas uma diversão entre tantas outras. Em vez de xícaras que giram, havia roletas que giram. Em vez da máquina de pinball ou do fliperama brilhando, eram as máquinas de caça-níquel que tocavam e ressoavam. É verdade, o hotel temático para crianças, Circus Circus, esteve por aí durante décadas, mas agora o modelo Circus Circus está de um lado a outro da Strip (também conhecida como Las Vegas Boulervard, quando as crianças estão por perto), da Ilha do Tesouro com navios piratas à Excalibur e suas performances noturnas de torneios com cavaleiros.

E por um tempo, isso funcionou.

Mas assim como os artistas veteranos de Vegas, Paul Anka e Tom Jones, bem como algumas das mais bem-sucedidas cidades americanas, Las Vegas está constantemente engajada na ação da revitalização e do rejuvenescimento. A Vegas familiar não durou, entretanto, graças em parte ao mais inocente rótulo de “jogo”, a cidade foi capaz de voltar a ser uma encarnação mais velha e adulta, sem todas as más conotações. Hoje, as apresentações de Las Vegas estão mais audaciosas que nunca, até mesmo nos hotéis orientados à família, como o resort da MGM, onde ninguém com menos de 18 anos pode ir ao show *La Femme*, uma renovação do topless francês. Se os anos de 1990 foi a época das famílias em Las Vegas, a primeira década do século XXI foi de “O que acontece em Vegas, fica em Vegas” (talvez a melhor promoção de uma cidade desde “Eu Amo Nova York”, na década de 1970).* Ela se tornou, uma vez mais, uma cidade sem lei, um lugar onde as pessoas comuns podem perder a linha sem os vizinhos ficarem olhando, mesmo que só por um fim de semana longo, pois as regras normais não se aplicam. Mas o interlúdio da família foi uma etapa crucial na evolução da cidade – e da indústria como um todo. Essa evolução, e a reinvenção que a acompanhou, não poderia ter sido imaginada sem a troca de “aposta”

para “jogo”: “uma palavra que funcionou”.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE "ÁLCOOL" PARA "DESTILADO"

O renascimento do termo "destilado" é análogo à cunhagem de "jogo". Mesmo que eu não tenha participado deste empreendimento, ele merece ser mencionado por causa de seu papel essencial na mudança de toda a imagem da indústria de bebidas alcoólicas, que vinha lutando para permanecer como algo de tendência, de relevância e da moda.

"Destilada" refere-se a bebidas alcoólicas que antes eram chamadas normalmente de "bebida alcoólica" ou apenas "álcool". "Destilado" é um termo antigo, principalmente britânico, que tem sido popularizado no país nos últimos anos; vem da palavra em latim *de-stillare*, o qual significa "gotejar".

"Destilado" e "álcool" atualmente carregam associações bem diferentes. "Álcool" tem muitas implicações negativas; faz-nos lembrar de "alcoólatra", alcoolismo e bêbados segurando uma garrafa de cachaça bem forte. "Destilado", por outro lado, faz-nos lembrar de taças sendo erguidas em brindes, e esse próprio som evoca imagens e sentimentos agradáveis e ternos – uma afirmação e conexão tácita, mas de conhecimento geral entre as pessoas. Quando você saúda uma pessoa do outro lado da mesa com uma taça, você está em boa companhia, e o próprio tinir significa certa elegância e sofisticação, além da agradável promessa de camaradagem. Ainda mais que o próprio álcool, o tim-tim coloca as pessoas no mesmo estado de espírito, pois as transporta emocionalmente para onde querem ir. Quando as pessoas erguem as taças, erguem de modo simultâneo seus espíritos entusiasmados (ou destilados, neste caso).

O destilado tem mais uma vantagem: a novidade. No passado, quando as pessoas pensavam em álcool, um limitado número de bebidas previsíveis vinha à mente: uísque, vodca, gim, caninha, cachaça e algumas outras – mas as escolhas eram limitadas. É claro que algumas marcas tentaram aumentar as opções, as mais notáveis foram a Captain Morgan e muitas das marcas da Seagram. Entretanto, como parte da mudança de "álcool"

para "destilado", as empresas começaram a oferecer novas cores, novos sabores, novas misturas e novos tipos exóticos.

Assim, o que antes era uma bebida cansativa, previsível e inferior tinha se tornado nova e excitante – e isso tem provocado calafrios de preocupação em toda a indústria de cerveja. Veja o novo vocabulário, os efeitos visuais e a abordagem mais inspiradora na sua marca de cerveja favorita como uma consequência.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: "INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS" VERSUS "COOPERATIVAS

DE CRÉDITO"

Aqui está um exemplo onde o empreendimento da linguagem foi focado na promoção da imagem em vez de na escolha entre duas palavras. As cooperativas de crédito estaduais e locais têm duas pequenas entidades de classe representando-as em Washington, e ambas contrataram a minha empresa, em meados da década de 1990, para assumir a difícil tarefa, com grandes gastos, de um lobby bancário politicamente agressivo e ajudar as cooperativas de crédito a promoverem um clima regulador mais favorável. Esse foi um desafio que eu estava destinado a perder. As instituições financeiras tinham todo o dinheiro, tinham todos os contatos políticos, tinham todas as vantagens, menos uma: a linguagem.

Embora eu não chegue ao ponto de dizer que a expressão "instituição financeira" tem um estigma, ela tem conotações fortemente negativas – e muitas delas são visuais e centradas na localização. Basta dizer o nome, e as pessoas visualizam um ambiente alto e espaçoso, saguões de mármore, mesas caras de madeira e uma decoração exagerada que os clientes têm que pagar através de todas as taxas escondidas. É por isso que você raramente vê o interior de um banco em seus anúncios publicitários nos Estados Unidos, e quando aparece, é sempre um close de um caixa de banco agradável e não o opulento gabinete do presidente do banco. É claro, a visualização é a regra oito, mas com base na ideia de que a imagem seja agradável. O que não acontece com as "instituições financeiras".

As "cooperativas de crédito", por outro lado, são para as "instituições financeiras"

o que a série de TV *Cheers* era para os bares locais de uma vizinhança – um ambiente e um lugar ideal para fazer negócios, o qual você esperava que existisse em algum lugar além de somente na sua televisão. Não criei essa analogia: 30 membros das cooperativas de crédito em Cleveland e St. Louis a criaram por mim em uma discussão em grupo que conduzi há alguns anos. A "cooperativa de crédito" cria uma percepção de ser pequena, íntima, gentil e cuidadosa – onde você realmente conhece o caixa e o caixa conhece você. Já a "instituição financeira" evoca a imagem de prédios de concreto e barões ladrões com grandes riquezas inatingíveis e a "cooperativa de crédito" evoca as pessoas simpáticas que trabalham lá – para você. As instituições financeiras são como o Sr.

Potter do filme *A Felicidade Não Se Compra*. As cooperativas de crédito são a moradia e o empréstimo feitos para a comunidade.

Uma vantagem também importante nas cooperativas de crédito é a ideia de "associação".

Ser um "sócio" em vez de ser um "cliente" soa muito mais inclusivo, participativo e amigável. Voltando à analogia do *Cheers*, as "*c*ooperativas de crédito" são lugares onde "todos sabem o seu nome, todos sempre ficam felizes porque você chegou". Na verdade, se eu fosse o mentor de uma das associações de cooperativas de crédito nacionais, contrataria um personagem da série, Sam Malone, Norm Peterson ou Woody Boyd, como meu porta-voz nacional. Não importa o que ele diz, mas a imagem que ele invoca.

Com certeza as cooperativas de crédito foram capazes de passar a legislação favorável à sua expansão por cima dos protestos e da pressão pública do estabelecimento bancário.

As instituições financeiras acabaram gastando centenas de milhares de dólares em um esforço inútil de contra-ataque, mas com cada contribuição e gasto, eles só lembravam aos membros do Congresso por que os seus constituintes adoravam as suas pequenas cooperativas de crédito e odiavam suas temerosas instituições financeiras.

Ahhh, o poder da visualização.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE “LE RÊVE” PARA “WYNN RESORTS”

Enquanto a melhor linguagem tem um som musical muito parecido com o de uma ópera ou de uma orquestra, para que as palavras tenham um impacto real, o público, com um mínimo necessário, deve saber o que elas querem dizer – e como dizê-las e repeti-las.

Se eles não podem, ou não conseguem, dificilmente será uma receita para o sucesso.

Como aconteceu com o “*Le Rêve*”, nome original do mais novo hotel de Steve Wynn em Las Vegas, que significa “o sonho” em francês. Na teoria teria sido um nome perfeito para o hotel mais bonito e inovador de Las Vegas.

Como descobri na minha pesquisa, contudo, as pessoas não só não faziam ideia do que “*Le Rêve*” significava, como também não tinham nenhuma ideia de como pronunciá-lo.

Coloque 20 pessoas em uma sala e apenas meia dúzia conseguirá falar corretamente.

Esse era claramente um problema.

Mas a minha pesquisa de mercado revelou que Steve Wynn já tinha acesso a uma palavra muito mais forte e amplamente identificável – uma palavra que tinha simplicidade, brevidade, credibilidade e relevância para os padrões de Vegas por todo o globo: o seu próprio sobrenome. Na verdade, “Steve Wynn” era tão amplamente conhecido e popular entre a comunidade de Vegas e de jogos que as pessoas estavam dispostas a pagar um pouco mais por um produto, um serviço ou uma estadia no hotel se estivesse diretamente relacionado ao seu nome. Então, “Le Rêve” se tornou “Wynn Resorts”, criando uma marca que já provou ser um sucesso esmagador. Como o próprio Wynn disse: “Dar uma marca a esta propriedade foi a coisa mais inteligente que fizemos. Sempre que ando pelo cassino, as pessoas se aproximam e pedem que eu tire uma foto com elas ou autografe alguma coisa. Isso nunca tinha acontecido comigo antes. Nem depois do Bellagio, nem depois do Mirage, nem durante os tempos em que

Sinatra estava promovendo o meu Golden Nugget. É o nome. É o nome".

"Wynn" é um dos poucos nomes do mundo dos negócios que evoca uma imagem imediata e favorável. Nós o reconhecemos rapidamente (30% de nós sim) e é sinônimo de qualidade garantida e certificada. O mesmo poderia ser dito sobre nomes como "Welch", "Jobs", "Gates", "Iacocca" e "Murdoch". É muito raro um CEO transcender o produto que ele fornece, porém, quando isso acontece, seu próprio nome é geralmente a palavra que funciona melhor. Não faz mal nenhum o fato de "Wynn" soar como "vencer" (*win*) – o que é uma vantagem importante na cidade dos jogos.

Se Steve Wynn não tivesse sido um criador de hotéis espetaculares, com certeza teria sido um executivo publicitário vencedor de prêmios. O seu vocabulário é equivalente ao de um professor de inglês de uma das melhores universidades dos EUA, e ele pensa mais de forma visual que verbal. Ele conta uma grande história sobre um texto publicitário que ele produziu para o seu cassino original em Atlantic City, o Golden Nugget. A aspirante à estrela: Diana Ross. Entretanto, esse texto nunca foi realizado por causa do que o personagem de Strother Martin teria chamado de uma falha de comunicação no filme *Rebeldia Indomável.* Wynn disse:

> Escrevi uma peça publicitária para Diana em que ela entra no apartamento do presidente em Atlantic City com um monte de malas como Elizabeth Tayor. Eu me apresento: "Oi, Srta. Ross, sou Steve Wynn. Eu dirijo este lugar". E ela diz: "Certifique-se de que alguém cuide das minhas malas", como se eu fosse um porteiro ou algo assim. Mas ela fez uma cara do tipo "Oh, eu não poderia fazer isso Steve, vou parecer estúpida –

como se eu não soubesse quem você é". Então eu disse: "Não, Diana (você achar que eu sou o porteiro), é uma brincadeira", mas ela achou que (o anúncio) poderia passar uma imagem estúpida dela, como se estivesse me desrespeitando. Olhei para ela e percebi que estava dando murros em ponta de faca, então disse: "vamos esquecer isso e fazer outra coisa".

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE "DADOS HONESTOS" PARA

“DADOS PRECISOS”

– E DEPOIS ALGO...

No rastro do escândalo da Enron, os profissionais de contabilidade nos Estados Unidos enfrentaram a maior crise de relações públicas em décadas. Com a acusação e a dissolução da Arthur Andersen, as Big Five rapidamente tornaram-se as Big Four – e as empresas públicas de contabilidade restantes enfrentaram o enorme desafio de defender sua integridade, suas práticas de negócios e seu próprio direito de continuar a fazer negócios. Por volta de abril de 2002, quando a pressão sobre a indústria tinha alcançado a máxima intensidade, realizei um projeto de linguagem para a PricewaterhouseCoopers – uma pesquisa com base nos esforços de descobrir e definir o vocabulário de prestação de contas corporativa e o papel do profissional de contabilidade em alcançar isso.

Os tempos difíceis pediam um verdadeiro dicionário de comunicação de crise. Ao ouvir os profissionais de contabilidade por todo o país e, o mais importante, seus clientes de contabilidade – incluindo os CFOs, Chefes do Setor Financeiro, de muitas das mais poderosas empresas do mundo – estava dolorosamente claro que a antiga linguagem pré-Enron da PwC tinha que ir embora. Tinha de haver uma completa reforma da mensagem deles para combinar com as mudanças prioritárias e responsabilidades da profissão. Depois de três meses de uma extensa pesquisa, oferecemos à PwC uma completa revisão da forma como eles se definiam, definiam sua profissão e também o serviço que forneciam:

A LINGUAGEM DOS CFOS E A PRESTAÇÃO DE CONTAS CORPORATIVA	
NÃO DIGA	**DIGA**
Dados honestos/críveis/verdadeiros	Dados precisos
Interpretação	Análise
Responsabilidade/profissionalismo	Prestação de contas
Mercados de capital	Investidores/O interesse público
Abordagens inovadoras	Princípios e regras

Atestado para	Certificado
Experimentado	Independente
Amplitude de serviços	De volta ao básico
Códigos de conduta	Controles internos e procedimentos de prestação de contas
Compreensivo	Fácil de entender

Algumas dessas palavras transcendem a profissão contábil e tornaram-se uma terminologia descritiva essencial no ambiente corporativo do escândalo pós-Enron: Um dado "preciso" é mais importante que um dado honesto, crível ou verdadeiro porque é uma declaração de fato em vez de ser a explicação de alguém. Por motivos parecidos, "fatos" e "baseado em fatos" são elementos mais poderosos no mundo legal do que "evidência".

Pode parecer uma distinção sem uma diferença, mas é realmente importante. Os fatos são indiscutíveis. A evidência é aberta a interpretações.

"Responsabilidade" e "profissionalismo" são obviamente importantes, porém, "prestação de contas" triunfa sobre eles porque implica sanção e talvez até punição pela falha.

Queremos que todas as nossas instituições e todos os líderes sofram se, de alguma forma, eles nos fizerem sofrer ou nos derrubarem. Realmente vivemos momentos implacáveis.

"Atestado para" é de longe menos eficaz que "certificado", pois o antigo é percebido como um julgamento humano e o recente sugere um processo específico ou um procedimento acompanhado, junto com uma garantia.

A frase "de volta ao básico" atrai porque representa uma mudança no foco e uma mudança nas prioridades para as coisas mais importantes. Uma abordagem "de volta ao básico"

é particularmente popular em tempo de instabilidade econômica ou ansiedade pessoal.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE

FUNCIONAM: DE “CELULARES” PARA “ENTRETENIMENTO INTEGRADO”

Em raros casos, aplicar as palavras que funcionam tem a ver com dar foco nos medos das pessoas em vez de apelar para suas esperanças e sonhos. O atual mundo digital, portátil, celular e interativo é a perfeita ilustração. Há pouco tempo fomos contratados por uma empresa de celular que estava em processo de comprar uma de suas rivais.

Eles queriam usar a compra para remodelar sua imagem pública não só como um simples fornecedor de serviços de telefonia móvel, mas como um “prestador inovador do século XXI” de um “entretenimento abrangente e integrado” com o qual as pessoas pudessem “contar sempre”. E sim, cada uma daquelas palavras era importante tanto de forma individual quanto coletiva.

A linguagem “inovadora do século XXI” é visual e inspiradora, encorajando os consumidores a imaginarem as vantagens digitais do futuro em vez de aceitarem as limitações analógicas do presente.

O “prestador” é visto pelos consumidores como sendo mais ativo e agressivo que o “fornecedor”, aumentando a credibilidade da empresa e a diferenciando de seus concorrentes menos favoráveis aos consumidores.

As palavras “abrangente” e “integrada” vêm diretamente da boca dos consumidores. A segunda maior reclamação dos usuários dos aparelhos portáteis pessoais é que os vários componentes, incluindo o próprio serviço, não funcionam juntos facilmente.

A ideia de que cada um dos componentes, e todos eles, iria funcionar perfeitamente em conjunto enfocou um dos dois fatores de medo de uso do celular.

O “entretenimento” é o componente da novidade. Os consumidores não verão mais seus celulares apenas como ferramentas para fazer chamadas. De mensagem de texto a ouvir música, de tirar fotos a assistir à televisão e até mesmo a filmes, seus celulares serão capazes de fazer tudo isso – e fazer bem.

“Contar sempre com” é a base sobre a qual todo o resto é construído, pois trata da única grande reclamação, bem como da principal aspiração de todos os usuários de celulares do mundo todo – que eles realmente funcionem. Os consumidores não estão exigindo todas as novas campainhas

e toques, mesmo que eles gostem disso. Eles só querem que seus telefones funcionem – sempre – ou em suas palavras: "Não quero ter que pensar nisso".

E essa é exatamente a linguagem que os clientes querem e esperam ouvir do prestador do serviços. Os clientes residenciais querem saber que seus dispositivos portáteis serão o seu "elo" com o mundo externo. Os pequenos empresários querem saber que o seu prestador vai entregar uma "tecnologia livre de problemas" para que eles tenham a liberdade de focar outros aspectos dos seus negócios. E as pessoas que são responsáveis por toda a tecnologia das grandes empresas americanas querem saber se, caso algo de ruim aconteça, elas "estão protegidas" de forma que não custará muito tempo ou dinheiro para suas empresas e não lhes custará seus empregos.

Então, em vez de dizer ao cliente de celular todas as miríades de coisas positivas que o aparelho pode fazer, a abordagem mais sábia e eficaz é lembrar os consumidores de todas as coisas negativas que não vão acontecer. Seguem as palavras adicionais que expressam melhor esses medos inerentes:

- **"O Poder de UM".** Os consumidores querem que o processo seja todo simplificado. UMA parada para fazer compras, UMA conta para pagar, UM único ponto de contato se e quando algo der errado, UMA pessoa para responsabilizar.

- **"Nós geramos".** Esta frase e "qualquer coisa, em qualquer lugar, a qualquer hora, em qualquer aparelho..." projetam um forte conceito de confiança que vai bem além da mera conectividade.

Esses estudos de caso oferecem uma ampla mensagem para aqueles na comunidade dos negócios. Para ser direto, enquanto você está focado na linguagem de vendas e serviço, você simplesmente não reconhece, nem se importa em aceitar que a sua própria linguagem corporativa está contribuindo para a ansiedade dos americanos no momento, sobre a economia em geral e da América corporativa em particular. Desde a queda da Cortina de Ferro e do crescimento das eleições no mundo todo, concluímos de modo coletivo que a democracia é a única forma de governo verdadeira, legítima, justa e representativa (embora quando este livro tiver ido para a gráfica, a situação no Iraque, assim como o sucesso palestino do

Hamas, talvez tenha a possibilidade de minar esta conclusão), porém ainda temos que conceder esse endosso às nossas instituições econômicas ou à sua estrutura.

Pelo contrário, uma minoria considerável dos americanos rejeita o "capitalismo"

por seu visível efeito de vencedores e perdedores e pela sua constante natureza competitiva.

Em uma pesquisa realizada por mim no final da década de 1990, um quarto do eleitorado tinha uma opinião negativa sobre o capitalismo – e o principal motivo foi o notável comportamento da América corporativa. Desde então, graças à Enron, à WorldCom, à Tyco, à arrogância dos CEOs como Martha Stewart e Richard Grasso, bem como ao estouro da bolha da internet, aos escândalos comerciais internos e à credibilidade corporativa do ativista Elliot Spitzer (ex-procurador geral hiperativo de Nova York e agora um governador hiperativo), a fé e a confiança pública no capitalismo se deterioraram ainda mais. Esta pode ser uma frase longa para um livro curto, mas ainda não é a exaustiva lista de reclamações dos americanos subindo e descendo a escada econômica.

Caso pergunte a um acionista comum o que eles não gostam na América corporativa e nas grandes empresas, prepare-se para ficar esperando pelo menos uns cinco minutos para eles concluírem, e prepare-se para limpar seus óculos dos perdigotos expelidos: os americanos estão cuspindo feito loucos agora.* E quando os CEOs aparentemente distantes e inconscientes – a face pública da cultura capitalista – falam sobre ou perto dos chefes da maioria dos americanos, você tem todos os ingredientes para uma crise de credibilidade corporativa.

Linguisticamente, o primeiro passo para a América corporativa é parar de vender o "capitalismo". É verdade, se por acaso você estiver mirando nos grandes vencedores da Wall Street, essa palavra exerce um fascínio atraente e positivo, por este motivo, o slogan bem-sucedido da "ferramenta capitalista" da *Forbes* para promover a revista comercial. Mas para os dez milhões de americanos que se identificam com os perdedores econômicos na sociedade ou os personificaram, o "sistema de mercado livre" tem uma conotação muito menos dura e é muito mais acessível.

O segundo passo é largar a palavra "privado" do vocabulário corporativo. Para a maioria dos americanos, ouvir sobre os mercados "privados" e as propostas "privadas"

evoca imagens de clubes privados onde eles não podem entrar, escolas privadas pelas quais eles não podem pagar, piadas privadas que eles não entendem e comunidades privadas que os mantêm de fora. A privacidade individual do consumidor é uma coisa boa, os mercados privados não.

Assim como com a palavra "capitalismo", há um segmento bem definido da sociedade que não só aprecia a noção de "privado", como paga a mais por isso. Mas quando se trata de transmitir a cidadania corporativa ou aumentar a reputação corporativa, novamente o "sistema de mercado livre" vence. Por exemplo, em uma pesquisa que realizei para a profissão farmacêutica (note que não chamei de "indústria"), em uma proporção de dois contra um, os americanos preferem receber sua assistência médica de um sistema de mercado livre do que de um sistema privado. Apenas uma simples mudança em uma única frase pode e, de fato, representa uma grande mudança na percepção pública.

Isso me leva a dois estudos de caso da comunicação corporativa que atingiu em cheio o coração do sistema econômico americano. O primeiro teve um impacto sobre milhões de trabalhadores sindicalizados e continua a reverberar até hoje. O segundo teve um impacto sobre dez milhões de acionistas – incluindo a maioria dos leitores deste livro.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE "GREVE DOS FUNCIONÁRIOS" PARA "SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS"

Muito do meu trabalho tem sido sobre o lado corporativo das disputas trabalhistas e sempre envolveu a indústria de serviços. De uma rede de supermercados que oferece a seus empregados um salário, mais assistência médica e outros benefícios, a qual excedeu em muito o Walmart não sindicalizado, mas ainda teve que resistir a uma greve patronal (uma frase que nem mesmo os funcionários da empresa entenderam) às indústrias hoteleira e hospitalar, as quais têm que sofrer com as greves locais que são cruéis e ocasionalmente violentas, a melhor estratégia para lidar com a greve é usar as regras da comunicação eficaz para evitá-la.

As empresas precisam reconhecer que as palavras que elas usam para se comunicar com os seus funcionários nas situações de greve podem ser quase tão importantes quanto as cláusulas contratuais. Nas situações de greve iminente, o silêncio é a morte.

Caso queira saber qual lado tem a maior probabilidade de ganhar a aprovação pública, a resposta é quase sempre o lado que está se comunicando frequentemente com os empregados e através da mídia. Quando tem a ver com as questões trabalhistas, a quantidade é quase tão importante quanto a qualidade.

A primeira lição de linguagem é definir o contexto e aceitar o fato de que a maioria dos funcionários começa com uma inclinação antiempresa e a favor do sindicato. Portanto, o lado corporativo precisa ser o primeiro a fornecer aos funcionários as respostas de suas perguntas – "de preferência por escrito". Os funcionários tendem a aceitar os argumentos do lado que os fez primeiro, particularmente quando é feito com um tom pessoal e apaixonado, e uma apresentação por escrito tem mais credibilidade que uma verbal.

Na greve contra as subsidiárias dos gigantes supermercados do sul da Califórnia – Krogerm Safeway e Alberton's – os sindicatos dominaram a mensagem porque a administração fez a suposição incrivelmente estúpida de que o silêncio era uma boa estratégia de comunicação. Quando aparecemos no meio da greve para ajudar com a comunicação, ficamos surpresos ao saber que os funcionários não tinham absolutamente nenhuma ideia da posição da administração. Em particular, os funcionários tinham sido convencidos pelo sindicato de que eles estavam perdendo o seu sistema de saúde público, quando na verdade só lhes estavam pedindo que pagassem uma pequena parcela de sua bonificação.

Pior ainda, desde que a administração da cadeia dos três supermercados concordou com a política de comunicação de nenhuma comunicação, eles jogaram não só os funcionários contra si, mas a comunidade ao seu redor também. Por causa do silêncio, os funcionários tinham todo o direito de presumir que a administração "queria" a greve para "punir"

o sindicato, e os clientes tinham todo o direito de comprar em outro lugar para punir as empresas em greve por punirem seus funcionários. Repito, para as corporações envolvidas na controvérsia, silêncio = culpa.

A verdade é que algumas empresas em alguns estados talvez se

encontrem um pouco prejudicadas pelas leis de negociação trabalhista federal e estadual, contudo, isso torna a definição do contexto muito mais importante. Os sindicatos têm a vantagem inicial de "representarem"

os trabalhadores e do acesso irrestrito para dizer e fazer quase qualquer coisa, entretanto, as empresas podem igualar o campo de jogo ao lembrar os funcionários de que elas não só têm o poder do pagamento, como também pagam todos os benefícios pelos quais os sindicatos levam crédito.

A segunda lição de linguagem de prevenção de greve e administração de greve é reconhecer que a comunicação ocorre 24 horas por dia, sete dias por semana e que definir a credibilidade é um processo sem fim. "Nunca, nunca, nunca" deixe que qualquer comunicação do sindicato ocorra sem uma réplica. Uma cobrança feita é uma cobrança acreditada, a menos e até que seja contestada.

Em uma situação de greve iminente com uma cadeia de supermercado em Denver, o líder do sindicato local (que ganhou esse título por causa de seu comportamento ditatorial) estava ameaçando de forma constante a administração não só em particular, como também na mídia. Nos bastidores, contudo, a administração estava se comunicando com os operários, loja por loja, e até mesmo em um âmbito individual, respondendo a cada ataque com uma resposta imediata. Em alguns casos, a resposta era tão rápida e difundida de forma tão eficaz, que os funcionários realmente acharam a administração mais crível e receptiva às suas perguntas e preocupações do que seus próprios representantes nos sindicatos.

Uma terceira lição de linguagem é superar as expectativas. O momento da mensagem é importante. Poucas coisas são piores para a moral dos funcionários que ser deixado no escuro em relação à turbulência relacionada ao trabalho. A administração deve objetivar uma reversão de expectativas de 24 horas, com perguntas individuais e pessoais dos funcionários, e a uma reviravolta de 48 horas para produzir as respostas por escrito para as comunicações do sindicato por escrito. Os funcionários esperam que os administradores reajam lenta e deliberadamente a qualquer ataque ou declaração do sindicato. Superar as expectativas ao aprimorar o tempo do processo da comunicação estabelece de maneira imediata uma credibilidade.

O nosso trabalho nas situações de greve nos permitiu desenvolver um vocabulário específico, um dicionário de "palavras que funcionam". As empresas que enfrentam ações trabalhistas precisam manter os funcionários informados ao desenvolver um documento "semanal" de "Perguntas

Difíceis: Respostas Reais". Por que este título mais do que qualquer outro? Já que os funcionários presumem que a administração vai se desviar do conteúdo, a empresa que é receptiva a "perguntas difíceis" tem uma vantagem. E

o componente das "respostas reais" é exatamente o que eles querem saber e é mais crível que qualquer simples alegação de "honestidade" da administração.

Mas a comunicação escrita ainda substitui o diálogo direto. Algumas empresas o chama de "mesa redonda". Recomendamos "conversas", pois o termo sugere um ambiente mais informal e interativo, onde os "fatos" da discussão podem ser debatidos abertamente.

Se você analisar algumas das maiores greves e disputas trabalhistas da década passada, raramente verá os administradores expondo os "fatos" por trás do conflito. Em vez disso, você ouvirá comentários como "o que estamos oferecendo é mais que justo", o que não é apenas não convincente – corre o risco de se passar por arrogante, e até mesmo detestável. Nenhum funcionário que está a ponto de entrar em greve quer ouvir esse tipo de ideia. Isso só vai endurecer a oposição.

Ao usar os princípios das palavras que funcionam, as corporações precisam se comunicar com os funcionários em termos concretos, objetivos e de volta ao básico. Por exemplo, quando falar sobre os benefícios da assistência médica, "humanize" e "personalize"

o que a empresa se propõe a gastar com cada funcionário usando estatísticas reais da vida cotidiana (por exemplo, comparar cinco dólares semanais para a bonificação da assistência médica com o valor de uma dúzia de ovos, de dois galões de gasolina ou de um simples café com leite da Starbucks) em vez de fazer argumentos econômicos abstratos que são mais difíceis para as pessoas ou para os funcionários os relacionarem.

Da mesma forma, nesta era de aumento das bonificações de assistência médica, é essencial que as empresas enfatizem o que elas pagam para os seus funcionários – e não só o que os funcionários pagam por conta própria.

Outro erro que as empresas cometem é criticar a liderança do sindicato quando um toque mais suave seria mais eficaz. Aprendemos inicialmente que se confrontar com os "chefes do sindicato", mesmo que justificado,

jogará de modo rápido os funcionários contra a administração. Na verdade, apenas essa frase sozinha diz aos funcionários que você teme, desrespeita ou está intimidado pelo sindicato. Essa linguagem não funcionará em uma campanha política e, com certeza, falhará em um contexto trabalhista.

Se for necessário partir para o ataque, é crucial para a administração que apresente uma linha clara de distinção entre os "líderes" do sindicato e os "membros" do sindicato.

A menos que essa distinção esteja extremamente clara, as comunicações corporativas se mostrarão contraproducentes, ofendendo as pessoas que estão tentando influenciar.

Há três declarações essenciais nas disputas trabalhistas as quais permitem que a administração estabeleça o tom – e elas oferecem a simplicidade e a brevidade da boa comunicação. A primeira tem a ver com as aspirações: "Somos a favor do funcionário e somos a favor do sindicato".

A segunda aplica a regra de questionamento ao discurso, agindo sobre as dúvidas e ansiedades sobre o que exatamente o sindicato está tramando e aonde ele está indo: "Você está sendo valorizado pelos impostos que está pagando? O que os seus impostos realmente pagam? O seu sindicato está atento às SUAS necessidades e às SUAS prioridades?".

E a terceira aplica a regra de relevância pessoal, enquanto mina a credibilidade trabalhista:

"Ninguém vence em uma greve... mas os líderes dos sindicatos continuam a serem pagos.

Isso é realmente justo para você?".

Isso é ainda mais persuasivo quando os líderes do sindicato recebem salários astronômicos em comparação com os membros do sindicato – o que acontece com a maioria deles. A lição de linguagem final, em uma palavra, é "mais". Para convencer seus funcionários, enfatize a necessidade de "mais" informações, "mais" fatos e "mais" abordagem honesta.

Ao aplicar os resultados de uma extensa pesquisa de opinião do sindicato nas dez regras da comunicação eficaz, o que se segue é o vocabulário adequado e os prós e contras da administração da comunicação para com a sua mão de obra. Usar essas palavras no começo e com frequência pode transformar uma iminente greve de funcionários na satisfação do funcionário.

LINGUAGEM PERFEITA DA DISPUTA
TRABALHISTA PARA AS EMPRESAS

Há grandes representantes do sindicato lá fora que são comprometidos com os nossos funcionários e têm um relacionamento longo e bem-sucedido com eles. Nem sempre concordamos com a política, mas sempre ouviremos uns aos outros. Mas os líderes sindicais que usam as táticas de confronto estão geralmente avançando em sua própria posição à custa dos funcionários que sofrem. Há uma forma melhor.

Os funcionários merecem uma representação que não vá colocar em risco a sua estabilidade no trabalho, nem ignorar o impacto em longo prazo dessas decisões importantes. Respeitamos as vontades dos líderes sindicais de difíceis negociações. Entretanto, eles também deveriam se comunicar de forma aberta e honesta conosco e com seus funcionários.

Afinal, os seus líderes sindicais são pagos para fazer exatamente isso.

Estamos preparados para nos sentarmos à mesa com os parceiros dos sindicatos locais hoje, para encontrar uma solução que seja justa para os nossos funcionários e também para a empresa. Chegamos a essa discussão com boa-fé. Só pedimos que o sindicato faça o mesmo.

A lista linguística do contrato de negociação a seguir esboça os prós e os contras de palavras e frases específicas. Essa análise foi feita com base nas entrevistas com cerca de cinco mil membros sindicais nos últimos três anos de vários setores econômicos, todavia, as palavras também podem ser aplicadas para a maioria dos funcionários na maioria das áreas. Você perceberá ao longo da lista que a linguagem que funcionou bem há 20 ou 30 anos, hoje tem uma alternativa melhor:

A LINGUAGEM DOS CONTRATOS DE NEGOCIAÇÃO	
NÃO FALE SOBRE...	**FALE SOBRE...**
Paz de espírito	Segurança
Ser premiado	Ser valorizado
Compaixão	Integridade
Compromisso	Respeito, responsabilidade
Escutar os funcionários	Manter as promessas, respeitar os funcionários
Encontrar pontos em comum	Negociar com boa-fé
Equilíbrio	Integridade, senso comum
NÃO DIGA...	**DIGA...**
O sindicato é corrupto.	Divulgação completa/Você tem o direito de ouvir todos os lados.
Objetivo	Preciso
Os líderes sindicais não deveriam manter os funcionários locais reféns das questões nacionais	Os problemas locais requerem soluções locais.
Quando um sindicato entra em greve contra uma empresa, não está prejudicando só a empresa	Ninguém vence em uma greve.
Se o sindicato escolher entrar em greve, tenha o direito legítimo de escolha.	Nós faremos tudo o que for possível para evitar uma greve.
É culpa do sindicato, e não nossa, se os trabalhadores têm que cruzar uma linha de piquete.	Se houver uma greve, faremos o que for preciso para cumprir com as nossas responsabilidades para com os nossos clientes.

Algumas dessas linguagens são absolutamente essenciais, e poucas das palavras acima entram em conflito com as recomendações dos outros capítulos por motivos importantes: “Paz de espírito” é uma das frases mais poderosas na cabeça do público hoje, contudo, no atual ambiente econômico e na ansiedade trabalhista, damos uma ênfase ainda maior para a

“segurança”. Com a duração do emprego diminuindo todos os anos e o foco da mídia nos empregos americanos que estão sendo exportados para os países estrangeiros, a “paz de espírito” simplesmente não é tangível e explícita o bastante para os trabalhadores. Queremos a “segurança” de saber que o nosso emprego, o nosso pagamento e os nossos benefícios continuarão lá quando precisarmos.

Ser “premiado” tem a ver com compensação financeira, e isso é obviamente importante.

Mas ser “valorizado” transcende dólares e centavos. O “valor” tem a ver com um empregado dizendo obrigado, o agradecimento de um colega por um trabalho bem feito, um senso de propósito e propriedade. Ser “valorizado” é um retorno aos dias em que os funcionários (não os chame mais de operários – um operário é um trabalho de valor inferior) tinham um senso de lealdade para com os empregadores porque eles tinham um senso de responsabilidade para com os seus funcionários.

“Divulgação completa”, “você tem o direito de ouvir todos os lados” e “queremos que você leia os pormenores” têm a ver com passar todas as informações necessárias para as pessoas tomarem a decisão correta sobre o seu emprego, empregador, sindicato e contrato. Pergunte aos funcionários o que eles mais odeiam no período anterior à votação da greve e eles lhe responderão que é a falta de informações precisas e imparciais. A decisão estratégica mais esperta da comunicação que vimos na história recente das negociações de contrato foi quando várias empresas ligaram seus próprios sites diretamente ao do sindicato. Imagine a surpresa e o impacto positivo quando os empregadores disseram que as pessoas tinham o direito de ver ambos os lados do debate do contrato, lado a lado. As empresas aprenderam que se elas estiverem dispostas a fornecer mais informações de uma forma mais oportuna que a união – e incluírem o que o sindicato está dizendo de uma forma imparcial – os funcionários recorrerão às empresas primeiro. E quando virem que a empresa está fornecendo mais informações que o sindicato, tornará o apoio deles mais provável a favor da empresa.

ESTUDO DE CASO DAS PALAVRAS QUE FUNCIONAM: DE “PRESTAÇÃO DE CONTAS CORPORATIVA” PARA “RESPONSABILIDADE

CORPORATIVA”

Como é que uma corporação mata uma “reforma”? Enquanto os americanos são reformistas naturais que acreditam de maneira profunda nos apelos positivos de mudança, ou, nas palavras do personagem de Robert Redford no filme *O Candidato*, “uma forma melhor”, e a eles respondem, a melhor contramedida é definir a mudança como pior do que não fazer nada. Se as forças de mudança têm aparecido à sua porta e você se encontra tendo que defender o “status quo”, a frase que satisfaz é “não causa nenhum dano”.

Aprendi esse princípio enquanto trabalhava para uma empresa de assistência médica, presente na lista das 100 melhores empresas da *Fortune*, a qual estava interessada em adiar ou talvez bloquear os esforços da CVM em promover as reformas das regras de governança corporativa em nome do princípio cada vez mais popular da “democracia de acionistas”. Desde que presumi que o conceito de “democracia de acionistas”, um termo (e uma política) que não tem uma definição real e mesmo assim satisfaz pelo menos metade das dez regras para uma comunicação eficaz, seria tão popular que nenhuma linguagem, não importa o quanto fosse polida ou fundamentada, teria conseguido realizar essa tarefa, passei o trabalho para um colega, Buckley Carlson. A sua abordagem foi inesquecivelmente criativa e um perfeito modelo de estudo de caso do que deve ser feito quando o desafio da linguagem parece ser insuperável: determine todos os valores individuais que definem a “democracia corporativa” e depois enfraqueça cada uma linguisticamente:

- É verdade que sob a definição da CVM de “democracia de acionistas”, os investidores tecnicamente teriam mais oportunidades de serem ouvidos. Mas os acionistas também acreditavam que isso atrasaria os reflexos de uma empresa e tornaria mais difícil reagir de modo rápido à competição e à mudança no mercado. As palavras que funcionam em resposta: “perda de flexibilidade”, “reação atrasada” e “ato desnecessário de atar as mãos da administração”.

- É verdade que “democracia de acionistas” tornaria mais fácil desafiar as decisões da diretoria, especialmente em relação à compensação dos funcionários corporativos, e isso tornaria os indivíduos e toda a diretoria mais responsáveis. Entretanto, os acionistas temiam que isso ajudasse as pessoas de fora ou os dissidentes a provocarem estragos

na governança corporativa, desafiando "todas" as decisões tomadas pelo conselho. As palavras que funcionam em resposta: "aumento da instabilidade" e "criação do caos corporativo".

- É verdade que "democracia de acionistas" permitiria que uma pequena minoria de acionistas participasse de forma mais ativa dos assuntos da empresa. Mas os acionistas sabiam que isso aumentaria a probabilidade de os profissionais invasores entrarem na empresa e acabarem com ela, assim como Michael Douglas fez com a Blue Star no filme de grande sucesso de Oliver Stone *Wall Street* – embolsando um rápido lucro para eles mesmos à custa de funcionários, clientes e acionistas de longo prazo. As palavras que funcionam em resposta: a linguagem superabrangente e mais influente no debate em curso, o "princípio da responsabilidade corporativa".

A "democracia de acionistas" parecia ser boa no papel e no vazio, contudo, quando as consequências foram examinadas, os resultados das alternativas foram sondados e um novo vocabulário foi criado como resposta, a rosa desabrochou. Assim, a resposta para "democracia de acionistas" se tornou "responsabilidade corporativa", e a linguagem e os exemplos mencionados acima foram usados com êxito por uma coalizão de empresas presentes na lista das 500 melhores da *Fortune* para reverter os esforços da CVM.

O resultado bem-sucedido deste estudo de caso é a prova viva de que o princípio "não causa nenhum dano" ainda repercute tanto na Wall Street quanto no Capitólio. Da mesma forma, a linguagem das "consequências não intencionais" também é um argumento eficaz na defesa do "status quo" – especialmente entre o público mais sofisticado. É claro que se você alguma vez se encontrar nessa situação, não cometa o erro de realmente dizer que está defendendo o "status quo". Torná-lo explícito seria dizer aos ouvintes que você é "inflexível" em vez de "dinâmico", que você "vive no passado" em vez de "ser inovador" e que é "defensivo" em vez de "ousado".

Esses são apenas alguns pequenos exemplos dos estudos de caso corporativos em que as palavras que funcionam foram aplicadas para remodelar os produtos, as empresas e até mesmo a política pública. Todos têm uma coisa em comum: o uso das regras de comunicação essenciais e um claro foco no público-alvo – o cliente. É inacreditável como uma simples mudança de palavras, frases, posicionamento ou contexto pode suavizar a pressão pública, restaurar a confiança do cliente e renovar um produto ou

uma marca.

E mesmo que pareça tão fácil, a aplicação da linguagem inteligente ainda é mais a exceção que a regra na América corporativa.

* Na década de 1970, a Wall Street começou a reconhecer a reforma linguística ao renomear a indústria. Por volta da década de 1980, a mídia começou a aceitar a terminologia sem zombar. Em meados da década de 1990, apenas os políticos de Washington ainda falavam em aposta.

* Em 1975, Nova York estava à beira da falência financeira. Numa expectativa desesperada de gerar renda com o turismo, a Comissão de Comércio de Nova York contratou a agência publicitária Wells, Rich, Greene para desenvolver uma campanha que promoveria tanto a cidade de Nova York quanto o estado como um destino turístico desejável. O slogan criado foi: "Eu Amo Nova York". Quando o anúncio foi exibido em 1977, contava com celebridades de Nova York, incluindo Frank Sinatra, Liza Minnelli e Yul Brynner.

Essas propagandas continuaram no ar até muito depois de a cidade ter saído da lixeira econômica, ganhando seu lugar na cultura americana. Mesmo hoje, três décadas depois, você ainda pode ouvir um turista cantando ocasionalmente aquele simples jingle.

* Chamo isso de "princípio do cuspe" da pesquisa de mercado. Quando as pessoas ficam muito irritadas, elas realmente cospem as palavras e acabam mostrando a intensidade de suas opiniões. Isso aconteceu no período entre 1992-94, quando o público estava irritado com Washington, e ocorreu de novo em 2006, quando o tópico se voltou para a América corporativa.

VIII

Estudos de Casos Políticos

A nossa principal obrigação é não confundir slogans com soluções.

— Edward R. Murrow[1]

Quando o Contrato com a América derruba alguns dos nossos candidatos, pelo qual será inevitavelmente responsabilizado, todo mundo colocará a culpa na pessoa que o criou: Frank Luntz.

— Tony Fabrizio*
Pesquisador de Opinião Pública Republicano, 28 de outubro de 1994[2]

"O imposto da morte"

"A exploração de energia"

"Possibilidade de bolsas de estudos"

"Salvar, fortalecer e simplificar o Medicare"

"Personalizar" e não "privatizar" a "Previdência Social".

A verdade é que não criei algumas dessas frases, apesar de ter tido um papel ativo na divulgação delas, não só em Washington, mas em toda a nação. Mas há um projeto de linguagem do qual participei e que sobressai diante dos outros. Até hoje, sou mais conhecido como o pesquisador de opinião pública do Contrato com a América, e a pergunta que me fazem

com mais frequência é “Por que você o chamou de contrato?”. A resposta verdadeira é que as outras opções não serviam.

Um *“plano”* não teria soado irrevogável o bastante; além disso, todos nós sabemos o que acontece com os planos bem elaborados.

As “promessas” são feitas para serem quebradas, principalmente quando feitas por políticos.

Os “compromissos” não são cumpridos.

As “plataformas” são muito políticas.

Os “juramentos” têm implicação jurídica.

As “alianças” têm nuances religiosas (e Bill Clinton usou o tema “A Nova Aliança” no discurso de nomeação presidencial de 1992).

Então, por que um contrato? O catalisador foi o isolamento anual dos representantes republicanos, realizado em Salisbury, Maryland, no início de 1994. Fui um dos dois “intrusos” não membros convidados para discursar para os 110 membros do Congresso que compareceram, e o meu dever era sacudi--los para que despertassem para a realidade de que enquanto as críticas que faziam do primeiro ano do presidente Clinton no cargo diminuíram sua popularidade, também tornaram os republicamos ainda mais impopulares. A minha equipe recebeu a tarefa de produzir um vídeo e esquemas que demonstrassem estatisticamente que o GOP estava em sérios apuros, contudo, naquela tarde, uma tempestade de gelo fechou todas as estradas que levavam à cidade — então éramos só eu e os membros. Sem recursos visuais para suavizar a minha apresentação, parti para cima deles, do jeito que um gato encurrala um rato. Durante cerca de uma hora, eu os desmontei por não conseguirem entender, conectar-se, ter empatia com o povo americano e escutá-lo. O estado de ânimo ficou feio, assim como os meus comentários. Quando terminei, silêncio absoluto. Depois, fui aconselhado por vários membros a pedir desculpas a um congressista do Texas, chamado Tom DeLay, de quem discordei sobre estratégia, pública e veementemente (mais tarde, DeLay se tornaria um defensor dos meus esforços pela linguagem), e recebi uma pancada no ombro do tipo “você tem muito que aprender, garoto”, de um novato Representante da Califórnia, chamado “Duke” Cunningham.

Porém, o que mais me lembro foi a estimulante caminhada de dez minutos com Newt Gingrich, no começo da manhã no dia seguinte, para reclamar que os Republicanos não tinham uma pauta que atraísse a maioria dos americanos, que tínhamos ficado tão cínicos quanto a política e os políticos e que todas as palavras e rótulos tradicionais seriam reprovados no teste de credibilidade. Insisti que uma plataforma abrangente tinha de parecer, soar e “ser” realmente diferente de tudo o que houvera antes.

Depois de me ouvir e, essencialmente, concordar, ele olhou para mim e disse: "OK, e se fizéssemos de forma diferente este ano? E se oferecêssemos aos americanos uma plataforma que enfatizasse claramente não só os nossos princípios como também um plano para concretizá-los?". Na semana seguinte, Kerry Knott, um astuto assistente de comunicações da liderança republicana, cunhou a frase "Contrato" para descrever a visão de Newt; o resto virou história.

Essa é a gênese do Contrato com a América — um documento simples, assinado por praticamente todos os nomeados Republicanos da Câmara, o qual levou à eleição de uma maioria republicana pela primeira vez em quatro décadas. O Contrato se tornou a mensagem durante as semanas cruciais que conduziram ao dia da eleição e foi articulado de tal forma que todos os que souberam dele terminaram por apoiá-lo — o que criou uma maré ascendente que ergueu todos os barcos republicanos. Gingrich entendeu que os profissionais de campanha da época não conseguiam sondar — dar ao eleitorado americano o sonho de uma pauta positiva sobre as questões com que eles se importavam e o senso de responsabilidade de que seriam concretizadas e de que votariam nelas. Ele sabia, instintivamente, que os americanos votam em sonhadores porque gostam de sonhar.

Entender como a linguagem do Contrato foi criada e o porquê, ilustrará como as palavras que funcionam são criadas no domínio político.

Primeiro, o título. No conceito de teste inicial, o nome verdadeiro do documento era "O Contrato Republicano com a América". Solicitei pessoalmente que Gingrich tirasse do título a palavra "Republicano", contra o desejo dos meus colegas de sondagem do GOP, pois a partir de pesquisas de opinião pública eu sabia que milhões de independentes e Democratas conservadores poderiam se inclinar para o GOP se — e somente se — o tom fosse ideológico e filosófico em vez de político e sectário. Eu sabia que ser percebido como um documento republicano depreciaria a credibilidade do contrato. De fato, desde os anos de 1980, o "conservadorismo" era mais popular do que o Partido Republicano, e mais americanos se identificavam como "conservadores" do que como "Republicanos".* Se fosse um "Contrato Republicano", argumentei, milhões de defensores em potencial não leriam nem a primeira linha. Mas se fosse um "Contrato com o Povo Americano", manteriam a mente aberta.

Os pesquisadores eleitorais da elite do GOP discordaram de forma veemente — e foram tão longe a ponto de minar a imagem e a apresentação dele na mídia. John McLaughlin — o pesquisador eleitoral, não o anfitrião do *McLaughlin Group* — que costuma trabalhar para os Republicanos

conservadores, queixou-se de que não usar "Republicano" no título do Contrato "permitiria que os Democratas o definissem em vez de nós o fazermos".3 McLaughlin sustentou em um amplo ataque à estratégia democrata que foi tentada — e falhou — em sucessivas eleições. Ele disse: "Estamos na defensiva por causa do Contrato".[4] O que ele não entendia, ou ao menos não gostava, era que enquanto os Democratas atacavam o Contrato, de forma ruidosa e implacável, suas críticas não colavam porque saíam pela culatra. O público estava cansado de toda a negatividade e sectarismo da política — e estava procurando uma abordagem alternativa. Apesar de eu me certificar de que a palavra "Republicano" estava espalhada em todo o documento e na publicidade criada para promovê-lo, ela foi retirada do título.

E quanto ao "Contrato", descobrimos no início do processo que, para um documento político ter credibilidade autêntica e representar de forma verdadeira uma ruptura com o passado, ele tem de ser legalmente vinculante — ou ao menos passar essa impressão. Um "contrato" soa como se os signatários, os próprios representantes eleitos, tivessem de cumpri-lo, se não... E como os eleitores lembraram nas discussões em grupo que conduzi, cada "contrato", por definição, tem uma cláusula de executoriedade. Assim, eu (que de advogado não tenho nada) escrevi uma que aparecia no final do documento: "Se quebrarmos este contrato, podem nos expulsar. Estamos falando sério". A história não contada por trás disso é a cláusula de executoriedade original que criei: "Se infringirmos este contrato, **não tentaremos nos reeleger**". Ela foi vetada por Newt porque ele achava que os membros nunca assinariam um compromisso tão drástico. Ele estava certo. Vários membros se ressentiram do fato de haver alguma referência a qualquer punição eleitoral.*

Os críticos têm o hábito de entender errado o nome e o chamaram de Contrato "para" a América ou, como aconteceu mais tarde, o Contrato "da" América (como se o GOP tivesse aliciado uma máfia de Tony Soprano na coletividade dos cidadãos). A palavra-chave do documento real, "com", denota reciprocidade, respeito e jogo justo. Os Democratas sabiam o que estavam fazendo ao intencionalmente (e até de forma odiosa) mutilar o nome, todavia, isso não impediu os Republicanos de enfatizarem que esse documento representava uma parceria com o eleitorado que nunca fora tentada antes — um nivelamento do campo de jogo, ao colocar os interesses dos americanos acima dos inúmeros grupos de interesse. O "com" no "Contrato com a América" era um detalhe pequeno, porém essencial.

A seguir, temos a redação efetiva do documento que todos, exceto os encarregados congressionais republicanos, assinaram em 27 de setembro de

1994, apenas cinco semanas antes daquele histórico dia de eleição. Você decide se esta é uma pauta que você apoiaria e na qual votaria.

O CONTRATO COM A AMÉRICA

Como membros Republicanos da Câmara dos Deputados e como cidadãos que buscam unir-se a tal órgão, propomos não apenas mudar as suas políticas, porém, muito mais importante, restaurar os elos de confiança entre as pessoas e os seus representantes eleitos.

Por esse motivo, nesta era de evasão oficial e dissimulação, oferecemos, em vez disso, uma pauta detalhada para uma renovação nacional, um compromisso escrito sem artigos secundários.

As eleições deste ano oferecem a oportunidade, após quatro décadas do controle de um partido, de levar à Câmara uma nova maioria que transformará a forma como o Congresso opera. Essa mudança histórica será o fim de um governo que é grande demais, intrusivo demais e muito frouxo com o dinheiro público. Pode ser o início de um Congresso que respeite os valores e compartilhe a fé da família americana.

Tal como Lincoln, o nosso primeiro presidente republicano, pretendemos agir "com firmeza no que é certo, conforme Deus nos fizer ver o que é certo". Para restaurar a responsabilidade do Congresso. Para encerrar seu ciclo de escândalo e descrédito. Para tornar todos nós novamente orgulhosos da forma como as pessoas livres governam a si mesmas.

No primeiro dia do 104º Congresso, a maioria republicana aprovará imediatamente as seguintes importantes reformas, as quais objetivam restaurar a fé e a confiança do povo dos Estados Unidos em seu governo.

* **PRIMEIRA**, exigir que todas as leis que valem no restante do país também se apliquem ao Congresso;

* **SEGUNDA**, selecionar uma firma de auditoria independente e importante para realizar uma auditoria abrangente do Congresso quanto a desperdício, fraude e abuso;

* **TERCEIRA**, reduzir o número de comitês da Câmara, e reduzir a um terço a equipe dos comitês;

* **QUARTA**, limitar os mandatos de todas as presidências dos comitês;

* **QUINTA**, banir os votos por procuração nos comitês;

*** SEXTA**, exigir que as reuniões dos comitês sejam abertas ao público;

*** SÉTIMA**, exigir a maioria de três quintos dos votos para a aprovação do aumento de impostos.

*** OITAVA**, garantir a contabilidade honesta do Orçamento Federal, com a implementação do orçamento com linha de base zero.

Posteriormente, nos primeiros 100 dias do 104º Congresso, traremos ao Plenário da Câmara os seguintes projetos de lei, sendo que para cada um deverá haver um debate amplo e aberto, e cada um deverá ser submetido à votação transparente e justa, a qual estará imediatamente disponível, em tal dia, à inspeção e escrutínio público.

1. LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL: Uma emenda de limitação fiscal/orçamentária equilibrada para restaurar a responsabilidade fiscal para um Congresso fora do controle, exigindo que eles vivam com as mesmas restrições orçamentárias das famílias e das empresas.

2. LEI DE RETOMADA DAS NOSSAS RUAS: Um pacote contra o crime o qual inclui a solidez da verdade na determinação da pena, isenções da norma de exclusão por "boa fé", disposições efetivas sobre a pena de morte e cortes nas despesas sociais no projeto de lei do "crime" deste verão para custear a construção de prisões e medidas adicionais de imposição da lei para manter as pessoas seguras nos bairros e as crianças a salvo nas escolas.

3. LEI DE RESPONSABILIDADE PESSOAL: Visa desencorajar a gravidez na adolescência e fora do matrimônio por meio da proibição da Previdência Social a mães menores e pela negação de aumento do auxílio (*AFDC*) para crianças adicionais enquanto a família estiver sendo assistida pela "Previdência Social", cortar os gastos dos programas de assistência social e decretar um prazo de dois anos de provisão com exigência de trabalhar para promover a responsabilidade individual.

4. LEI DE FORTALECIMENTO DA FAMÍLIA: Aplicação de pensão alimentícia em benefício dos filhos, incentivos fiscais para adoção, fortalecimentos dos direitos dos pais quanto à educação dos filhos, leis mais rigorosas quanto à pornografia infantil e crédito fiscal para cuidados com dependentes da terceira idade para fortalecer o papel central das famílias na sociedade americana.

5. LEI DE RESTAURAÇÃO DO SONHO AMERICANO: Crédito fiscal de $500 por filho, início da revogação da penalização tributária para casais que fazem declaração conjunta de imposto de renda e criação das Cadernetas de Poupança para o Sonho Americano para abatimento fiscal para a classe média.

6. LEI DE RESTAURAÇÃO DA SEGURANÇA NACIONAL: Nenhum soldado americano sob o comando da ONU e restauração das partes essenciais do financiamento para fortalecer a nossa defesa nacional e manter a nossa credibilidade em todo o mundo.

7. LEI DE JUSTIÇA PARA OS CIDADÃOS DA TERCEIRA IDADE: Aumentar o limite de receita junto à Previdência Social, que atualmente força os mais idosos a deixarem a força de trabalho, revogar o aumento de tributação de 1993 sobre os benefícios da Previdência Social e fornecer incentivos fiscais ao seguro privado de assistência, de longo prazo, para que os idosos americanos retenham mais o que ganharam durante a vida.

8. LEI DE CRIAÇÃO DE EMPREGOS E AUMENTO DE SALÁRIOS: Incentivos a pequenas empresas, corte nos ganhos de capital e indexação, neutra recuperação de custos, avaliação de riscos/ análise de custo-benefício, fortalecimento da Lei de Flexibilidade Normativa e reforma em autorizações não financiadas para criar empregos e aumentar os salários dos trabalhadores.

9. LEI DE REFORMA JURÍDICA DO BOM-SENSO: Leis "o perdedor paga", limites razoáveis em indenizações punitivas e reforma das leis de responsabilidade sobre os produtos para diminuir a maré infindável de demandas.

10. LEI DE LEGISLAÇÃO DA CIDADANIA: A primeira votação de limites de mandato para substituir políticos de carreira por cidadãos legisladores.

Também instruiremos o Comitê de Orçamento do Congresso a se reportar ao plenário e trabalharemos para a aprovação de poupanças adicionais no orçamento, além dos cortes orçamentários especificamente incluídos na legislação descrita acima, para garantir que o déficit no orçamento federal seja menor do que teria sido sem a aprovação dessas leis.

Respeitando a opinião dos nossos concidadãos à medida em que buscamos a delegação deles para as reformas, pelo presente prometemos cumprir este Contrato com a América.

Vamos analisar um pouco este documento. Primeiro, por que dez itens? Porque as pessoas estão acostumadas a ver as coisas em listas de dez: Os Dez Mandamentos, os dez maiores sucessos da Billboard, as listas dos dez mais de David Letterman, e assim por diante. É claro que três exemplos dão credibilidade a um argumento — e os contadores de história e os comediantes de stand-up conhecem, há muito tempo, a "regra de três" — mas uma lista de dez itens é longa o bastante para ser sólida e abrangente.

O Contrato prometia ação no primeiro dia, com a atraente promessa de "exigir que todas as leis que valem no restante do país também se apliquem ao Congresso". Isso encabeçou o documento porque muitos americanos ficaram visivelmente chocados e aborrecidos quando souberam que isso ainda não vigorava. O Contrato também prometia fazer uma série de reformas de condutas adicionais e internas no Congresso, logo no primeiro dia da nova sessão, e esse alvoroço de atividades significava que o público veria uma mudança imediata.

Contudo, por que 100 dias para os dez itens restantes na pauta? Dois motivos: primeiro, era um limite de tempo mensurável para os eleitores (o povo americano) responsabilizarem os eleitos e, segundo, forçava os eleitos (Republicanos) a fazerem o trabalho de forma rápida e eficaz para provar ao eleitorado que fizeram a escolha certa. A promessa dos 100 dias criou uma espécie de contagem regressiva. É claro que Newt Gingrich, sempre um historiador, também pensava nos famosos 100 primeiros dias de Franklin Roosevelt no cargo. Gingrich sabia que uma explosão inicial de atividade delirante daria ao GOP o controle de um início produtivo. Ele também sabia, diferentemente de todos os demais envolvidos no projeto, que a mídia apreciaria os paralelos históricos, o que aumentaria a importância do Contrato na cobertura da imprensa.*

Como eu sabia que muitas pessoas leriam somente os primeiros e os últimos itens do documento, pedi que o Contrato começasse e terminasse com as duas propostas de maior prioridade aos olhos dos eleitores: uma emenda para um orçamento equilibrado e limites de mandato. E, em um caso — cortes fiscais — procurei de modo ativo obscurecer o contexto. A plataforma denominada "cortes fiscais para as famílias americanas", conhecida como "Lei de Restauração do Sonho Americano" no verdadeiro Contrato, não especificava publicamente que era, de fato, um crédito fiscal de $500 por filho no anúncio da *TV Guide* (revista com a programação semanal da TV) porque descobrimos que não teria muito impacto na emoção do eleitor. Na realidade, enfurecia alguns eleitores porque achavam que não era suficiente. Resolvemos isso dizendo aos candidatos para dizerem aos eleitores que era um crédito fiscal de $ 1.000 para uma "família com quatro integrantes".*

Menos de 24 horas antes do Contrato com a América ir para o prelo, a liderança republicana me chamou e editou o texto final. Para a minha decepção, ele ainda continha quatro referências a Bill Clinton. Tirei todas. A versão final do Contrato não mencionou o nome de Bill Clinton, além de não fazer nenhuma menção ao Partido Democrata. Finalmente, um partido político seria definido pelo que defendia e não pelo que era contra.

Houve outras importantes lições de linguagem e símbolos essenciais vinculados ao Contrato:

- A publicidade real do Contrato aparecia na *TV Guide,* uma proposta de um milhão de dólares, mas com uma retribuição igualmente poderosa. Era a única revista que as pessoas guardavam em casa durante uma semana inteira, e abriam diariamente — sete oportunidades inigualáveis para transmitir o Contrato e tudo o que ele representava.
- O anúncio podia ser retirado facilmente da revista. Os leitores eram incentivados a cortá-lo e prendê-lo na geladeira, demonstrando, assim, como os Republicanos eram sérios no que diz respeito à responsabilidade.
- Uma verdadeira checklist era fornecida em todo o lado esquerdo do documento, e incentivava os eleitores a acompanharem o progresso republicano.
- A linguagem do anúncio foi elaborada de forma cuidadosa para incluir frases que demonstrassem que eles estavam ouvindo e que estavam prontos para agir imediatamente, como "ouvimos você em alto e bom som" e que os candidatos republicanos "se comprometeram, por escrito, a votar nessas dez reformas de bom-senso".

A reação Democrata inicial foi de surpresa, a qual se degenerou rapidamente em hostilidade. Tony Coelho, um verdadeiro sábio da política eleitoral, que alguns anos antes era quem convocava a maioria Democrata do Congresso ao voto, disse que os Republicanos cometeram um grande erro com o Contrato porque ele dava aos Democratas algo concreto para atacar. Ele e seus colegas democratas não percebiam que o público estava cansado do status quo.

Newt Gingrich sabia desde o início que a mídia seria hostil em relação ao Contrato, mas tal como um faixa preta fazendo um movimento de judô, ele descobriu como usar o poder e o peso da mídia em benefício próprio. Ele entendeu que a maioria dos grandes jornais apresentaria histórias cínicas e críticas em relação ao Contrato... contudo, ele também percebeu que reimprimiriam o próprio Contrato muitas vezes em uma reportagem complementar ou em uma caixa de texto perto da notícia mais crítica. E Newt percebeu que mais pessoas leriam a lista dos dez pontos, atraente aos olhos e fácil de digerir, do que os longos parágrafos cinza das matérias. Todos os esforços jornalísticos para menosprezar o Contrato, os quais incluíssem o próprio texto, acabariam sendo uma propaganda gratuita dele.

A influência do Contrato com a América foi sentida em todo o mundo. Em 2001, enviei a Silvio Berlusconi uma versão em italiano. Os italianos adoraram a ideia de um contrato com o povo italiano, e Berlusconi foi mais longe do que os Republicanos do Congresso, incluindo uma cláusula de aplicação que prometia que ele não se candidataria à reeleição se não conseguisse aprovar ao menos quatro dos cinco itens de seu contrato. Mas ele não prometia apenas levar esses itens à votação; ele prometia êxito (nos Estados Unidos, os Republicanos do Congresso levaram cada item do Contrato à votação, mas alguns não se tornaram lei). Ele mesmo assinou o documento, 48 horas antes do dia da eleição, e quando ganhou levantou o contrato e o acenou de forma triunfante.

Apesar das promessas e dos pronunciamentos, Berlusconi não cumpriu os termos de seu contrato com o povo italiano. Os italianos retrucaram: ele perdeu o cargo em 2006.

Apesar do fracasso de Berlusconi em continuar, o sucesso político do contrato italiano na campanha dele de 2001 demonstrou que uma linguagem boa e um simbolismo vigoroso não têm fronteiras internacionais. Houve um Contrato com a Mongólia, um Contrato com a Romênia e houve até interesse em criar um contrato para as eleições ucranianas de 2005. O motivo é simples: regra quatro de comunicação, credibilidade (nesse caso, a falta de credibilidade). Os políticos que não cumprem as promessas e a falta de fé dos eleitores neles podem ser encontrados onde quer que você vá. Por causa desse cinismo mundial, a palavra promessa simplesmente não deve fazer parte do vocabulário de nenhum representante eleito.

Cerca de dez dias após a vitória dos Republicanos no Congresso, em 1994, Newt Gingrich realizou uma reunião privada, em uma tarde de sábado, no Capitólio, com uns 20 internos para discutir como falar sobre os dez itens do Contrato e como aprová-los. Durante essa discussão, Newt sustentou que o GOP tinha que recolocar os Democratas como o partido da compaixão, e usou o exemplo de como "cada americano" apoiaria o financiamento de pronto-socorro até mesmo para imigrantes ilegais. Respondi que os americanos talvez não "negassem" o atendimento, mas não necessariamente o "dariam". Newt simplificou a discussão, e na política subjacente e no resultado na vida real, o resultado foi que ele estava certo — mas retoricamente há uma diferença enorme entre "não dar" e "negar". Testei a questão e, com certeza, enquanto apenas 38% dos americanos "negariam" o atendimento de pronto-socorro a estrangeiros ilegais, um total de 55% "não o dariam".

Com o tempo, Newt reconheceu que as palavras usadas para articular a política de imigração podem ter tanta influência quanto a própria política,

porém, era tarde demais para impedir a desastrosa discussão de vários outros temas muito delicados, sendo mais notável o valor societário e o benefício dos "orfanatos" como melhor alternativa para crianças vítimas de abuso e abandono do que os "lares de adoção temporária". Em questão de política, é claro que ele está certo, mas as ramificações políticas eram algo completamente diferentes. Ele escolheu uma época do ano inadequada — o Natal — para um debate amplo sobre como criar melhor as crianças oriundas de lares instáveis ou inexistentes, provocando uma avalanche de cartazes hostis, pouco lisonjeiros, que o comparavam ao frio e avarento Scrooge e, pior ainda, ao desonesto Grinch. Ele nunca se recuperou dessa discussão política fora de hora e de articulação grosseira.

O que segue são outros notáveis, porém na maior parte desconhecidos, exemplos de como as regras de comunicação desempenharam algum papel na política pública e como as palavras que funcionam — e algumas que não funcionam — são usadas em quase todas as questões políticas que surgem em Washington hoje em dia.

O debate mais controverso da sessão 1995-96 do Congresso foi a reforma do Medicare. A linguagem em questão: diminuir o índice de crescimento de despesas planejado para o programa com um "corte" ou não? A resposta era importante. Em uma pesquisa que realizei em 1995, descobri que os americanos se opunham ao "corte de gastos" com o Medicare em uma proporção de três para um. Mesmo assim, em um índice ainda significativo de cinco para três, o público apoiava *"aumentar os gastos, porém em um índice mais lento"* — exatamente o que os Republicanos defendiam. E essa se tornou a forma oficial de falar sobre o Medicare.*

Também testei três formas diferentes de descrever como os gastos do Medicare aumentariam segundo o plano republicano:

1. Os gastos do Medicare aumentariam de $178 bilhões para $250 bilhões em seis anos (o que chamei de abordagem "bilhões para bilhões").

2. Os gastos do Medicare aumentariam 6,4% ao ano, todos os anos, durante seis anos (a estratégia "ano a ano").

3. Os gastos do Medicare aumentariam de $4.700 por pessoa ao ano para $ 6.200 por pessoa ao ano (a abordagem "personalizada").

As três frases eram verdade, e todas as três representavam exatamente a mesma realidade matemática subjacente. Mas a abordagem personalizada era, sem dúvida, a mais popular. A estratégia bilhões para bilhões funciona apenas se você fosse Bill Gates ou Ross Perot e, apesar de os graduados

em matemática ou do M.I.T. gostarem de discutir porcentagens, ninguém mais gosta. Elas são muito abstratas. No entanto, se dermos um zoom para o nível pessoal, você encoraja as pessoas a relacionarem os números da própria vida e a aprenderem exatamente o que os benefícios significam para elas. Os números com os menores denominadores e aplicados "por pessoa" são, portanto, quase sempre os mais eficazes. E ao elevar o entendimento das pessoas sobre o custo dos programas governamentais, e sobre o retorno que dão, eu argumentaria que você está informando e não manipulando.

Definir o contexto, criar uma linguagem clara, simples e que gere aspirações ajuda os eleitores a visualizarem o futuro — nada disso é novidade. A eleição presidencial de Dwight Eisenhower, em 1952, foi a primeira a usar a nova mídia televisiva, adotando muitas das técnicas de publicidade comercial e usando a linguagem incisiva da Madison Avenue na disputa eleitoral. O oponente dele, o ultra-acadêmico Adlai Stevenson, usou grande parte de seu tempo na televisão para transmitir discursos inteiros — de certa forma não fez nada além de colocar uma imagem em uma transmissão de rádio. Mas o consultor de mídia de Eisenhower, Rosser Reeves — criador de campanhas de sucesso para a M&M's ("Derrete em sua boca, não em sua mão"), para o analgésico Anacin e para o creme dental Colgate — descobriu que os espectadores não se lembravam de muita coisa depois de ouvirem um dos discursos de Eisenhower porque Ike não era um orador interessante.

Era necessária uma abordagem diferente. Trabalhando com o pesquisador de opinião pública, George Gallup, Reeves determinou as maiores preocupações dos americanos e depois desenvolveu a campanha publicitária "Eisenhower Responde à América", a qual apresentava perguntas rápidas, gerais e atraentes de americanos comuns e dava respostas simples e sucintas — o nascimento da declaração curta. Em vez de tentar competir com o brilhantismo intelectual de Stevenson (que estava tão acima do nível intelectual do eleitor médio que alguns achavam que dava sono), Eisenhower se deslocou para uma arena diferente e redefiniu o campo de batalha. As atuações longas, ultrassecas e expansivas eram coisa do passado. No lugar delas vieram ideias simples, com embalagem bonita em bocados pequenos, manejáveis e memoráveis. Assim nasceu o "*spot*" político de 30 segundos, e a comunicação política nunca mais seria a mesma.

Havia uma filosofia estratégica atrás dessa mudança revolucionária na comunicação. Reeves acreditava que cada *spot* da TV deveria focar "a proposta única de venda" do produto: aquilo que o destacava dos

concorrentes. Cada anúncio de Eisenhower, portanto, consistia em o candidato responder uma única pergunta do eleitor. É claro que tudo estava em um roteiro preparado e encenado. Eisenhower e os interrogadores nunca se encontravam; mais tarde, Reeves editava a filmagem deles juntos. Os interrogadores olhavam para cima quando faziam as perguntas, como se o general estivesse em um pedestal, e Eisenhower era filmado de um ângulo baixo para fazê-lo parecer mais formidável. Em alguns *spots*, pode-se até ver os olhos de Eisenhower se moverem — ele está lendo (mal) as falas, sem os óculos. Mesmo assim, "Eisenhower Responde à América" dizia em três palavras o que o candidato oponente não conseguia falar em três mil. Era algo novo, e funcionou.5

Todas as campanhas presidenciais subsequentes recorreriam a apenas um slogan ou uma frase marcante em um estilo comercial cada vez mais sofisticado para definir a imagem de seu candidato, tentando definir os termos de uma estrutura de debate e estabelecer as apostas da eleição. Alguns desses slogans nunca foram ditos nem autorizados pelos próprios candidatos, porém ficaram associados ao candidato durante a eleição. Isso é apenas uma fração do que as campanhas usaram.[6]

A LINGUAGEM DAS CAMPANHAS POLÍTICAS		
1952	Dwight Eisenhower	Gosto de Ike
1952	Partido Democrata	Nunca foi tão bom
1956	Dwight Eisenhower	Ainda gosto de Ike
		Paz e prosperidade
1960	Richard Nixon	Pelo futuro
1960	John F. Kennedy	Tempo de grandeza
1964	Barry Goldwater	No fundo do coração, você sabe que ele está certo Uma escolha, não um eco
1964	Lyndon Johnson	Há muita coisa importante em jogo para você ficar em casa
		Até o fim com Lyndon Johson Vote, como se o seu mundo todo dependesse disso
1968	Richard Nixon	Nixon é o único
1972	George McGovern	Volte para casa, América

1972	Richard Nixon	Agora mais do que nunca Droga, anistia e aborto (contra McGovern)
1976	Gerald Ford	Ele restaura o nosso orgulho
1976	Jimmy Carter	Um líder para uma mudança
1980	Ronald Reagan	Você está melhor agora do que quatro anos atrás?
1984	Ronald Reagan	O sol nasceu de novo nos Estados Unidos
1984	Walter Mondale	Os Estados Unidos precisam de uma mudança
1988	George Bush	Uma nação mais gentil e bondosa
1992	Bill Clinton	As pessoas em primeiro lugar
		É a economia, idiota
1992	Ross Perot	Estamos unidos
		Ross para chefe
1996	Bill Clinton	Construindo uma ponte para o século XXI
1996	Bob Dole	O homem melhor para uma América melhor
2000	Al Gore	Prosperidade e progresso
		Prosperidade para as famílias americanas
2000	George W. Bush	Conservadorismo compassivo
		Um unificador, não um divisor
		Um reformador com resultados
2004	John Kerry	Que venham
		Mais forte em casa, mais respeitado no mundo
2004	George W. Bush	Liderança firme em tempos de mudança

A maioria desses pode ser esquecida, como ocorre com a maioria das campanhas e até com alguns candidatos. Na prática, todos aplicaram a regra de comunicação número sete (aspiração) — mas a maioria dos casos ficou aquém das expectativas porque quebrou a regra três (credibilidade) ou a regra dez (contexto).

Dar foco apenas nas campanhas presidenciais seria ignorar a linguagem

do desenvolvimento, vigente no resto do mundo político. Reflita sobre o comitê da Câmara que trata do sistema de arrecadação de impostos da nossa nação. Ele é chamado de "Comitê de Tributação"? É claro que não. Nenhum político mentalmente sadio se atreveria a atrelar um conceito tão negativo ao seu trabalho. Em vez disso, os membros do Congresso atuam no "Comitê de Meios e Modos" — um órgão cujo nome obscurece sua impopular área de responsabilidade. Afinal de contas, você reelegeria um representante no Congresso que participasse do "Comitê de Confisco do seu Suado Salário"?

A seguir há diversos estudos de caso sobre palavras que funcionaram — e uma exceção digna de nota na qual as palavras não funcionaram. Além de tratar de questões controversas e de um eleitorado polarizado, todos têm uma coisa em comum: o compromisso com o princípio de que "não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem...".

Estudo de Caso das Palavras que Funcionaram: Mudança de "Imposto Sobre Patrimônio" para "Imposto da Morte"

Além do Contrato com a América, meu trabalho político mais significativo foi trabalhar para retirar a forma de tom elitista "imposto sobre patrimônio" do léxico político e substituí-lo por "imposto da morte", o qual provoca mais emoção, além de ser mais pessoal. É duro admitir que a primeira vez que enfrentei o desafio do "imposto da morte", eu não acreditava nele nem o apoiava. Na época, eu achava que os Republicanos que defendiam a eliminação de um tributo dos herdeiros de milionários jogariam duro com o eleitorado. Contudo, com o passar do tempo, não foi apenas a minha opinião que mudou, a dos americanos também.

Hoje, uma maioria clara, porém pouco expressiva de americanos, apoia a eliminação do assim chamado "imposto sobre patrimônio" e um percentual ligeiramente maior sustentaria a eliminação do "imposto sobre herança", porém, mais de 70% dos americanos aboliriam ao "imposto da morte". É claro que alguns alegam que o termo "imposto da morte" é provocante, mas pense a respeito. Qual foi o evento que desencadeou sua cobrança? Você paga imposto sobre a venda quando está envolvido em uma

venda. Você paga imposto de renda quando recebe uma renda. E quando você morre, se teve êxito financeiro — e esqueceu de contratar contadores inteligentes de verdade, e muito caros — você também pode ter que pagar um imposto. Então, de mais o que você o chamaria se não o chamasse de "imposto da morte".

O conceito de que a expressão "imposto da morte" é eufemística ou Orwelliana não resiste ao escrutínio. De um lado, pressupõe que o "imposto sobre patrimônio" e que o "imposto sobre herança" são termos totalmente neutros. Mas isso é ridículo. O "patrimônio" evoca imagens de colinas verdejantes ondulantes e de vastas propriedades, e de J. R. Ewing e Donald Trump esfregando as mãos juntos e rindo alto como se fossem vilões empresariais ou brindando com taças de champanhe — não de uma loja de ferragens da mamãe e do papai que teve de fechar as portas ou da fazenda de uma família que pode ter de liquidar a própria terra da qual dependia para pagar um imposto de praticamente metade do seu valor. A "herança" evoca imagens de célebres debutantes como Paris Hilton esbanjando o fruto do trabalho dos pais enquanto os pobres necessitados e amontoados estremecem nas sombras — não o proprietário de um negócio pequeno que espera deixar para os filhos a poupança obtida a duras penas em uma vida inteira de labuta.

"O IMPOSTO DA MORTE MERECE MORRER"

A linguagem de matar o imposto da morte evoluiu com o tempo. De "tributar o Sonho Americano" a "você não deveria ter de ir à funerária e ao coletor de impostos no mesmo dia", para os trabalhadores e aposentados americanos é fácil entender e apreciar a linguagem de repulsa ao imposto da morte.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Benjamin Franklin, talvez o mais inteligente dos pais fundadores da nossa pátria, disse que havia duas coisas certas na vida: a morte e os impostos. Mas acho que nem Franklin poderia prever que hoje essas duas coisas ocorrem ao mesmo tempo.

Quando o Congresso começou a discutir a redução e a eliminação desse imposto em 2001, preparei um documento de linguagem para os defensores da revogação do imposto da morte, o qual continha quatro princípios de comunicação, essencialmente de "bom-senso". Cada um estava relacionado às dez regras da comunicação eficaz.

Primeiro, o imposto da morte é um imposto errado. Ele representa apenas 1% da receita da nação. É mais caro para ser arrecadado do que qualquer outro imposto federal. Apesar de não ser apresentado na forma de uma pergunta, incentivou os ouvintes a duvidarem do valor desse tipo de imposto.

Segundo, ele chega na hora errada. O princípio fundamental por trás do repúdio ao imposto da morte é que as pessoas não deveriam ser ainda mais oprimidas em um dos momentos mais difíceis da vida. As famílias de luto já têm aflição demais quando perdem seus entes queridos. A Receita Federal não precisa aumentá-la ainda mais. As pessoas poderiam, de fato, visualizar a procura em caixas e mais caixas de rebotalho, tentando encontrar algum pedaço de papel que as livre da Receita Federal, no mesmo momento que sofrem amarguradamente a perda de um ente querido.

Terceiro, fere as pessoas erradas. Se você economizou para o futuro, poupou dinheiro para os filhos, construiu um pequeno negócio, gerenciou a fazenda da família, ou concretizou o Sonho Americano de outra forma, o imposto da morte lhe pune, impedindo que você compartilhe o fruto do seu trabalho árduo com os seus entes queridos. Esse era um ataque direto à credibilidade do imposto — por que alguém queria tributar o sucesso?*

Quarto, ajuda as pessoas erradas. As únicas pessoas ajudadas pelo imposto estadual são advogados extravagantes, contadores caros e funcionários da Receita Federal. E esse se tornou o "contexto" — de que o imposto era simplesmente a forma errada de aumentar a receita do governo.

Esse esforço deu frutos no final de 2001, quando o Congresso votou na redução do imposto da morte todos os anos até 2010, e depois na sua eliminação em 2011. Há dez anos, eliminar o "imposto sobre patrimônio" seria um fracasso político. Hoje, há um amplo apoio para matar o "imposto da morte" de modo permanente. Mude o nome e você muda a sina.

Estudo de Caso das Palavras que Funcionam: Mudança de "Extração de

Petróleo" para "Exploração de Energia" de "Doméstico" para "Americano"

Em 1995, Newt Gingrich pediu-me não só para ajudar a fazer os Republicanos parecerem mais ligados ao meio ambiente como também perguntou se eu poderia criar um vocabulário que, de fato, encorajasse os Republicanos a "serem" mais ligados ao meio ambiente. Então, durante mais de uma década, conduzi dezenas de pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e pesquisas que exploram a relação entre meio ambiente, energia e o papel da linguagem na transmissão de uma política de bom-senso ao povo americano.

O resultado final do pedido de linguagem de Newt, em 1995, foi o slogan *"*Um meio ambiente mais limpo, mais seguro e mais saudável*"*, o qual visava abraçar as diversas prioridades nos 50 estados, estabelecer um contexto proativo e rejeitar de forma explicíta o status quo. Leia a frase com cuidado: *"*mais limpo, mais seguro e mais saudável*"* trata de todos os elementos do meio ambiente. Ela insiste na necessidade do progresso. E não se atola no processo nem na culpa. Em todas as pesquisas de opinião pública que realizamos, os americanos não só esperavam que o meio ambiente fosse mais limpo no ano seguinte do que no ano corrente — mas exigiam isso. E realmente não se importavam em como isso seria feito, desde que fosse feito.

Há também uma perspectiva de consumidor nisso. As empresas simpatizavam com a ideia da produção e das embalagens "ecológicas*"*, mas isso tem uma atração limitada. Para fazer as pessoas atuarem de forma mais responsável em relação ao meio ambiente, não é possível falar apenas sobre o meio ambiente. Outras necessidades precisam ser atendidas — e comunicadas. As pessoas não pagariam muitos dólares nem tolerariam listas de espera para carros híbridos como o Prius se esses carros também não tivessem o desempenho de um carro comum, ou se não atendessem às aspirações ou se não tivessem o status necessário. Ninguém quer comprar um produto de papel reciclado se ele se desmancha ou se não parece igualzinho à versão menos propícia ao meio ambiente.

Um motivo para o fracasso dos Democratas em transformar uma vantagem significativa de percepção contra os Republicanos na maioria das questões ambientais em ganhos eleitorais mensuráveis foi o fato de a sua linguagem eleitoral ser tão reacionária e reativa. Dê uma olhada no debate "Floresta Saudável" de 2003-04. Os "conservadores" republicanos

defendiam a remoção de detritos, folhas e árvores mortas das florestas que são produzidos de forma natural e a transformação das florestas em risco em... você acertou... florestas saudáveis. De modo inverso, os "ambientalistas" democratas (rótulo escolhido por eles) resistiam a isso... e depois perderam a floresta inteira devido a violentos incêndios florestais iniciados pelas próprias árvores, folhas e detritos que eles estavam determinados a "preservar".

Há duas frases específicas que entraram no diálogo por causa do meu trabalho. A primeira aconteceu por causa do meu esforço em explicar por que um pedacinho do Alasca, conhecido como ANWR, *Arctic National Wildlife Refuge* (Refúgio Nacional da Vida Selvagem do Ártico), deveria ser aberto à exploração cuidadosa de energia. Essa foi a frase que desencadeou tanta consternação na comunidade ambiental. Eu defendia a "exploração responsável para a obtenção de energia", a qual inclui a busca de gás natural limpo, que é uma atividade diferente e mais produtiva do que golpear por mero acaso um poço e "extrair petróleo". O problema foi que enquanto os políticos adotavam a linguagem nova e aperfeiçoada, as companhias de energia (novamente, não de petróleo) não fizeram isso.

De muitas formas, os produtores de energia dos Estados Unidos foram os piores inimigos deles mesmos — adotando estratégias de comunicação que minaram a própria imagem, ou até mesmo escolhendo não se comunicar de forma alguma. Até onde eu me lembre, todas as pessoas afiliadas ao setor — e seus patrocinadores políticos do bairro do Capitólio — usaram as expressões "extração de petróleo" e fontes "domésticas" de energia. O problema é o seguinte: "extração de petróleo" faz as pessoas se lembrarem de Jed Clampett atingindo o solo, evocando imagens de um líquido preto jorrando em direção ao céu, e "doméstico" é um termo excessivamente financeiro e contábil.

Quase sempre, o contexto definido pelas companhias de energia era financeiro e aparentemente contra o meio ambiente, em vez de patriótico e responsável. Não que as palavras deles não tivessem visualização — elas causavam a visualização errada e desencorajavam qualquer tipo de aspiração. Extrair petróleo é feio e a produção doméstica é econômica, então, para os americanos que nunca querem pagar mais do que o absolutamente necessário pela energia de que precisam, as palavras que vinham do setor apenas dificultavam ainda mais a situação.

Entretanto, hoje muitas empresas americanas produtoras de energia trocaram sua terminologia para "exploração de energia" e adotaram uma abordagem mais centrada nos americanos para a transmissão de suas mensagens. Essas mudanças podem não parecer significativas para o

observador externo, mas têm tido um impacto considerável na opinião pública. O melhor exemplo: o apoio à exploração de energia em ANWR conta com 10% mais de popularidade do que o apoio à "extração de petróleo". Da mesma forma, "fontes de energia americanas" desperta uma sensação mais patriótica. Aumentar a exploração das fontes americanas de energia soa como algo independente de energia, autossuficiente e eficiente — todos são valores e atributos importantes e aspirados na vida americana do século XXI.

Na realidade, uma frase de aceitação correta para qualquer um na indústria de energia é falar sobre "petróleo americano, energia americana, combustível americano, inovação americana, exploração americana — e política americana de energia para a economia americana no século XXI". Redundante? Claro que sim. Palavras que funcionam? Com certeza! Com essa linguagem os americanos finalmente conseguiram visualizar uma importante indústria inovadora, em vez de ultrapassada. E com medo e repugnância ao "petróleo árabe" no ápice dos pós-reféns iranianos, qualquer coisa que sugerisse petróleo americano como seu substituto seria recebido de forma favorável.

Sob a bandeira "Trabalhando com você para usar a energia com sabedoria", o anúncio abaixo, de 30 segundos, da indústria americana de petróleo e gás natural contém quase uma dúzia de articulações linguísticas inteligentes:

> INDÚSTRIA AMERICANA DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL (30")
>
> Todos os dias você procura meios de fazer render mais o dólar que você gasta em energia, da mesma forma como procuramos novas soluções em combustível.

Enquanto você usa a energia com inteligência, a nossa indústria procura novas fontes, maximizando a eficiência com tecnologia avançada.

Trabalhando juntos — consumidores, governo, indústria — garantiremos energia diversificada e confiável para vivermos nossa vida e mantermos os Estados Unidos fortes.

Uma mensagem da indústria americana de petróleo e gás natural.

Examine esse único anúncio de 30 segundos, palavra por palavra, linha por linha, e você verá as regras da comunicação eficaz na prática:

*"*Todos os dias você procura meios de fazer render mais o dólar que você gasta em energia*"* é exatamente como os americanos se comportam todas as vezes que os preços da gasolina sobem para um novo patamar. É uma luta diária para milhões de americanos, e uma empresa de energia que reconhece isso está, ao menos, demonstrando que está ouvindo.

*"*Da mesma forma como procuramos novas soluções em combustível... a nossa indústria procura novas fontes, maximizando a eficiência com tecnologia avançada" trata do desejo de resolver o problema de energia de uma vez por todas. Ela volta a atenção não para o presente, mas para o futuro e para a busca de algo melhor. Até a escolha individual de palavras — "maximizando a eficiência com tecnologia avançada" — comunica uma mensagem simples e eficaz de que uma nova abordagem trará resultados melhores. Também descobrimos que os americanos prefeririam maior eficiência energética a maior conservação porque "eficiência" sugere obter mais por menos, enquanto "conservação" tem um matiz de sacrifício. Por esse mesmo motivo, energia "renovável" é mais popular que energia "alternativa".

*"*Trabalhando juntos — consumidores, governo, indústria — garantiremos energia diversificada e confiável para vivermos nossa vida e mantermos os Estados Unidos fortes" oferece a novidade de que estamos nisso todos juntos, e que todos nos beneficiaremos se as empresas de energia dos Estados Unidos tiverem sucesso. Além disso, os americanos equiparam "diversidade" e "confiabilidade" de energia com segurança de fornecimento de energia.

Estudo de Caso das Palavras que Funcionam: de "Previdência Social" para "Segurança na Aposentadoria"

Não seria justo nem adequado incluir apenas estudos de caso que tiveram sucesso. Poucas horas após o discurso de reconhecimento de John Kerry, um George W. Bush aliviado e confiante anunciou ao povo americano que ele agora tinha "capital político" e que planejava gastá-lo para fortalecer a Previdência Social. Na minha opinião, criar a linguagem para a reforma da Previdência Social faz parte da minha mala de ferramentas políticas há quase uma década, e eu esperava com ansiedade o desafio de ensinar ao Congresso como falar sobre a questão. Eu teria tido mais sucesso se tivesse

começado com o presidente.

O debate todo girava em torno das dez regras da comunicação eficaz: contexto e importância pessoal. A "aposentadoria", como outrora definida, não existe mais. Ou melhor, agora significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Para muitas, o que outrora eram considerados os "anos dourados" são, agora, muitos dos anos de trabalho: quase metade dos americanos planeja continuar trabalhando de alguma forma após os 65 anos, e cerca de um em cada três diz que continuará no trabalho após os 70 anos, se a saúde permitir. Alguns ainda aspiram a uma aposentadoria "tradicional", contudo, muitos duvidam que a conseguirão. Outros definem a "aposentadoria" como nada mais do que uma oportunidade para mudar de trabalho ou de carreira. Eles continuarão trabalhando, por opção ou necessidade, até o dia que a saúde se esgotar. E também há aqueles que amam o que fazem e não sonhariam em abandonar o trabalho.

Atualmente, a aparência e a forma como as pessoas se sentem aos 65 anos é muito diferente do que há apenas uma geração, e as escolhas disponíveis agora para os idosos e para todos os americanos que estão trabalhando deveriam ter sido o prisma pelo qual os Republicanos iniciaram o debate da reforma na Previdência Social. Esse debate poderia ter refletido essas novas possibilidades. Mas isso não ocorreu.

Críticos da abordagem do presidente Bush acusaram de modo eficaz que ela consistia na "privatização" do compromisso dos Estados Unidos com os aposentados — algo totalmente inaceitável para a maioria dos americanos. Assim, como com todas as demais questões políticas inflamadas, "quem define o debate determina o resultado", e os oponentes da reforma da Previdência Social grudaram no rótulo de "privatização" e, dessa forma, afundaram a Previdência Social.

Para os que tiverem a tarefa de renovar o esforço da reforma, o primeiro passo é contra-atacar tais incorreções, falando sobre como as contas de investimento individual "personalizam" a Previdência Social. Quando você personaliza alguma coisa — quer seja um par de toalhas monogramadas, a sua página no Yahoo! ou a Previdência Social — você aumenta a propriedade colocando a sua marca nela e adaptando-a às suas necessidades. "Personalizar" a Previdência Social implica propriedade parcial dos dólares da nossa aposentadoria. Em vez de Washington tomar todas as decisões, cada cidadão determinaria pessoalmente como uma parte da sua poupança de aposentadoria seria investida.

Da perspectiva de votação, "personalizar" a Previdência Social tem 17% de vantagem sobre "privatizá-la". Exatos 51% dos americanos acreditam que "personalizar" o programa não é uma boa ideia, enquanto

apenas 34% acreditam que "privatizá-lo" é. Usar o termo "personalizar" passa aos eleitores a ideia de que você está do lado deles, lutando para ajudá-los a obter o controle de sua segurança na aposentadoria.

O próximo passo é articular a "garantia" para os atuais recebedores e futuros beneficiários. Nunca subestime o laço pessoal entre os americanos e os seus cheques da Previdência Social. Os Republicanos que falam sobre o "fortalecimento da Previdência Social" (que é um objetivo mais popular do que promover a "reforma da Previdência Social") devem enfatizar seu compromisso com: 1) manter as promessas que o governo federal fez para proteger e cuidar de quem recebe a Previdência Social, e 2) fortalecer de modo simultâneo a saúde de longo prazo do sistema para garantir os benefícios aos futuros aposentados. Percebeu a enumeração? Dividir os objetivos e listá-los numericamente faz com que seja muito mais provável que sejam lembrados.

O passo três é sobre "você e o seu futuro". As comunicações republicanas continuarão a decepcionar enquanto o GOP não convencer os americanos de que as suas propostas para reformar a Previdência Social têm, em seu âmago, americanos investindo, controlando e protegendo o próprio futuro. Os eleitores continuam a confiar no Partido Democrata para cuidar da Previdência Social porque acham que os Republicanos não têm a compaixão e a preocupação necessária para descobrir uma solução equitativa que beneficie a todos.

É por isso que o debate deveria ter sido e terá, eventualmente, de ser sobre "segurança na aposentadoria", e não "Previdência Social". E isso me leva a um sério erro de Bush: criar uma ótima comissão para "fazer a reforma da Previdência Social" em vez de tratar da questão mais ampla da "segurança na aposentadoria". Hoje, apenas um quarto dos americanos depende da Previdência Social como veículo financeiro primário para a sua aposentadoria — e, a cada ano, esse percentual diminui. A Previdência Social é um programa do governo e, por definição, os Democratas são vistos como mais prováveis na defesa e na ampliação dos programas governamentais. Por outro lado, a "segurança na aposentadoria" envolve, mais tradicionalmente, o território republicano: 401(k) (plano de aposentadoria patrocinado pelo empregador), IRA (conta de aposentadoria individual), planos de pensão privados e outros programas não governamentais. Os Republicanos teriam se saído muito melhor se tivessem focado a expansão das escolhas de aposentadoria financeira em vez de a alteração do programa de governo mais popular da história moderna.

Outro erro foi o enfoque no próprio programa em vez de nos receptores individuais. O deslocamento do sistema atual para as contas de

aposentadoria individual exige uma mudança de enfoque de uma visão macro e de olhos de águia para uma visão micro e individual: o problema com a Previdência Social não são os trilhões de dólares de defasagem com a Receita nem os índices insustentáveis de trabalhador se aposentando; o problema é que a Previdência Social poderá não estar lá quando "você" precisar dela — esse fato por si só mina a sua segurança na aposentadoria. Os Republicanos deveriam ter explicado como a conta da aposentadoria pessoal aumentará a segurança da aposentadoria de cada "pessoa", dando aos aposentados os benefícios essenciais que a Previdência Social não dá: "propriedade, controle e liberdade".

A etapa final deveria ter sido instruir os americanos quanto ao papel que Washington vem desempenhando no gasto dos preciosos dólares da Previdência Social. A Previdência Social pode ser arrecadada pelo governo, administrada pelo governo e minada por causa do governo... mas para os idosos americanos, a "Previdência Social" e o "governo" são duas coisas totalmente desvinculadas. Portanto, não é de se surpreender que os cartazes mais populares em vários comícios contra a reforma afirmem: "Tire as mãos da minha Previdência Social", como se Washington fosse, de modo repentino, tentar assumir o controle. Os americanos rejeitam, fundamentalmente, a ideia de que o governo tenha autoridade sobre como poupam ou investem. As pessoas querem ter uma percepção de controle sobre os seus planos 401(k), suas aposentadorias, suas pensões e outros veículos de sua aposentadoria — e Washington deve ter cuidado para não os limitar, restringir nem regulamentar o pé de meia de ninguém de uma forma que pareça arbitrária ou esbanjadora.

IMIGRAÇÃO ILEGAL

Os americanos não só estão prontos para uma reformulação da política de imigração ilegal como a estão exigindo. Essa se tornou uma questão tão importante, que muitos eleitores estão ansiosos para ir às urnas contra o seu partido tradicional se discordarem da posição dos próprios candidatos quanto às reformas da imigração. Em setembro de 2005, pediram-me para criar um Dicionário de Linguagem para ajudar os Republicanos a canalizarem a raiva para um léxico que os ajudasse a aprovar a aplicação da legislação sem provocar uma reação adversa dos latinos.

Falhei. Primeiro, as palavras que forneci quase não foram usadas. Segundo, não havia um consenso legislativo ao qual aplicar as palavras. Os

ativistas políticos conservadores, junto com milhões de típicos cidadãos preocupados, sentiam que os esforços republicanos não eram fortes, vigorosos nem eficazes o bastante. Por outro lado, os latinos de todo o país uniram-se, organizaram--se, marcharam e condenaram o GOP por ser contra a imigração. Foi a pior situação possível.

Mas a linguagem propriamente dita ainda é um exemplo sólido de como aplicar as regras da comunicação eficaz a uma questão controversa e geralmente desagregadora. Então, vamos passo a passo nas regras e vejamos como elas poderiam ter sido aplicadas ao debate sobre a imigração. As citações a seguir vêm diretamente de um memorando confidencial de 24 páginas, o qual minutei para membros do Congresso.

Regra Um Use Palavras Pequenas

No primeiro parágrafo do memorando, apresentei a totalidade da mensagem sobre a imigração em uma única frase que salientava as quatro palavras essenciais que funcionam: "Linguisticamente, ao entrar no debate, há quatro temas-chave que têm de representar o âmago da sua mensagem: **prevenção, proteção, responsabilidade** e **compaixão**".

Essas quatro palavras representam os princípios e os valores universais básicos que as tornam universalmente aceitáveis. Todas as quatro palavras seriam entendidas tanto por quem abandonou os estudos como pelos PhDs. E três das quatro palavras têm construção similar, o que as suaviza aos ouvidos e ficam fáceis de serem memorizadas.

Regra Dois Brevidade — Use Frases Curtas

Esta é uma tarefa simples para o presidente George W. Bush, porém, muito difícil para quase todos os demais políticos. Nos debates mais acalorados, quanto menores as frases, melhor a resposta do público.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Trata-se da superlotação das SUAS escolas. Trata-se do caos nos prontos-socorros dos SEUS hospitais. Trata-se do

aumento dos SEUS impostos. Trata-se do crime na SUA comunidade.

Não, essa linguagem não é bela, mas os políticos que a usaram presenciaram cabeças assentindo e mãos aplaudindo. As frases eram simples, diretas e claras — e não havia vírgulas para interromper o fluxo. Se a sua frase tem mais de duas vírgulas, você tem vírgulas demais.

Regra Três A Credibilidade É Tão Importante Quanto a Filosofia

No debate sobre a imigração ilegal, a expressão "compaixão" era a melhor maneira de estabelecer credibilidade instantânea.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

A compaixão é o componente que falta na maioria das mensagens republicanas sobre a imigração ilegal, até o momento. Vocês são rápidos ao condenar o problema, como deveriam ser, todavia, ninguém ouve a simpatia de vocês para com TODAS as vítimas inocentes.

Uma criança trazida para cá por um imigrante ilegal é uma vítima, mas também o são os filhos dos imigrantes legais e dos cidadãos que pagam por isso em impostos e recebem menos serviços. Não podemos negar assistência ao imigrante ilegal, porém é injusto para o restante de nós ter que pagar o preço. A melhor forma de mostrar compaixão com a imigração ilegal é ACABAR com a imigração ilegal.

Observe o uso da palavra "vítima" e como ela está atada ao filho de imigrantes ilegais. Ela reconhece de modo direto os argumentos apresentados pelos oponentes a leis de imigração mais estritas. Mas ao aceitar o que também é conhecido como verdade, ela ganha a credibilidade do orador e pode, então, ser aplicada ao princípio de justiça e, eventualmente, ao término da imigração ilegal.

Regra Quatro A Uniformidade Importa

As regras não são apenas para crianças e livros. Para manter os membros do Congresso focados, consistentes e repetitivos, você tem que dizer a eles que há regras específicas a serem seguidas. Se você não fizer isso, eles não as seguirão. No debate sobre a imigração, a pesquisa de opinião pública desvendou cinco regras específicas:

1. *Sempre diferencie imigração LEGAL de ilegal;*
2. *Sempre se refira às pessoas que atravessam a fronteira de forma ilegal como "imigrantes ilegais" — NÃO como "ilegais";*
3. *Dê foco sempre naqueles que são feridos principalmente pela imigração ilegal — os cidadãos americanos e os imigrantes que chegaram aqui de forma legal e dançaram conforme a música;*
4. *Não discuta se a imigração ilegal é uma crise, um problema grave ou um desafio nacional. Descreva o problema, quantifique-o, mas não o mensure; e*
5. *Se parecer anistia, fracassará.*

Regra Cinco Novidade — Ofereça Algo Novo

Neste caso, algo novo era o endosso à imigração LEGAL. "A imigração legal é um componente importante da economia americana e do tecido social. Em algum momento, todos nós somos filhos de imigrantes. Somos um país misericordioso — e estamos ansiosos em dar a oportunidade de liberdade e do Sonho Americano aos que chegaram aqui de forma legal". Os Republicanos foram advertidos de que a falta de diferenciação entre os imigrantes legais e ilegais, acoplada à eventual retórica acalorada, enviava sinais errados às comunidades hispânica, asiática e outras importantes de imigrantes. Essa foi, com certeza, uma regra que os Republicanos não seguiram.

Regra Seis Som e Textura Importam

As palavras "prevenção, proteção e compaixão" são inesquecíveis não apenas para quem as diz, mas também para os que as escutam, e ajudam a

alinhar o ritmo do orador e da plateia.

Regra Sete Fale de Forma Inspiradora

A linguagem da esperança e da oportunidade funciona com todo mundo. A maioria de nós acredita no Sonho Americano. A maioria de nós acredita que os imigrantes que trabalham de forma árdua, que têm famílias aqui e que contribuem com a economia com trabalhos mais duros que outros americanos não querem fazer merecem uma segunda chance. A maioria de nós acredita que deve ser dada a eles a oportunidade de contribuir com a nossa sociedade, com a nossa economia e com a nossa cultura... legalmente.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Além de ser uma terra de oportunidade, os Estados Unidos também são uma terra de compaixão. Acreditamos que todos merecem uma segunda chance. Se um imigrante ilegal que trabalha aqui quiser entrar novamente no país como um trabalhador convidado e como um imigrante legal, ele deve ter essa oportunidade.

Essa é uma oferta generosa a qual permite aos imigrantes que estão aqui de forma ilegal recomeçar e olicitar a cidadania. E isso é justo — estrangeiros ilegais têm direito a começar do zero — se seguirem as regras e os procedimentos adequados. Há segundas chances para a cidadania — mas não há atalhos. Se desejarem obter a cidadania, de forma legal, devem ter uma segunda chance. Esse é o Jeito Americano.

Regra Oito Visualizar

De algumas formas, a regra de "visualização" foi o catalisador do clamor nacional nos dois lados. Entre os proponentes de leis mais rigorosas, assistindo a imagens televisionadas de dúzias de pessoas correndo para

atravessar as fronteiras todas as noites, levou uma população já agitada a um ponto de ruptura. A mera lembrança dessa imagem gravada foi suficiente para deflagrar uma discussão acalorada — então essa se tornou a lição de linguagem.

> PALAVRAS QUE FUNCIONAM
>
> Há algo de errado com nossas fronteiras, nossa fiscalização e nossas leis quando a NBC, a ABC e a CBS nos mostram centenas ou milhares de imigrantes ilegais correndo para atravessar as fronteiras todas as noites, e o governo federal não consegue encontrá-los, capturá-los nem mandá-los de volta.

Nesse caso, não foi necessário trabalhar a linguagem que geraria uma visão pessoal. A simples referência a algo que eles já haviam visto com os próprios olhos disparou a emoção que eu buscava.

Regra Nove Faça uma Pergunta

As melhores mensagens convidam intelectualmente a plateia a participar. Nesse caso, era fundamental que o orador usasse perguntas que disparassem pensamentos não apenas sobre o presente, mas também sobre um futuro perturbador caso fosse permitido que o status quo permanecesse:

> PALAVRAS QUE FUNCIONAM
>
> Sei que há os que diriam que já que os imigrantes ilegais estão aqui, vamos deixar que fiquem, que trabalhem e que desfrutem de todos os benefícios da cidadania americana. Eu não concordo. Que mensagem isso enviaria aos imigrantes LEGAIS que dançaram conforme a música, esperaram anos pela oportunidade de viver e trabalhar aqui? Que mensagem isso passa aos cidadãos americanos cumpridores da lei, que trabalham duro para pagar seus

impostos — apenas para ver esses dólares de impostos irem para os infratores da lei? Que mensagem isso enviaria a todos os que poderiam ser imigrantes ILEGAIS? É só atravessar a fronteira e você está livre e em casa? Eu não quero mais passar esse tipo de mensagem.

Regra Dez Forneça o Contexto e Explique a Relevância

Em algumas questões, o contexto e a relevância são a mesma coisa. No debate sobre a imigração ilegal, eles eram distintos e precisavam ser tratados de forma individual. Testei várias palavras, frases, princípios e conceitos para determinar o conceito universalmente mais aceito. O que disparou na frente foi o **estado de direito**. Veja como eu disse para os Republicanos explicarem isso:

> O respeito pelo Estado de Direito é um princípio americano fundamental. Uma nação que não consegue ou que não fará valer as suas leis — inclusive as leis de imigração — convida ao descumprimento de TODAS as suas leis.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

Ao permitir que os imigrantes ilegais continuem a atravessar as fronteiras de forma ilegal, incentivamos toda uma cultura por meio da qual as leis americanas são opcionais — para serem obedecidas ou desobedecidas dependendo do que é conveniente.

Já é hora de tratar as leis americanas como leis — não como diretrizes que podem ser seguidas ou ignoradas, dependendo da escolha pessoal ou do país de nascimento. Há um modo certo e um modo errado de entrar neste país. Se você fizer isso do modo errado, haverá consequências. Nos Estados Unidos, quando você infringe a lei, você é

responsabilizado pelo seu comportamento.

Estudo de Caso das Palavras que Funcionam: de “Crime” e “Criminosos” para “Segurança Pública”

Em 1993, quando eu trabalhava para Rudy Giuliani em sua primeira campanha de sucesso para prefeito de Nova York, insisti para que ele falasse sobre “segurança pública” em vez de “crime” e “criminosos”. Há 25 anos, desde a eleição de Richard Nixon em 1968, os Republicanos enfatizavam a sua pauta “anticrime” com um bom grau de sucesso. Mas na pesquisa eleitoral que fiz com eleitores de Nova York, descobri que o público dava prioridade à “segurança pessoal e pública” do que a “combater o crime” ou até a “ser duro com os criminosos”.

Enquanto o crime e a segurança pública podem estar integralmente relacionados e, em alguns casos serem idênticos, há uma diferença importante. “Combater o crime” é procedimental e *“ser duro com os criminosos”* é punitivo — e com certeza isso é importante. Mas apesar de “segurança” ser um pouco abstrato, é definitivamente pessoal e, mais que tudo, um desejo — o valor derradeiro e o resultado desejado de um esforço para lutar contra o crime. E assim, Rudy Giuliani adotou não apenas uma mensagem contra o crime, mas uma pauta favorável à segurança — e o seu sucesso na cidade de Nova York levou à reformulação do que os americanos pensam sobre o crime, os criminosos e uma sociedade civil segura.

Todos esses estudos de caso têm uma coisa em comum: o desejo de mudar, fundamentalmente, a opinião pública. Palavras que funcionam não acontecem por acaso. São descobertas e utilizadas apenas em casos nos quais alguém se importa o bastante para aplicar os princípios da comunicação eficaz a uma questão ou causa. Os políticos podem ter uma necessidade muito maior de comunicação do que praticamente todos os outros profissionais, o que não quer dizer que sejam bons nisso.

* Nunca assumi crédito pessoal pela criação do contrato. Ele foi claramente um esforço de equipe liderado por Newt Gingrich. Mas a oposição sonora de Fabrizio e de vários outros pesquisadores consagrados do Partido Republicano à estratégia incorporada pelo

contrato, a suposição dele de que o resultado seria o fracasso do Partido Republicano e a tentativa pública de ele amarrar o contrato no meu pescoço antes da eleição acabaram me beneficiando depois da vitória avassaladora conquistada pelos Republicanos na primeira maioria que conseguiram no Congresso em 40 anos.

* Por outro lado, havia muito mais "Democratas" do que aqueles que se autoproclamavam "liberais". Então, os Republicanos estão quase sempre em uma situação melhor, subestimando sua afiliação facciosa e enfatizando sua ideologia, enquanto os Democratas ficam em uma situação melhor, citando sua identidade partidária do que o próprio liberalismo. A escassez relativa daqueles que se autodescrevem "liberais" foi um motivo que George Lakoff e outros sustentaram de forma vigorosa para rebatizar os "liberais" como "progressistas". "Progressista" não carrega a bagagem negativa de "liberal" e também sugere "progresso", portanto, é orientado ao futuro.

* Também tentei inserir outra cláusula de executoriedade, rejeitando publicamente qualquer aumento de remuneração para os membros do Congresso até que o orçamento estivesse equilibrado. Newt também a rejeitou, temendo uma revolta aberta dos cônjuges dos membros.

* É claro que Gingrich foi o primeiro orador da Câmara a falar ao povo americano ao vivo, em uma transmissão no horário nobre. Durante aqueles 100 primeiros dias, ele foi certamente até mais importante e influente do que o presidente Clinton, e mais câmeras seguiam os movimentos dele do que os do presidente. Infelizmente, tal cobertura não foi tão favorável assim e, na verdade, plantou as sementes de sua queda do poder menos de quatro anos depois.

* Newt nunca foi muito eficiente ao explicar a importância dos detalhes da reforma do Medicare. Ele até desenvolveu gestos para as mãos, os quais ensinou aos colegas, para ilustrar melhor como os Republicanos não estavam fazendo cortes no Medicare. Na verdade, conforme alegado pelos Democratas, estavam aumentando os gastos. Ainda que os Republicanos tenham perdido a batalha de relações públicas, mantiveram o controle do Congresso e, portanto, ganharam a guerra política.

* Dou crédito aos que moldaram a resposta: "Você tributa o sucesso pelo mesmo motivo que Jesse James roubava bancos — é lá que o dinheiro está. Você preferiria tributar o fracasso?".

IX

Mitos e Realidades sobre Linguagem e Pessoas

Os americanos têm formas diferentes de dizer as coisas. Eles dizem "elevador". Nós dizemos "ascensor". Eles dizem "presidente". Nós dizemos "um psicopata idiota e simplório".
— Alexai Sayle, Humorista Britânico

Em fevereiro de 1974, Norman Lear lançou uma comédia nova, ironicamente denominada *Good Times (Bons Tempos)*, sobre uma família negra, de classe média baixa e que vivia em um prédio popular na parte sul de Chicago. Lear e os dois atores principais, Esther Rolle e John Amos, estavam determinados a apresentar ao público um retrato preciso de como era a vida real de uma família negra, urbana, coesa e economicamente batalhadora.

Lear recorda-se: "Lembro-me de estar sentado perto de uma mesa no filme *Good Times*, escutando o elenco (como se estivesse no 2º Ano do Ensino Médio) discutir se Thelma, a filha de 16 anos, pensaria em dormir com um garoto, sem necessariamente fazer aquilo, mas pensando naquilo. Eles estavam brigando porque cada um tinha um ponto de vista diferente. Por fim, eu disse: 'Vamos acabar com isso. Vocês podem ser responsáveis pela pátina porque conhecem muito mais a linguagem que ela usaria para falar muitas coisas, mas eu sou um pai, um filho, uma pessoa e todas as

coisas representadas em torno desta mesa. E se tiver de haver uma decisão, quem vai resolver sou eu.'. Não fiquei nem um pouco preocupado com aquilo. Naquele sentido, nós todos éramos iguais, pessoas.'".[1]

O que Lear estava dizendo, e o que a maioria dos cientistas sociais concluiu, é que há muito mais que nos une como pessoas do que nos divide em função de raça, renda, sexo e qualquer outro atributo demográfico. As plateias podem parecer muito diferentes no exterior, contudo, responderão às mesmas esperanças e medos internos e emocionais.

Um motivo para haver tão pouco êxito nas comunicações neste país é que muitos dos nossos comunicadores não entendem de verdade uma coisa muito básica: quem é o público deles. Neste capítulo, exploro e acabo com uma série de mitos muito comuns sobre os Estados Unidos, os americanos e o que realmente pensamos e acreditamos.

Então, vamos começar com o que deveria ser uma ferramenta essencial no kit de comunicação: o perfil do americano médio. Caso lide com pessoas no dia a dia de alguma forma ou queira apenas saber a sua posição diante dos outros 300 milhões de americanos, este perfil atualizado fornece um exame vital da principal corrente dos Estados Unidos. De posse desse conhecimento, você conseguirá desviar de algumas ciladas linguísticas comuns.

O AMERICANO MÉDIO: CONHEÇA JENNIFER SMITH[2]

Em 1996, usando valiosos dados do recenseamento, sumários estatísticos e pesquisas nacionais, escrevi um artigo sobre o perfil do americano médio. Na época, o nome era Jennifer Smith. Ela era uma mulher branca de 32 anos, casada, com diploma do ensino médio e uma forte crença em Deus. Durante a semana, Jennifer saía de sua casa, nos arredores de St. Louis (das principais cidades americanas, é a que fica mais próxima do centro populacional geográfico), entrava em seu carro americano e dirigia até o seu trabalho com vendas e atendimento ao cliente, ansiosa quanto ao futuro, mas ainda lutando para alcançar o Sonho Americano.

Jennifer, mais do que o marido, Michael, estava preocupada com o crime e a economia. Como confiava pouco no governo federal, votava apenas uma vez a cada quatro anos. Era mais otimista quanto à situação perto de

casa. Ela achava que sua comunidade local estava na direção certa, e acreditava que sua situação pessoal melhoraria, porém de forma lenta.

Mais de uma década se passou desde que concluí esse estudo, e apesar de a tecnologia disponível hoje ter evoluído de modo significativo, o mesmo não ocorreu com o americano médio. As poucas coisas que mudaram foram alteradas principalmente em função da fatia de prosperidade econômica do país e de uma população que está envelhecendo.

Jennifer Smith (sim, esse ainda é o nome dela) continua viva e está bem, com um emprego um pouco melhor e ganhando um pouco mais.

Atualmente, Jennifer, nossa onipresente mulher branca, descendente de europeus (provavelmente alemães ou irlandeses), é casada, tem dois filhos e vive em uma casa com três quartos no subúrbio para o qual ela e o marido, Michael, se mudaram há uns quatro ou cinco anos. A ida para o trabalho e a volta ao lar demoram mais do que antes porque a casa atual fica mais longe do centro da cidade; ela se distrai ouvindo a rádio e faz ao menos uma chamada no celular. Ela agora trabalha período integral, cinco dias na semana, e as responsabilidades diárias envolvem uma interação maior com computadores do que com clientes. Felizmente, para a família, a remuneração semanal de Jennifer aumentou de forma considerável desde que ela começou a trabalhar, o que lhes permite fazer várias viagens juntos em fins de semana prolongados e até uma viagem de férias de uma semana no verão — contudo, ela continua tendo no máximo uns $2.000 na poupança do banco.

Jennifer fica no trabalho uma hora a menos do que o marido, Michael, mas gasta uma hora a mais do que John em várias tarefas domésticas antes e depois de pegar as crianças na escola. Apesar de Michael tomar a maioria das decisões sobre os gastos, é Jennifer quem cuida do orçamento doméstico, junta cupons de desconto e faz praticamente todas as compras. Ela também é responsável pelas decisões de saúde, não apenas da família imediata, mas também de um de seus pais — e também de um dos pais dele. Durante suas limitadíssimas horas de lazer, Jennifer e

Michael assistem cerca de duas horas e meia de televisão juntos por dia. E quanto à sua atividade no quarto, à noite... ela prefere não comentar.

A partir do momento em que Jennifer se levanta, até a hora que vai dormir, a vida que ela vive hoje não é muito diferente da vida do americano médio em 1990. Nós "fazemos" praticamente as mesmas coisas, o que mudou foi apenas "como". Em 1990, Jennifer tinha um videocassete. Hoje tem um DVD. Jennifer ainda assina a TV a cabo, mas a TV de 20 e poucas polegadas da sala da família, de 1990, cresceu para mais de 30 polegadas hoje — e está conectada a um aparelho de som.

Porém, a maior diferença entre o americano médio de 1990 e o americano de hoje é a idade. Em 1990, a Jennifer média tinha 32,7 anos; hoje tem 36,4. O envelhecimento de Jennifer indica o envelhecimento da população, mas não é apenas o fato de as pessoas viverem mais. Também há o fato de a taxa de natalidade não ter acompanhado a diminuição da mortalidade. Quando Jennifer chegou a este mundo, seus pais integravam a frente principal da geração do *baby boom* e da contracultura do final dos anos de 1960 — e famílias menores faziam parte dessa rebelião. Hoje, os pais dela têm uns 60 anos e podem esperar viver uma década inteira a mais do que "seus próprios" pais. Na verdade, ao menos um dos pais dos Smith viverá tempo suficiente para presenciar o nascimento do bisneto (e, por isso, será criada uma linha inteiramente nova de cartões da Hallmark, perto de Kansas City, onde fica a sede da Hallmark).

Então, como aplicar essas informações demográficas, comportamentais e atitudinais básicas à criação das palavras que funcionam? Vamos voltar às dez regras da comunicação eficaz.

A "simplicidade" é importante porque o americano médio, como Jennifer, não fez quatro anos de faculdade.

A "brevidade" é importante porque Jennifer e o marido não têm tempo para pensar sobre o que você está falando. Eles precisam conseguir resolver tudo de modo imediato.

A "credibilidade" é importante porque Jennifer Smith já recebeu informações erradas tantas vezes que não confia mais no que os produtos e os políticos prometem a ela.

A “consistência” é importante porque ela não vai escutá-lo na primeira, nem na segunda, nem na terceira vez que falar com ela. Você terá de transmitir a mensagem repetidas vezes.

A “novidade” é importante porque você precisa se destacar. “Já vi esse filme antes” é o lema de Jennifer. Se você não for diferente, está perdido. Diga algo que atraia a atenção dela.

O som (“aliteração”) é importante para atrair a atenção dela. Ela já está fazendo muitas coisas ao mesmo tempo. Você precisa abrir caminho.

A “inspiração” é importante porque você sabe que ela sonha com uma vida melhor. Se ela reconhecer os próprios sonhos, vir os sonhos dela nas suas palavras, ela o ouvirá.

E a “importância” é relevante. Quanto mais impacto você puder demonstrar na vida diária dela, mais provável será que ela preste atenção ao que você quer dizer.

Todas as descobertas e afirmações deste livro estão fundamentadas em um estudo científico da população, sendo que grande parte provém de pesquisa de mercado. Então, antes de chegar aos mitos específicos dos americanos, senti a necessidade de contar uma história que a maioria dos pesquisadores de opinião pública provavelmente guardaria em segredo. No fundo, esse é o perigo de usar pesquisas para ouvir pessoas de verdade, pois algumas vezes elas não são tão reais assim, e outras você “reza” para que elas não sejam tão reais.

Em meados de julho de 1997, Rudolph Giuliani, prefeito de Nova York, estava concorrendo à reeleição. A minha empresa estava realizando uma pesquisa para ver como o prefeito estava se saindo com os eleitores. Agora, em uma típica pesquisa política por telefone, a maioria das perguntas é de múltipla escolha e poucas são perguntas simples do tipo sim ou não. Porém, uma boa pesquisa sempre inclui uma ou duas perguntas “de resposta aberta”, as quais dão aos entrevistados a oportunidade de dizer qualquer coisa e tudo o que passa pela cabeça deles. Essas respostas são transcritas ao pé da letra e, posteriormente, podem ser organizadas em categorias — mas em geral são mais interessantes como fotos instantâneas impressionistas daquilo que as pessoas realmente pensam — e de como organizam o pensamento.

Na nossa pesquisa de Nova York, fizemos uma dessas perguntas de resposta aberta: “Se você tivesse que indicar uma realização positiva do primeiro mandato do prefeito Giuliani, qual seria?”.

Muitos entrevistados citaram a redução da criminalidade, seguidos pelos que falaram da queda dos beneficiados pela Previdência Social. Muitos mencionaram a luta de Giuliani com a burocracia e alguns

chamaram a atenção para a limpeza da cidade. Mas houve uma resposta que se destacou das demais. Aqui vai ela de forma literal: "Quando a coisa estava feia, o prefeito Giuliani enfrentou a Agência de Proteção Ambiental e deixou os Caça-Fantasmas fazerem o trabalho deles. Ele salvou a cidade das garras do demônio Zul, e é por isso que eu gosto muito dele".[2]

Será que era apenas uma pessoa com um senso de humor incomum? Talvez. Por outro lado, em uma cidade do tamanho de Nova York (ou em um país do tamanho dos Estados Unidos), é muito provável que haja "alguém" tão confuso e desinformado que dê, ao verdadeiro prefeito de Nova York, crédito pela liderança absurda de um prefeito fictício em um filme "Caça-Fantasmas". E como diz a música do filme: "Quem você vai chamar?". Em uma pesquisa por telefone, nunca se sabe.

Finalmente chegamos ao primeiro dos "Dez Maiores Mitos sobre os Americanos".

MITO: OS AMERICANOS TÊM BOA FORMAÇÃO

Falso.

Primeiro, no sentido formal, menos da metade de nós se formou na faculdade. Na verdade, apenas 29% dos adultos dos Estados Unidos com mais de 45 anos têm diploma universitário ou de pós-graduação, e apenas 27% dos adultos com mais de 25 anos cursaram a faculdade.[4]

E dos que se formaram na faculdade, poucos têm uma "instrução liberal" no sentido tradicional. Nos Estados Unidos, a maior parte do Ensino Superior atual tomou uma direção vocacional característica. O núcleo dos currículos e os programas "Great Books" (Grandes Livros, base para a educação americana) foram abandonados em quase todos os lugares, e até nas melhores universidades do país e em outras instituições de calibre superior.

Uma advertência aos pais que enviam os filhos a uma das 8 melhores universidades do país (*Ivy League*): talvez seja melhor vocês pularem o próximo parágrafo. Em 2006, eram necessários notórios $41.675,00 em mensalidades, alojamento, refeições e emolumentos para estudar em Harvard durante um único ano.[5] E mesmo assim, a descrição de Harvard dos próprios programas de graduação revela uma abordagem nitidamente vaga e fora de foco:

O âmago difere dos demais programas de educação

> *geral. Ele não define a amplitude intelectual como a mestria de um conjunto de* Great Books*, nem a digestão de uma porção de informações, nem a pesquisa do conhecimento atual em determinados campos. Em vez disso, o programa busca apresentar os alunos às principais abordagens do conhecimento em áreas que o corpo docente considera indispensáveis à educação universitária (ênfase no original).*[6]

Não é de nos admirarmos que até os nossos melhores alunos tenham tão pouco conhecimento sobre os eventos atuais ou os principais momentos da história americana, quando até a principal instituição de ensino superior não os ensina e, de fato, considera o aprendizado do "conhecimento atual" uma prioridade inferior a das "abordagens do conhecimento". Quase ninguém aprende grego ou latim — e poucos leem os clássicos antigos traduzidos. Os clássicos são ignorados. Agora é possível formar-se em Harvard sem nunca ter assistido aulas de história americana, sem ter lido uma única palavra de Shakespeare e sem ter estudado *A República* de Platão.[7] É inacreditável.

No final das contas, nos negócios e nas comunicações políticas a complexidade ou as dificuldades de qualquer diploma "quase sempre são deficientes".

A maioria de nós adquire conhecimento de história, política, filosofia, sociologia, economia e muitos outros campos de alguns itens da cultura popular — principalmente da televisão e dos filmes. Para as pessoas com menos de 30 anos, o conhecimento da política vem de Leno, Letterman e John Stewart. Muitos de nós aprendemos sobre o sistema judiciário graças aos episódios de *Judge Judy* e à segunda parte de *Law & Order*. A nossa percepção do sistema de saúde americano é moldada por *Grey's Anatomy, House* e pelo venerável *ER*. Os nossos conceitos de aplicação da lei vêm da franquia *CSI* ou da primeira parte de *Law & Order* (a boa notícia é que havia três *CSIs* e três *Law & Order* quando esse trecho foi escrito).

Vejamos um exemplo: o segmento semanal "Jay Walking" de Jay Leno, em *The Tonight Show*. Nesse segmento, ele faz uma piada sobre como o "homem das ruas" é ignorante em relação à história americana e aos eventos atuais. As pessoas que Jay entrevista não conseguem responder perguntas básicas como: "Quem é o vice-presidente?", "Com que país os Estados Unidos lutaram na Guerra de Independência?" e "Qual é o número

de senadores nos Estados Unidos?". Ele transmite os exemplos mais notórios, para ter certeza. Mas as pessoas que ele encontra não são muito diferentes do restante de nós. O programa *Street Smarts* transmitido em sistema de *syndication* (vendido para diversos canais de TV) explora a mesma ideia. De Beavis e Butt-Head, nos anos de 1990, a Bart Simpson, zomba-se da inteligência e celebra-se a ignorância.

O problema começa nas escolas, no Ensino Fundamental e no Ensino Médio. A minha empresa fez um levantamento com adolescentes americanos de 13 a 17 anos sobre o que conheciam da história dos Estados Unidos. De forma constrangedora, nas palavras do cantor Sam Cooke, eles realmente "não sabem muito sobre história...".

- Apenas 23% dos adolescentes americanos sabem que há 100 senadores nos Estados Unidos.
- Apenas 40% sabem que as primeiras três palavras da Constituição são "Nós o Povo".
- Vinte e quatro porcento não sabem o nome de apenas "um" dos três poderes do governo. Apenas 52% dos adolescentes sabem o nome dos três.
- Menos de 10% dos adolescentes sabem que a ação na Suprema Corte que definiu a inconstitucionalidade do tratamento desigual a brancos e negros nas escolas públicas foi de *Brown versus Secretaria da Educação.*
- Apenas 25% conhecem uma cláusula da Quinta Emenda Constitucional.
- Apenas 26% sabem que a Constituição foi redigida na Filadélfia.[8]

No entanto, não são só as crianças que não conhecem os fatos históricos simples; os pais não sabem muito mais do que elas. Em 2004, na noite da eleição, muitos "eleitores adultos" descobriram que estavam tristemente desinformados. Dez porcento dos eleitores — ELEITORES — não sabiam que o vice-presidente dos últimos quatro anos era Dick Cheney. Doze porcento não sabiam que John Edwards era o companheiro de chapa de John Kerry. E dos que sabiam — apenas 18% conseguiam dizer o nome do líder da maioria no Senado dos Estados Unidos (Bill Frist). Esses eram nomes de pessoas importantes que estavam aparecendo diariamente nas notícias há meses e, em alguns casos, há anos; mesmo assim, não penetraram em suas mentes. Lembre-se de que essa não foi uma pesquisa com adolescentes ou adultos americanos como um todo — foi com "eleitores" na "noite da eleição".[9]

Quando deixou a Casa Branca, em 1989, Ronald Reagan usou o discurso de despedida à nação para advertir os americanos sobre o perigo de esquecermos a nossa história e a nossa herança:

> Aqueles de nós que têm mais de 35 anos cresceram em uma América diferente. Fomos ensinados, de forma muito direta, o que significa ser americano. E absorvemos, quase que no ar, o amor pelo país e pelo valor de suas instituições. Se você não recebesse isso da família, receberia do bairro, do pai que morava na sua rua e que lutara na Coreia ou da família que perdera alguém em Âancio (Itália). Ou você aprendia o patriotismo no colégio. Mas se tudo mais falhasse, você adquiria o patriotismo na cultura popular. Os filmes comemoravam os valores democráticos e reforçavam de modo implícito a ideia de que os Estados Unidos eram especiais... Temos de ensinar história não com base no que está na moda, mas no que é importante.[10]

Os Estados Unidos talvez não tenham um sinistro Ministério da Verdade que apaga "literalmente" o passado ao jogar no "buraco da memória" o que costumávamos saber, assim como no livro *1984* de Orwell; mas se como pessoas esquecermos de forma voluntária a nossa história, o efeito provavelmente será muito similar.

É claro que a nossa falta de conhecimento não está limitada à história, à política ou à política pública. Ela se estende à economia e às finanças, e até aos temas específicos de importância pessoal, como estar preparado para desastres. Em 2003, fiz uma pesquisa para a America Prepared, uma organização fundada por Steven Brill, um empreendedor e editor de sucesso, em cooperação com o Departamento de Segurança Interna, para instruir pessoas sobre defesa civil após o 11 de setembro.[11] Como demonstrado por minha pesquisa, a organização de Brill tinha muito a ensinar.

Apenas 28% dos americanos com 18 anos ou mais conseguiram responder corretamente a pelo menos três das seis perguntas relacionadas aos fundamentos da preparação para uma emergência. Por exemplo, quase metade pensava (mesmo que de forma incorreta) que qualquer doença que possa se tornar epidêmica seja contagiosa. Na verdade, muitas doenças que poderiam ser usadas em um ataque terrorista, como o antraz, o botulismo e

a salmonelose, não são contagiosas. E 82% não sabiam que apesar de ser sempre aconselhável tentar cobrir o nariz e a boca com uma máscara de gás ou camiseta se ocorrer um ataque biológico, um ataque radioativo ou qualquer tipo de explosão, "não" faz sentido perder tempo com isso após um ataque químico.

A falta de instrução dos americanos também se estende ao significado de muitas palavras. Após a Segunda Guerra Mundial, os oficiais de segurança tinham a preocupação de que as pessoas pensassem de forma errada, que a palavra *inflammable* ("inflamável") significasse "sem chama" ou "à prova de fogo". Então, eles defenderam o uso de *flammable* ("combustível"), palavra fora de moda há décadas. Atualmente, em inglês, é raro o uso de *inflammable*.[12] Mais uma vez, tudo se resume a entender o "contexto" do ouvinte.

MITO: OS AMERICANOS LEEM

Falso.

Todos os anos realizo pesquisas, pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e discussões em grupo, e verifiquei repetidas vezes que ninguém lê.

Vejamos os jornais. Se o atual declínio do número de leitores dos jornais continuar no compasso da tendência recente, o último leitor diário de jornal nos Estados Unidos desaparecerá em outubro de 2044, de acordo com o professor Philip Meyer[13] da Universidade da Carolina do Norte. Reflita sobre o que segue:

- As assinaturas domiciliares estão diminuindo. Em 1986, 67% dos lares assinavam um ou mais jornais. Em 2001, apenas 43% das famílias recebiam um jornal. As assinaturas domésticas caíram um terço em menos de 20 anos — o que responde pela falência de dezenas de jornais em todo o país.[14]
- Há um componente geral em questão. Em 1985, quase dois terços das pessoas dos 25 aos 35 anos disseram que haviam comprado recentemente um jornal; em 2005, apenas 37% das pessoas nesse grupo etário liam ao menos um jornal por semana.[15]
- A tendência continua. Em 1998, mais de 58% dos americanos adultos liam um jornal durante a semana. Em um período de sete anos, esse número caiu para 51%. Quando você ler este livro, o "americano

médio" não estará lendo um jornal diariamente.[16]

É verdade que parte da queda na circulação deve-se ao fato de as pessoas receberem as notícias online em vez de no formato de papel. Segundo Nielsen// NetRatings, havia 39 milhões de visitantes distintos a sites de jornais em outubro de 2005, com uma taxa anual de crescimento de 11%. Entre a população online que lê jornal, surpreendentes 71% ainda preferem a edição impressa, mas 22%, uma cifra considerável e crescente, optam pela versão online e 7% dividem igualmente o tempo entre as duas fontes.[17] Então, o colapso abrupto na leitura do jornal não é tão assolador quanto às estatísticas impressas sugerem. Contudo, isso não nega o fato de que menos pessoas leem jornal a cada ano que passa.

A leitura de revistas também caiu de forma vertiginosa. Em 2005, somente um de cada quatro americanos disse que havia lido uma revista no dia anteriro, contra um de cada três em 1994.[18] Até a leitura de livros caiu 10% desde 1982.[19] É verdade que nunca fomos uma nação de leitores vorazes. Porém, para muitos de nós que já leram muito, essa experiência agora está suplantada pela televisão e pelos componentes de entretenimento da internet; ficamos satisfeitos em obter notícias e informações aos poucos, seja da caixa de som, cada vez mais fino, ou da tela silenciosa de nossa mesa.

No entanto, há um exemplo contrário e incitante: o e-mail e a internet. Nos últimos dez anos, o e-mail fez muito para aumentar a importância da palavra escrita — mesmo que os erros de digitação, a ortografia incorreta e as abreviaturas como RS (risos) tenham substituído a narrativa. A maioria dos profissionais escreve e responde muitos e-mails todos os dias. Os adolescentes participam de infindáveis conversas via mensagens instantâneas e escrevem o dia todo no celular. Eventualmente, BlackBerries e Treos se tornarão tão onipresentes quanto os cartões para anotações e envelopes um século atrás.

No entanto, isso apresenta outros problemas. Os estudantes — e parte da minha própria equipe — já demonstraram a incapacidade em passar mensagens instantâneas aos amigos para algo mais formal, como um trabalho para uma aula ou a primeira minuta de um memorando para os meus clientes. Essa linguagem informal e abreviada não é mais eficaz nem convincente do que o uso político de acrônimos. Ela entrará de forma sorrateira na linguagem formal se os professores e as empresas não forem muito rigorosos sobre as regras e a articulação da linguagem. Apesar de todos os elementos gráficos, das campainhas e dos apitos, a internet é, em primeiro lugar, um meio de leitura que incentiva a brevidade, porém,

geralmente do tipo errado. Então, ainda há esperança para o mundo da escrita; mas talvez o futuro seja escrito em HTML. RS.

ABREVIAÇÕES EM MENSAGENS DE TEXTO E TORPEDOS E SUAS TRADUÇÕES	
ABREVIAÇÃO NA MENSAGEM DE TEXTO	**TRADUÇÃO**
VC	Você
BLZ	Beleza
KD	Cadê
TC	Teclar
FLW	Falou
FMZ	Firmeza
TDO	Tudo
QDO	Quando
PQ	Porque
AXO	Acho
ND	Nada
TB	Também
MSG	Mensagem
KSA	Casa
TP	Tipo
HJ	Hoje
FDS	Fim de semana
ADD	Adicionar
MTO	Muito
KKKKK	Risos (gargalhada)
BJ	Beijo

Entre os que ainda leem, o layout é quase tão importante quanto o conteúdo. Quanto menor o número de palavras em uma página, maior a probabilidade de que sejam lidas (isso é verdade até para o presidente Bush). E quanto aos anúncios no jornal, em geral, o único conteúdo consumido está logo no início ou bem no final. A menos que alguma coisa atraia os olhos ou a imaginação do leitor, é provável que todo o resto seja pulado pela maioria dos leitores.

Ver plateias da televisão ao vivo, nas gravações em um estúdio em

Hollywood ou Nova York, é presenciar um fenômeno interessante. Os que têm mais de 50 anos assistirão, inevitavelmente, à apresentação real, mesmo que os atores fiquem parcialmente ofuscados pelas câmeras ou pela iluminação. Todavia, os que têm menos de 40 anos assistirão à apresentação através dos monitores de televisão, mesmo que esses monitores estejam muito acima deles e os atores estejam perto. Por quê? Porque para as plateias mais jovens, o que é mostrado na televisão é que define o significado de "ao vivo", e não a apresentação. Você também pode ver isso em eventos esportivos. Os fãs mais jovens assistem à ação em um telão em vez de se concentrarem no jogo propriamente dito.

MITO: TODAS AS MULHERES AMERICANAS RESPONDEM ÀS MENSAGENS COMO... MULHERES

Falso.

É verdade que há diferenças reais na política de prioridades de homens e mulheres e uma grande divisão ideológica: em geral, as mulheres confiam mais no governo do que os homens, por isso são menos hostis em relação a Washington.

No entanto, depois que você ultrapassa essa generalização, as mulheres são tão diferentes umas das outras como o são dos homens. Não importa se você é Democrata ou Republicano, presidente de uma empresa ou vendedor, tratar as mulheres como um único bloco monolítico é um erro profundo. Deveria ser algo óbvio o fato de que nem todas as mulheres são iguais, mas você terá dificuldade em encontrar estrategistas políticos que reconheçam isso e que, de fato, ajam com base nesse conhecimento.

"A importância do estilo de vida" é uma ferramenta linguística relevante para as mulheres. Ao usar várias técnicas de teste estatístico, a minha empresa determinou as características demográficas que melhor preveem a probabilidade do voto de uma mulher: a situação familiar e a situação de emprego. Idade, instrução e renda — as metas demográficas tradicionais para as mulheres — são menos importantes na determinação de como falar e atrair as mulheres do que saber se elas têm filhos em casa e se trabalham em horário integral fora de casa. É mais provável que uma mãe de 42 anos que não trabalha fora responda à mesma linguagem que atrai uma mãe de 28 anos que não trabalha fora do que à linguagem de uma mulher de 42 anos, sem filhos e profissional de carreira.

Os homens são exatamente o contrário. A situação familiar e a carreira pouco importam, enquanto a idade, a renda e a instrução importam muito. Por outro lado, os homens têm uma ampla gama de opiniões. É muito mais provável que um homem de 32 anos compartilhe atitudes e opiniões com um homem de 50 anos do que com duas mulheres com essa mesma idade.

É muito mais fascinante estudar as mulheres à medida que passam pela vida. As opiniões políticas e ideológicas dos homens costumam mudar muito menos à medida que ficam mais velhos do que ocorre com as mulheres. Uma mulher na casa dos 20 anos, solteira e que trabalha fora, em geral não tem a mesma lista de questões, abordagem de vida, padrões de consumo ou preferências comportamentais de uma mulher casada, com uns 40 anos, que fica em casa para cuidar dos filhos, ou de uma mulher com 60 e tantos anos que acabou de ficar viúva.

Política e estatisticamente, sabemos que as mulheres mais jovens têm forte inclinação pelos Democratas, enquanto os votos das mulheres mais velhas se dividem de forma mais equilibrada entre os dois partidos. Também sabemos que as mulheres casadas, com mais de 35 anos, com filhos e que não trabalham fora, são ligeiramente mais favoráveis ao GOP, enquanto as mulheres solteiras, incluindo as divorciadas e viúvas, são solidamente Democratas.

Essas diferenças demográficas também levam a diferenças comportamentais. Atualmente, as mulheres tomam muito mais decisões de consumo do que em qualquer outra época. De fato, a mulher típica costuma tomar decisões não apenas para ela, mas também para o homem de sua vida, para seus pais (e, caso se aplique, para os pais do marido) e, naturalmente, para os filhos. Isso tem implicações linguísticas importantes na venda de produtos e de políticos. Desde decidir que casa comprar a escolher o lugar das próximas férias da família ou a marca da cerveja na geladeira (para o marido), as mulheres fazem escolhas que afetam muito mais pessoas do que apenas elas mesmas. As mulheres ainda enfrentam o teto de vidro, uma espécie de barreira invisível na carreira que impede sua ascensão, porém têm mais controle sobre a carteira da família do que seus companheiros.

MITO: OS AMERICANOS DIVIDEM-SE DE FORMA ORGANIZADA E PRECISA EM POPULAÇÕES URBANA, SUBURBANA E RURAL

Falso.

Nos últimos cinco anos temos visto o surgimento de uma quarta categoria, completamente nova: ricos proprietários de casas com contas bancárias cada vez mais recheadas, famílias crescendo, TVs com telas maiores e uma melhor perspectiva da vida. Estão saindo das áreas urbanas do país e afastando-se até das conveniências dos subúrbios. Procuram comunidades tranquilas e espaços abertos. Os subúrbios foram criados pelos que queriam se afastar da confusão moderna da cidade do século XX. Hoje, muitas pessoas buscam a fuga da confusão moderna da vida suburbana do século XXI — do congestionamento e da propagação disso tudo. Estão sacrificando a facilidade da proximidade em prol de comunidades mais lentas, em busca de uma versão do Sonho Americano, que mais lembra a vida de Ward e June Cleaver da antiga série *Leave It To Beaver* sobre como eram os subúrbios em vez da atual vida suburbana de Al e Peg Bundy da série *Married With Children*.

Bem-vindo ao "exúrbio", o sonho do comerciante. Casas novas, gramados muito bem cuidados, pessoas inteligentes, receita elevada e todos os acessórios das famílias em ascensão. O exúrbio é um fenômeno tão novo, que quem mora lá ainda não conhece totalmente a sua existência como um grupo demográfico ímpar, com uma linguagem própria. Se você está lendo este livro e vive em uma casa de um projeto imobiliário, o qual fica a uns 60 quilômetros do centro da cidade e foi construído nos últimos 20 anos, talvez você também faça parte do exúrbio.

Paz e tranquilidade... espaços abertos... um ritmo mais lento, à moda antiga — esses são os valores que têm que ser enfatizados na comunicação com os bairros extraurbanos. Suas comunidades se parecem com o comercial de biscoitos caseiros da vovó, dos anos de 1970, ou com um comercial de geleia da década de 1980. Os moradores dos exúrbios preferem o que é conhecido ao estrangeiro. Querem serenidade e segurança, não riscos e novidades. Para eles, um cartão Hallmark não é um "momento", mas um modo de vida.

O exúrbio é uma cidadezinha, a Main Street USA da Disney, mesmo que não seja de verdade e apenas tendo sido fabricada para ter aquela aparência. Não é rural nem suburbana. Pense no êxodo para os exúrbios como um "retorno à normalidade" — famílias em ascensão se projetando adiante... rumo ao passado. Elas não estão tentando viver a vida dos pais; estão tentando viver a vida dos avós. As suas comunidades, os seus valores e as suas aspirações lembram uma época anterior, idealizada, que talvez nunca tenha existido para a maioria das pessoas fora dos quadros de Norman Rockwell e dos filmes de Frank Capra. Desde os anos 1950, não

há uma revolução geográfica tão significativa. Mais do que tudo, é um movimento que começou como um estado de espírito, porém gradualmente se transformou em uma verdadeira realidade territorial.

Antes que você possa chegar ao exúrbio e comunicar-se com ele, você deve saber exatamente o que ele é e onde pode ser encontrado. Cidades mais novas como Atlanta, Dallas, Denver e áreas urbanas mais antigas como Washington, D.C. e Chicago têm comunidades de exúrbios se desenvolvendo. Mas os exúrbios não existem em todos os pontos dos Estados Unidos. As áreas urbanas lá do centro-sul são muito pequenas para se renderem às comunidades de exúrbios. Os estados das planícies centrais são polvilhados por cidades pequenas e antigas em vez de por novas comunidades dos exúrbios. Nova York e Los Angeles, as duas áreas metropolitanas mais populosas dos Estados Unidos, são tão densamente povoadas e edificadas a quilômetros além das suas fronteiras, que nenhuma das comunidades que as rodeia condiz com a definição. Elas têm todos os acessórios dos subúrbios tradicionais, além de muitas características da vida urbana.

Há um componente linguístico no fenômeno exurbano. A palavra "alastramento" é uma forma relativamente nova e muito negativa de descrever o desenvolvimento urbano que levou à vida nos subúrbios. Não é um termo subjetivo cujo significado está no ouvido de quem a escuta; todo mundo sabe exatamente o significado de "alastramento" — que é sempre disforme. Como "shopping a céu aberto, mineração a céu aberto e desmatamento", a palavra "alastramento" é cunhada pelos próprios construtores — da qual eles sempre se arrependeram. É uma palavra fatal — e uma arma — no arsenal de quem se opõe à edificação. A forma mais certa de matar um novo projeto de construção é anexar a ele a palavra "alastramento". E as pessoas que estão determinadas a se livrar do amontoamento, descobriram o paraíso nas comunidades exurbanas adequadamente denominadas "desenvolvimento inteligente".

Não há dúvida de que o exúrbio está disponível apenas para quem está pronto para abandonar certo grau de comodidade e para os que têm os recursos financeiros necessários para morar lá. Por esse motivo, os exurbanos compartilham características demográficas consistentes — começando pela homogeneidade demográfica. Depois de ver um exurbano, você já viu todos. Os habitantes da cidade chegam em todos os modelos, tamanhos, cores, grupos étnicos, sotaques *etc.* Os suburbanos tradicionais podem não representar exatamente a Coalizão Arco-íris, contudo, as diferenças demográficas entre os bairros ainda podem ser nítidas.

Mas não em um exúrbio. Quase todos são brancos, quase todos têm um

filho ou dois morando em casa e quase todos pensam e votam da mesma forma. Em nenhum outro lugar nos Estados Unidos você verá gramados verdeescuros, muito bem tratados, com cartazes da campanha republicana e adesivos nos para-choques das BMWs e SUVs. Pergunte a um morador de um exúrbio e ele lhe dirá como a comunidade é diversificada. Mas não é. Para os exurbanos, diversidade significa uma família com um cachorro que mora ao lado de uma família com um gato.

O exúrbio é definido pela tradicional família americana. Mais de três quartos (78%) dos exurbanos vivem em uma casa de família única — muito mais do que seus primos urbanos ou suburbanos. E, em um percentual mais elevado desses lares, o marido vai trabalhar enquanto a mulher fica em casa. É quase como o seriado *As aventuras de Ozzie e Harriet*.

Os animais domésticos também são importantes. Não ria. Os animais domésticos representam, de forma importante, como os exurbanos veem as próprias casas, famílias e vidas. Os exurbanos não pensam em termos de indivíduos, mas da família — e os animais são uma parte tão importante da família deles quanto seus filhos. Na verdade, nas discussões em grupos com exurbanos que realizei pelo país, muitas pessoas disseram que se mudaram para lugares abertos tanto por causa dos cães quanto por causa dos filhos.

Em termos econômicos, nem todos os exurbanos são ricos, mas poucos são pobres. Eles gastam e consomem no mesmo nível, ou acima dele, das pessoas com renda um pouco mais elevada e que moram perto de áreas urbanas. As suas casas são os seus castelos — e eles passam nelas o maior tempo possível. Têm dinheiro suficiente para escolher onde morar, e esse modo de pensar é incorporado aos hábitos de compra. Se eles dirigem mais para morar onde querem, também dirigirão mais um quilômetro e meio para ter a experiência de compra que consideram certa. Os exurbanos respondem a sentimentos antiquados, e até piegas, como "Lar é onde o coração está" e "Não há nada melhor que o lar". Os vendedores precisam entender o papel central da casa na vida dos exurbanos (politicamente, os exurbanos detestam o imposto sobre propriedade mais do que qualquer outra pessoa simplesmente porque para eles é, de fato, uma tributação sobre o Sonho Americano e porque suas propriedades maiores significam impostos mais elevados). Portanto, não é de se surpreender que eles estiquem seus dólares de moradia para obter mais um centímetro quadrado de gramado, uma cozinha maior, um porão, um quarto de hóspedes *etc.*

Em termos geográficos, estar duplamente afastado do centro urbano também ocasionou uma ruptura psicológica. Os exurbanos se voltam para dentro, para as próprias comunidades, e não para fora, não para a cidade. Essa separação intelectual e emocional é importante. Enquanto os

suburbanos vivem para o trabalho, os exurbanos trabalham para viver. Eles estão dispostos a sacrificar componentes da vida de trabalho, inclusive "a infernal ida ao trabalho" para ganhar liberdade e controle de outras áreas da vida.

Para os exurbanos, tempo é! dinheiro. É irônico o fato de pessoas que estão dispostas a passar horas dentro do carro todas as semanas, serem o grupo que mais valoriza o tempo em relação ao dinheiro. A ida ao trabalho é apenas um dos sacrifícios que estão dispostos a fazer durante a semana para ter o tempo de qualidade que desejam à noite e durante o fim de semana. Na verdade, essa ida ao trabalho fornece a estrutura subjacente da vida diária. Eles são um público nobre para a indústria automotiva, empresas de música, cursos universitários em CD, novos empreendimentos como rádio via satélite e tudo o mais que possa ser feito no carro para tornar a ida ao trabalho mais produtiva e agradável. Estamos falando de uma parte importante da vida deles. Mostre a eles que a árdua ida ao trabalho não é um mero sacrifício pelo lar e pela família, o preço necessário para se viver no exúrbio — mas que também há oportunidades de aprendizagem, aperfeiçoamento e enriquecimento pessoal e entretenimento.

Em geral, os exurbanos que se deslocam para o trabalho todos os dias não leem o jornal da manhã porque saem de casa muito antes de o jornal chegar. Recebem as notícias pela rádio de manhã, pela internet durante o dia e pela televisão à noite. Em qualquer outra comunidade, esse estrato socioeconômico constituiria o núcleo dos leitores de jornal, porém, ao desistirem da vida urbana ou suburbana, eles também desistiram do jornal. Metade dos exurbanos não assina mais um jornal diário em casa nem no trabalho — em vez disso, preferem o jornal comunitário semanal. O que importa para eles é o que está acontecendo onde vivem e não o que ocorre nas cidades onde trabalham. Eles querem notícias sobre colégios locais, eventos locais, esportes juvenis locais, desenvolvimento local, criminalidade local, o tempo — e cupons de desconto.

Os exurbanos "pensam de forma rural", mas "agem como suburbanos". Adoram morar próximo da natureza e a ausência de ruído e poluição. Consideram suas atuais condições de moradia, nas palavras deles, um "refúgio" e uma maneira de "escapar" dos subúrbios. Mas ainda não desistiram do estilo de vida suburbano nem do consumo evidente. Possuem TVs muito grandes, aparelhos de som muito ruidosos e equipamentos eletrônicos de ponta. Em muitos aspectos, são os consumidores ideais. Mas para conseguir o dinheiro exurbano deles, é fundamental que as empresas entendam a mente suburbana deles. Às vezes, os exurbanos podem parecer e

soar completamente rurais, mas vivem como suburbanos, com os mesmos brinquedos (apenas maiores) e renda disponível (porém maior).

Slogans e frases como "*Made in the USA*", "experimentado e testado" e "nada de surpresas" atraem esse segmento. A frase "novo e melhorado" não é necessariamente melhor na cabeça dos exurbanos. Mas a linhagem do produto, o legado e a confiabilidade são muito mais importantes. Se quer vender para eles, simplifique as coisas. "Sem confusão" é algo verdadeiramente significativo para essas pessoas. Elas dão valor a poder apertar um só botão no controle remoto da televisão para selecionar o filme desejado, ou conseguir parar bem na entrada do shopping sem ter que estacionar e pagar na hora de ir embora. Essas pessoas colocam o serviço em primeiro lugar, o que para elas significa velocidade, exatidão e confiabilidade.

Politicamente, os exúrbios são um bastião republicano. De ponta a ponta, os exúrbios deram a Bush uma margem de 15 pontos sobre Kerry — uma das maiores difusões de qualquer subgrupo demográfico, geográfico ou psicográfico. Mas esses eleitores de Bush não são aqueles dos quais você ouve falar muito; eles são conservadores em termos tributários, socialmente moderados ou até progressistas, comprometidos com a família, porém, não necessariamente com os supostos "valores de família" como geralmente os definimos.

E qual parte dos Estados Unidos suburbanos esses exurbanos deixaram para trás? A curva sutil para a esquerda que está sendo feita pelos subúrbios não é exatamente uma guinada, mas uma mudança de condutores. Em outras palavras, os subúrbios não estão ficando mais liberais porque a ideologia dos moradores está mudando para a esquerda, mas sim porque os eleitores conservadores estão fugindo, quase literalmente para pastos mais verdes. Lembra-se da "bandeira branca" para os subúrbios nos anos 1960 e 1970? O que estamos testemunhando é o "direito de fuga" para os exúrbios do século XXI, uma fuga muito mais ideológica do que emotiva.

MITO: OS CONSUMIDORES AMERICANOS RESPONDEM BEM A MENSAGENS PATRIÓTICAS

Errado. Mais ou menos. É o "orgulho" americano que vende os produtos. O orgulho na força de trabalho americana e nas etiquetas "*Made in the USA*" é muito mais atraente para uma ampla faixa do público do que outras

evocações mais diretas e ostentosas de patriotismo.

Há uma diferença essencial e perceptível entre "patriotismo americano" e "orgulho americano". Para alguns, o "patriotismo" tem uma conotação arrogante, odiosa, xenofóbica, azul, vermelha e branca e de acenos de bandeira. Os Estados Unidos não podem fazer nenhum jingoísmo errado. Eles veem isso como algo muito óbvio, exagerado e desrespeitoso a outras nações e outras culturas. As pessoas que mais provavelmente sustentarão essas perspectivas são as que têm menos de 30 anos, liberais ideológicos, negros e latinos não cubanos, além dos moradores do corredor nordeste, de Boston a Washington, D.C., e do corredor da costa do Pacífico, de Seattle a Los Angeles. Por outro lado, as mensagens comerciais extremamente patrióticas repercutem mais com pessoas com mais de 50 anos, com os que se descrevem conservadores, com os brancos dos estados do sul, centro-oeste e oeste, e com as pessoas que tomam muita cerveja. Não estou brincando.

O "orgulho" americano, por outro lado, tem um apelo muito mais universal. Na verdade, as mensagens de vendas que envolvem a palavra "orgulho" atraem, mais do que de dois para um, um apelo imediato ao "patriotismo".[20] O presidente evocar o patriotismo em um discurso sobre homens e mulheres jovens em atuação militar ou em instituições como a NASA e o NIH (Instituto Nacional de Saúde), as quais estão na vanguarda da ciência, medicina ou tecnologia, é completamente diferente de uma empresa que visa ao lucro usar a bandeira nacional em um esforço de venda de antisséptico bucal ou velas de ignição para pessoas na faixa dos 20 ou 30 anos, as quais se orgulham de ser americanas, mas que nem sempre se orgulham de tudo o que os Estados Unidos fazem. Para os consumidores mais jovens, o "patriotismo" americano representa a aceitação cega das ações e do comportamento do país — mas o "orgulho" americano é uma celebração do seu povo. Os comunicadores que não diferenciam o patriotismo americano do orgulho americano arriscam alienar um segmento grande e importante da população.

Sem contar que a maioria dos americanos não se considera patriota. Mas é sim. Em uma escala de zero a dez, dois terços dos americanos classificariam o próprio patriotismo em sete ou mais. Entretanto, a intensidade do patriotismo varia muito conforme uma série de fatores demográficos e geográficos. O desafio dos marqueteiros é que os apelos patrióticos têm um influência mínima nos consumidores mais importantes: a juventude americana. Por exemplo, quando podem escolher, menos da metade da geração de 20 e poucos anos diria que compraria um produto americano mais caro, enquanto a maioria escolheria um importado mais

barato (um dos motivos pelos quais todos os Wallmarts americanos trazem da Ásia a maior parte dos produtos que vendem). Parte da preferência por produtos estrangeiros mais baratos deve-se à maior sensibilidade aos preços entre os jovens. Porém, uma menor intensidade do sentimento "Estados Unidos em Primeiro Lugar" entre as pessoas com 20 e poucos anos também é um fator.[21]

MITO: RETRÔ VENDE PRODUTOS E POLÍTICOS

É raro passar um mês sem que um produto que está no mercado há décadas não desencave um comercial, uma frase ou um slogan muito antigo. E dificilmente passa outro mês antes que percebam que o que soava bem no escritório não fica nada bem na sala de estar. Billy Joel acertou quando cantou "os bons velhos dias nem sempre foram bons". O retrô e a nostalgia podem atrair a atenção, e as pessoas podem sentir saudade do passado, mas elas não pagarão pelos produtos das décadas de 1950, 1970 nem de 1990 quando podem comprar produtos do século XXI.

O mundo da política não é diferente. Bob Dole aprendeu isso da maneira mais difícil, em 1996, quando Jay Leno sugeriu que o slogan da campanha dele fosse "Construindo uma ponte... para o século XVI" por causa do enfoque na geração da Segunda Guerra Mundial e em dias (e valores) do passado. Há uma importante lição de linguagem, exclusivamente americana: sempre olhe para frente, nunca para trás. A história ocorre em ciclos, e tudo o que é antigo, um dia é renovado. Se quiser propor uma ideia antiga, não admita que a está roubando do passado. Apresente-a como algo novo: renove o conceito e revitalize-o.

MITO: OS AMERICANOS VOTAM DE ACORDO COM A POSIÇÃO DE UM CANDIDATO SOBRE AS QUESTÕES

Não é verdade. É natural que a mídia tente dar grande importância às prescrições políticas e às propostas legislativas porque são concretas, específicas e sólidas. O que acaba no título da notícia são as declarações curtas e a corrida de cavalos, porém, o questionamento de repórteres dá foco basicamente na crença do candidato e não em quem ele é. No entanto,

a realidade não mencionada é que a maior parte dos americanos não vota com base em questões específicas. O eleitor alegórico, centrado em questões, é, de fato, um espécime raro, e "concordar comigo sobre as questões" é inevitavelmente um dos atributos menos importantes de um candidato na determinação do apoio público.

Em geral, os americanos decidem em quem votar com base nos "atributos" dos candidatos — personalidade, imagem, autenticidade, entusiasmo. A mídia continua negando isso, porém, todas as vezes que, em eventos de imprensa, apresentei a noção de que as questões não são tão importantes, os repórteres dos jornais que fazem a cobertura política correram para defender uma percepção mais intelectual do que são as eleições. Para eles, aceitar o fato de que a imagem é mais importante do que a política, seria aceitar o fato de que o que as pessoas veem na televisão é mais importante do que o que leem no jornal.

O motivo para as questões e a ideologia serem menos significantes é simplesmente porque a maioria dos americanos não conhece o conteúdo por trás dos problemas, e embora superficialmente pareçam uma nação dividida, a maioria dos americanos não é intensamente ideológica. Outro motivo é que nós não colocamos uma alta prioridade na inteligência percebida. Ronald Reagan e George W. Bush não eram considerados gigantes intelectuais e tiveram um substancial déficit de dois dígitos contra seus adversários na percepção pública de sua relativa inteligência, contudo, eles ainda venceram duas vezes no dia da eleição. Na verdade, os americanos preferiam ter um candidato com senso comum genuíno como seu líder do que com praticamente qualquer outro atributo – incluindo o seu cérebro.*

MITO: OS AMERICANOS ESTÃO FELIZES

Não, nós não estamos – nem de longe. Na verdade, em cada temporada eleitoral, a mídia parece sagrar um determinado grupo como emblemático do descontentamento cada vez maior, a chave para uma compreensão exata do que está acontecendo no país. No final dos anos de 1960, era a "maioria silenciosa". Então, na década de 1970 era a "classe média esquecida". Nos anos de 1980 era a "raiva dos homens brancos", substituída pelos "Perovianos" (seguidores de Ross Perot) no começo da década de 1990, as "mães do futebol" mais tarde nessa década, e as "mães pela segurança" e os "pais da NASCAR" em 2004.

Durante os últimos cinco anos, surgiu uma nova atitude e um segmento da sociedade americana – os "irritadiços" – junto com um novíssimo vocabulário. No passado, os descontentes constituíam apenas uma fatia da população. Hoje, os irritadiços estão se aproximando da maioria da população. No passado, a emoção unificadora era a ansiedade. Hoje, é a frustração. No passado, a linguagem expressava uma mistura de medo e esperança. Hoje, o vocabulário é forte, escuro e amargo.

Não importa qual seja o problema, os membros deste grupo estão fartos. Os irritadiços mais jovens idolatram Howard Stern porque ele é incontrolável e rasga em pedacinhos a elite governante. Os irritadiços mais velhos se identificam com Rush Limbaugh, Bill O'Reilly e qualquer pessoa com uma atitude ranzinza. Esses são os herdeiros dos eleitores de Perot, as pessoas que tornaram Jesse Ventura o governador de Minnesota e elegeram Arnold Schwarzenegger na Califórnia. John McCain é atraente para eles. Assim como Rudy Giuliani. Eles não são ideológicos. Eles só querem que o seu país funcione de novo.

Eles estão cansados dos imigrantes ilegais e da situação da guerra contra o terrorismo. Eles tendem a ser nacionalistas – você poderia chamá-los até mesmo de os "Primeiríssimos Americanos".

Eles estão cansados da perda de seus empregos para as empresas estrangeiras – e, de fato, com o livre comércio em geral.

Eles estão cansados da América corporativa e dos salários astronômicos dos CEOs que não parecem ter nenhuma relação com o desempenho de suas empresas.

Cansados do trânsito, do congestionamento e de ficarem sentados eternamente para fazer uma curva à esquerda em um cruzamento movimentado.

Cansados do declínio da cultura americana – da televisão pobre (que alguns realmente assistem) às celebridades vulgares e fora de controle – incluindo as que eles acompanham.

Cansados de toda a mentalidade hollywoodiana.

Cansados da forma como a infância de seus filhos está sendo hipotecada, alavancada ou até mesmo roubada.

Cansados das promessas que o governo federal fez e quebrou.

Cansados dos políticos e das políticas, dos lobistas e dos grupos de interesse especial.

Cansados do sexo oral na oitava série (e no Salão Oval da Casa Branca!).

Eles estão cansados dos outros países, particularmente dos nossos aliados franceses e alemães, e das Nações Unidas que eles consideram

impotentes e antiamericanas. Eles não são influenciados pelos argumentos idealistas de espalhar a democracia e liberdade, ou de por fim à tirania em outros lugares do mundo. Eles querem bombardear o inimigo de volta à Idade da Pedra e depois voltar para casa em seus condomínios fechados.

O vocabulário corporativo "novo e melhorado" não é atraente para eles, e a abordagem política de prometer tornar as coisas "melhores" também não funciona. Para começar, eles não gostaram do original – e não querem um curativo naquilo que veem como tampar um buraco na sociedade americana.

Cansados, cansados, cansados.

MITO: OS AMERICANOS PREFEREM AS GRANDES ORGANIZAÇÕES

Errado. Na verdade, os americanos desconfiam de qualquer coisa grande. Muitos americanos se ressentem com as grandes corporações e sentem-se no direito de revidar contra elas da forma que puderem. Desde boicotes dos clientes aos sites de críticas, as corporações estão enfrentando mais hostilidade que nunca, mais formas para a raiva ser expressada, e uma grande necessidade de comunicar o que elas fazem e como o fazem bem.

A indústria musical é uma das maiores vítimas da raiva do consumidor. Muitos dos downloads ilegais de música que ocorrem não são feitos só porque a música é gratuita, mas porque roubar a música dá prejuízo aos "engravatados". Em uma pesquisa que fiz para a indústria de entretenimento, ficou claro que os fãs da música se ressentem com os executivos das empresas por ganharem muito dinheiro para eles mesmos, lucrarem demais para as corporações e mimarem e pagarem demais o "talento"; e a forma como eles expressam essa raiva é fazendo o download ilegal para punir a indústria. O mesmo vale para a pirataria de filmes, software e outros produtos.

Os jovens americanos também ficam motivados a roubar músicas e filmes exatamente porque são informados de que não podem ou não devem. A indústria do entretenimento fez coisas piores inicialmente ao ignorar o problema e depois responder de forma ineficaz com palavras que certamente não funcionaram – sem mencionar toda a ideia de processar crianças de 12 anos de idade. O exemplo mais notório foi um anúncio de 72 segundos criado pela 20th Century Fox em 2003 para ser exibido nos cinemas de todo o país com Ben Affleck, o qual tinha saído recentemente de

uma sequência de filmes fracassados e de suas idas e vindas ridículas com a atriz Jennifer Lopez. O objetivo do anúncio, de acordo com o release da Fox, era "passar uma imagem humana sobre os efeitos da pirataria" e que "a pirataria custa empregos de verdade de pessoas de verdade". Os executivos da Fox se recusaram a testar o anúncio antes de passá-lo nos cinemas. E não foi nenhuma surpresa ele ter sido recebido por uma torrente de zombaria e pipocas voando de um público ofendido por um "ator sem talento pedir para pagar por um filme ruim enquanto ele ganha $20 milhões por filme" (palavras deles, não minha). A Fox teve que tirar rapidamente o anúncio quando percebeu que isso estava realmente despertando o comportamento que eles procuravam evitar. Aparentemente, eles não conheciam o mantra: "não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem que importa".

O temperamento antigrandeza e antiautoritário, historicamente enraizado da nossa nação, está bem vivo na geração MySpace dos consumidores. Dito de forma simples, os americanos odeiam a palavra não. Simples assim, a palavra com três letras carrega um significado maior que qualquer outra coisa na língua. Quando criança, essa era a palavra que mais temíamos, e com o nosso crescimento nos tornamos uma sociedade de eternos adolescentes. Assim, não é nenhuma surpresa que, em qualquer idade, não respondamos muito bem quando nos dizem que não podemos fazer algo.

A empresa Capital One, de forma astuta, pegou esse sentimento antinão e fez dele a peça central de uma série de comerciais de TV estrelados por David Spade. O anúncio, uma imitação do personagem de Spade na década de 1990 no *Saturday Night Live*, pode ser irritante e imaturo, porém, eles fixaram a associação entre a palavra "não" e todos os concorrentes da Capital One na mente dos telespectadores. A Capital One "possui" a antítese da palavra "não" – e se ficarmos irritados por ouvir David Spade repeti-la inúmeras vezes no anúncio, quanto mais, melhor – será mais provável considerarmos fazer negócio com a Capital One para que nós "não" tenhamos que ouvir isso dos outros fornecedores de cartões de crédito. Essa é a comunicação eficaz.

Mas nem todos os atributos de uma grande instituição são necessariamente rejeitados. Na verdade, de todos os slogans que testamos para as 500 melhores empresas da *Fortune* nos últimos anos, nenhum fez melhor que "Grande o suficiente para transmitir; pequeno o suficiente para cuidar", criado por um operadora de celular em 2005 (Nota para os CEOs: o slogan ainda está disponível, e eu garanto que vai funcionar para você caso possa cumprir a promessa). O atendimento atencioso e personalizado ao cliente é fundamental nos dias de hoje na grande busca de um estilo de

vida “sem complicação”. Há uma nítida vantagem competitiva não só por “possuir” o atendimento ao cliente como também por ser grande o suficiente fornecê-lo.

Para as empresas de celular de rápida fusão, isso significa se tornar “uma empresa de comunicação que realmente se comunica”, um slogan que ninguém pegou ainda. Repito, outra oportunidade só esperando por um CEO esperto.

Para as grandes companhias aéreas trata-se de “voar os céus amigáveis”, um slogan feito pela United há alguns anos, mas que ainda é aplicado hoje, mesmo quando a espera no detector de metal parece ser interminável e o voo está lotado e com falta de pessoal – o que também define a United.

E o mais importante, pelo menos para as empresas automotivas, é uma promessa de cinco simples palavras: “Ficamos atrás de nossos carros”. Sim, os americanos querem carros confiáveis e seguros, porém, quando as coisas vão mal, como inevitavelmente acontece, a montadora que articula as cinco palavras de comprometimento e depois cumpre a promessa ganhará um nível elevado de lealdade dos clientes – não importa o seu tamanho.

MITO: OS AMERICANOS FINALMENTE SUPERARAM O DIA 11 DE SETEMBRO

Infelizmente, errado. O dia 11 de setembro de 2001 mudou tudo. Abalou a nossa confiança, enfraqueceu as nossas crenças, mudou as nossas expectativas e alterou a paisagem linguística para sempre. SEMPRE.

Por um tempo, nos dias e semanas posteriores ao dia 11 de setembro, os americanos se esqueceram do impulso para os aspectos mais materiais da vida, ou o abandonaram, em favor dos mais espirituais – especialmente em relação à fé e à família. Nos discursos que pronunciei por todo o país, perguntava ao público se eles estavam menos focados em seu trabalho e passando mais tempo com suas famílias e na igreja, sinagoga ou mesquita. A resposta era inevitavelmente sim.

Contudo, começando logo após o primeiro aniversário dos ataques, as coisas começaram a mudar, e o impacto real do dia 11 de setembro começou a se desdobrar. Graças às imagens televisionadas do colapso das Torres Gêmeas que todos vimos inúmeras vezes, essa foi realmente a primeira experiência compartilhada em nível nacional no século XXI. Não foi só Nova York e Washington, D.C., que foram atacados. Todos nós

fomos. Observando um grande número de funerais, de policiais e bombeiros corajosos que foram enterrados, isso tudo deixou o país inteiro em luto. Nós sofremos juntos, e na nossa alma nós realmente acreditamos no povo unido.

Mas uma emoção mais insidiosa também ficou oculta logo abaixo da superfície – a perda da confiança compartilhada nacionalmente. De certo modo, estávamos pranteando o fim da nossa segurança coletiva – que nunca mais nos sentiríamos confiantes e protegidos só porque um oceano nos separava daqueles que nos queriam fazer mal. Uma ansiedade começou a tomar forma, os velhos hábitos da divisão começaram a voltar e a integridade de objetivo e espírito começaram a se dissipar. E a antiga vanglória americana das batidas no peito que funcionavam antes simplesmente não funcionavam mais.

Primeiro, os Estados Unidos foram para o Afeganistão para pegar o cabeça do atentado do dia 11 de setembro, Osama bin Laden – e não conseguiram. Um morador de caverna em uma terra atrasada foi capaz de escapar da mais poderosa força militar que o mundo já conheceu. Na época, o duro discurso texano do presidente Bush, "Ele vai virar fumaça", caiu bem, contudo, à medida em que as semanas e os meses foram passando, uma certa ansiedade chegou para substituir aquela vanglória – pelo menos entre o público.

Depois os Estados Unidos foram derrubar Saddam Hussein, todavia, depois do primeiro rubor dramático de sucesso, ficou aparente que enquanto alguns iraquianos apoiavam os nossos esforços, não seríamos "saudados como libertadores" como o vice-presidente Cheney havia prometido. Também não tinha uma insurgência no Iraque em seus "últimos espasmos" como Cheney e o Secretário da Defesa, Donald Rumsfeld, afirmaram em julho de 2005.

Apesar de a intensidade dos sentimentos pessoais que tivemos depois do dia 11 de setembro ter diminuído, todos nós mudamos para sempre. As consequências em longo prazo dos ataques terroristas agora estão muito mais claras. Não vivemos mais em um país onde podemos dar a nossa segurança pessoal por garantida. Agora, embarcamos nos aviões com os olhos bem abertos no passageiro sentado perto de nós, e olhamos para os aviões passando lá em cima e nos relembramos Daquele Dia em que o sonho do voo humano se tornou o pesadelo de mísseis humanos de destruição.

Se, como venho argumentando, não é o que você diz que importa, mas o que eles ouvem, então entender a natureza do seu público se torna de vital

importância. Você não pode antecipar o que um público ouvirá se não souber quem eles são. E, infelizmente, muitos comunicadores não sabem disso. Neste capítulo, passamos um tempo refutando alguns mitos que prevalecem sobre quem realmente são os americanos. Entretanto, isso é apenas parte do desafio. No próximo capítulo daremos uma olhada no lado emocional dos americanos – seus medos, suas esperanças e seus sonhos – e em como isso se reflete na linguagem política que eles gostam de ouvir.

* Em uma pesquisa pós-eleitoral da *Economist*, os eleitores registrados relataram que prefeririam tomar uma xícara de café ou uma cerveja com Bush do que com Kerry por uma margem saudável de 56% a 44%.

X

O que REALMENTE nos Importa

A publicidade é a arte de convencer as pessoas a gastarem o dinheiro que elas não querem gastar em algo que elas não precisam.

— Will Rogers

Não chame Anthony "Tony" Robbins de um palestrante inspirador. É claro que ele criou a indústria da autoajuda e já "motivou" mais pessoas em três décadas que qualquer outra pessoa de sua área, contudo, ele odeia esse rótulo com o mesmo tipo de intensidade com a qual ele abraça a vida. O que você vê nos seus infomerciais é exatamente o que ele é, o que ele representa e o produto que vende. Seja falando para 20 mil pessoas em um estádio ou sentado atrás de um espelho refletivo observando as reações dos possíveis clientes sobre a sua mensagem, há um senso de paixão em tudo o que ele diz e faz. Paixão pela compreensão. Paixão pela comunicação. Paixão pelo sucesso. Nas minhas duas décadas moderando discussões em grupo, esta foi a primeira e única vez que a ação real estava acontecendo atrás do espelho da discussão em grupo, e não na frente.

Fazer Tony Robbins ficar sentado quieto e ouvindo as respostas rápidas de uma discussão em grupo por três horas foi muito mais fácil do que eu esperava. Encorajá-lo a deixar o conforto e a segurança da sala de trás para se engajar em uma conversa cara a cara com os 32 participantes foi mamão com açúcar. Pedir que Tony acabasse com aquela conversa no horário indicado para que as pessoas pudessem voltar para casa para suas TVs e

famílias – bem, isso se provou impossível. Com 209 minutos, esse foi o pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação mais longo que já moderei. Mas as palavras que Tony usou naquela noite para descrever o poder da linguagem tiveram um impacto imediato e duradouro. Os seus exemplos linguísticos divertidos transformaram um grupo cético em um grupo adepto:

> As palavras mudam as nossas emoções, independente de percebermos ou não, assim, ensino às pessoas o que chamo de vocabulário transformador – as palavras que você usa para mudar as suas emoções. Não estou querendo dizer que você se olhe no espelho e diga: "sou bom o bastante, forte o bastante e, caramba, as pessoas me amam". Não estou falando sobre essas besteiras.
>
> Estou falando sobre mudar uma palavra. Se eu lhes disser: "Vamos fazer uma pausa para comer uma comida **nutritiva**, salgados **nutritivos**...", olhe a cara de vocês (*os participantes balançam a cabeça com a testa franzida*), mas se eu disser que são deliciosos... (*risos*) ...uma reação muito diferente.
>
> Ou se você vier aqui e me disser: "Olha, Tony, você conhece um monte de gente. Estou solteiro e procurando por alguém", e eu lhe disser que conheço essa pessoa e ela é... 'legal'". (*O grupo responde em uníssono: "Nãããããão".*)

As palavras não só podem determinar o que sentimos como também o que concluímos. E o que ouvimos geralmente define de forma exata o que queremos.

As palavras que funcionam são poderosas porque se conectam com as ideias, as emoções, as esperanças e (infelizmente) com os medos. Agora você está familiarizado com o vocabulário e com a conectividade da comunicação eficaz, contudo, ainda há uma peça faltando: uma definição daquilo que é realmente importante. Como os americanos se sentem em relação ao seu mundo? Com o que eles se importam? Este capítulo identifica mais de uma dúzia de prioridades, princípios e preferências que importam para nós, independente de nossas tendências políticas. Tomados em conjunto, esses elementos compõem o terreno semântico que todos nós

compartilhamos, e sua importância se estende bem além da política. Não importa o que os comunicadores estejam vendendo, aqueles que estabelecem o tom certo ao apresentar suas ideias sobre essas três chaves do pensamento e do comportamento americano chegarão às palavras certas.

PRINCÍPIOS

Os americanos sabem "no que" acreditam, mesmo que não saibam ou não possam explicar por que acreditam ou dar-lhe alguma evidência para provar isso. Para que os americanos confiem em você – seja "você" um candidato a algum cargo, um produto à venda ou um serviço a ser oferecido – eles precisam saber que você acredita. Se você lhes disser que isso é apenas o que você "pensa", isso não terá peso. Os pensamentos e os sentimentos são aleatórios, inconsequentes e geralmente sem importância ou relevância especial. Entretanto, "os princípios", assim como "os valores", representam de modo profundo as convicções que possuem – eles não mudam da noite para o dia, ou às vezes nunca.

Os políticos geraram um grau tão baixo de confiança que eles realmente têm que dizer a frase "como uma questão de princípio" antes de qualquer declaração de crença, antes mesmo que os eleitores comecem a confiar neles. Os produtos não carregam tanta bagagem. Lembre-se de décadas atrás, quando Orson Welles disse aos espectadores naquele profundo suspiro audível: "Paul Masson não vai vender nenhum vinho antes da hora". Ele não disse que a estratégia de venda do produto era uma questão de princípio, porém, os espectadores pensaram que ouviram que aquele envelhecimento do bom vinho era uma questão de princípio para os sérios produtores de vinho, e, portanto, se Paul Masson envelhecia o seu vinho, deveria ser um produtor de vinho sério. Os princípios são rigorosos, testados e sérios. Eles têm peso. Se "os seus" princípios combinarem com os valores "deles", os detalhes não importarão.

OPORTUNIDADE (MAIS QUE JUSTIÇA)

Desde o dia 11 de setembro até hoje, a palavra "liberdade" tem sido politizada. O presidente Bush a usou de modo tão frequente e tão consciente que os americanos chegaram a pensar nisso como um eufemismo republicano para sua política estrangeira. Nos meus pré-testes de

comunicação com uso de equipamento de avaliação, quando um representante eleito usa a palavra "liberdade", os participantes imediatamente presumem que ele é Republicano. Essas mudanças nas conotações da liberdade têm sido muito recentes e talvez não sejam permanentes, mas no momento histórico atual, "liberdade" tem, de forma notável, se tornado um termo polarizado.

No outro lado ideológico, "justiça" sempre foi um componente central no vocabulário democrata. Do *New Deal* (Novo Acordo) de Franklin D. Roosevelt através da Grande Sociedade de Lyndon Johnson a um Partido Democrata moderno, quase todos os candidatos à presidência, ao Senado e ao Congresso usaram uma plataforma que em algum lugar, de alguma forma, incluía a palavra "justo" ou "justiça". Quando você ouve a palavra, você já sabe o partido de afiliação do orador.

Uma palavra que transpõe a linha de divisão partidária é "oportunidade". É mais unificadora, aliena menos pessoas e passa uma impressão menos filosófica e mais prática. Os políticos que temperam seus discursos com a palavra "oportunidade" não são um sucesso garantido, mas o uso da palavra irá enfatizar uma mensagem maior sobre aonde eles querem levar o país e como será a vida quando chegarem lá. Os Democratas tendem a ganhar quando definem um processo ou procedimento como tendo uma oportunidade desigual ou fornecendo uma vantagem injusta – o argumento do "campo de jogo nivelado". Os americanos não esperam que todos terminem da mesma forma – só querem que comecem dessa forma.

Os Republicanos, por outro lado, tendem a vencer quando são capazes de definir a justiça como uma "igualdade de oportunidade". Em uma pesquisa recente para a Câmara do Comércio para os EUA, a minha empresa deu aos americanos três definições de justiça e pediu que escolhessem aquela com a qual eles concordassem mais. A resposta número um foi: "Justiça quer dizer que todos os americanos têm a chance de ter sucesso mesmo que o resultado final possa variar". Os americanos acreditam de forma evidente em uma oportunidade igual, mesmo que rejeitem os programas que decretem resultados iguais.

"Oportunidade" é linguisticamente valioso porque é um princípio que os americanos querem tornar disponível para todos. É expansivo e ilimitado. Os líderes políticos que mostram um comprometimento real e genuíno com as oportunidades iguais – um compromisso apoiado por exemplos específicos (zonas empresariais, escolha paterna das escolas etc.) – vão de encontro ao que os americanos de todas as classes mais prezam.

OPORTUNIDADE (MAIS QUE PROPRIEDADE)

A administração de George W. Bush escolheu inicialmente apresentar o segundo item da sua agenda legislativa em volta do tema de "propriedade". Isso foi um erro. Isso forneceu um contexto maior para os objetivos das políticas individuais, todavia, não conseguiu dar conta de um segmento significativo da sociedade que vê a propriedade como uma oportunidade para os outros, a qual é negada para eles.

Alguns vão argumentar que o princípio de propriedade é ao mesmo tempo inspirador e essencial para o sistema de mercado livre, e eles estão certos. Os setores privados contam com o mesmo conceito inspirador. Foi por isso que o setor hipotecário criou empréstimos sem juros para atrair compradores de casas pelas quais eles realmente não podiam pagar. E as empresas de cartão de crédito incentivam as pessoas a comprarem e a terem todos os tipos de coisas com taxas de juros introdutórias extremamente reduzidas, as quais voltam para assombrá-los seis meses ou um ano depois.

Contudo, só foi preciso ver as consequências do Furacão Katrina para perceber que há dezenas de milhões de americanos que estão fora do âmbito da "sociedade de propriedade", não importa o quanto estejam desesperados para serem incluídos. Há muitos americanos que sabem que nunca terão seu próprio negócio, sua casa livre de dívidas ou investimentos como ações ou títulos. A sociedade de propriedade é para os "possuidores" do país – e enquanto há dezenas de milhões deles, há quase a mesma quantidade dos que poderiam ser classificados como "não possuidores". Para eles, e para aqueles que simpatizam com as classes menos favorecidas, a oportunidade significa mais que propriedade. A propriedade atual é limitada e limitadora, porém, a "oportunidade de propriedade" é ilimitada.

"COMUNIDADE"

A noção de "comunidade" sempre foi atraente para a maioria dos americanos, entretanto, o desejo de se associar, afiliar e pertencer a algo ficou ainda maior depois do dia 11 de setembro. Nós nos relacionamos com instituições menores e com subconjuntos da sociedade muito melhor do que com as grandes e remotas entidades, tais como as grandes empresas, a grande mídia e o grande governo. Aristóteles disse que a família é a fundação e o modelo para todo o governo – e quanto mais próximo do

âmbito e da escala familiar se está, mais real uma instituição ou organização parece para os americanos. Há mais de dois séculos, Edmund Burke falou sobre os "pequenos pelotões" da sociedade como recipientes principais da lealdade e afeição das pessoas, e esse conceito ainda é verdadeiro hoje; contudo, as tecnologias emergentes têm revolucionado por completo a definição de "comunidade". A internet permite que nos comuniquemos com as pessoas do outro lado do mundo de forma instantânea, e as salas de bate-papo sem fronteiras são hoje para os adolescentes e jovens o mesmo que uma reunião com os vizinhos é para os mais velhos.

Geograficamente, à medida em que os americanos se mudam para fora dos subúrbios e se organizam em comunidades que dividem a mesma opinião cada vez menores, eles estão procurando por políticas e políticos que reconheçam a sua realidade. Há um poder nas relações das comunidades que os políticos só estão começando a descobrir agora.

O comportamento das comunidades também faz parte da psique americana do século XXI. Das salas de bate-papo da internet sobre as bandas favoritas de rock aos grupos de e-mail sobre tópicos esotéricos, os americanos estão construindo as suas próprias comunidades virtuais e novas estruturas sociais espontâneas, algo que seria inconcebível na ausência das novas tecnologias da era digital. Os blogueiros formaram "alianças" e se uniram para derrubar Dan Rather em 2004 e o candidato à Suprema Corte, Harriet Miers, em 2005. Não tem mais isso de "radiodifusão" (para o público geral). Agora tudo é *narrowcasting* (destinado a um público específico), e as implicações para as nossas políticas são claras. Em vez de uma "conversação americana", existem dúzias e dúzias de comunidades de conversas particulares acontecendo o tempo todo. Cada comunidade virtual tem as suas próprias regras, seus próprios tópicos de reclamações e suas próprias exigências especiais. Ignorá-las ou recusar-se a dar--lhes um status de comunidade só porque não compartilham o mesmo código postal é ignorar o que está acontecendo no país e em todo o mundo.

BOM-SENSO

Pergunte aos americanos qual é o único princípio ou valor que está em falta hoje em Washington e eles responderão "bom-senso" mais que qualquer outra coisa. Todos os americanos se consideram abençoados com o bom-

senso, e eles respeitam isso nos outros – na verdade, eles consideram isso uma expressão legítima de inteligência. E ainda, o bom-senso é a qualidade que eles acreditam que está em falta em Washington, D.C., e em muitas capitais estaduais por todo o país.

Mas o valor e o apreço pelo bom-senso na vida cotidiana transcendem à nossa opinião de governo e estão no centro não só de quem somos, mas do que queremos ser como pessoas e como uma nação. O entendimento do público sobre o bom-senso data meados de 1700, e tem sido uma parte permanente do patrimônio americano há 250 anos.

Como a definição está na visão de quem a define, tentar definir "bom--senso" é quase tão difícil quanto definir pornografia, porém, como o juiz Potter Stewart disse uma vez, você vai saber o que é quando a vir. O que os americanos sabem hoje é que demonstrações de bom-senso no mundo político são muito raras. Os americanos acreditam que o seu governo é muito ideológico, político, complicado e burocrático. A ideia de Ross Perot de que é possível apenas "levantar o capô" e consertar os problemas do país assim como faria com um carburador com defeito, sem ter que fazer qualquer troca ou compromisso doloroso, ainda tem um apelo difundido. É uma ideia muito populista e democrática: identificar o problema, resolvê-lo e todo mundo ganha. A verdade é que a vida (e o governo) não funciona dessa forma, mas é isso o que os americanos ainda querem e esperam. Na opinião deles, com apenas um pouco de bom-senso, alguns de nossos problemas políticos mais difíceis simplesmente se resolveriam sozinhos. O "bom-senso" não requer nenhuma teoria fantasiosa; é correto de forma "autoevidente", como as verdades da Declaração da Independência.

Quando o presidente George W. Bush estava na sua melhor forma, como nas semanas posteriores ao 11 de setembro de 2001, a sua mensagem incorporava o bom-senso simples e direto: os terroristas derrubaram esses prédios... então, agora nós vamos derrubar os terroristas. Quando John Kerry estava na sua pior forma, ele ficou tão enrolado nos conceitos abstratos como "teste global" da nossa política estrangeira que ele parecia que estava palestrando em um seminário universitário em vez de estar expressando o bom-senso do mundo real.

Em 2006, os Democratas adotaram um slogan publicitário: "Os Estados Unidos Podem Fazer Melhor". Esse foi um slogan com muito "bom-senso", fazendo um simples apelo populista. Em vez de começar com um monte de detalhes ou teorias sobre o que o GOP estava fazendo de errado ou de delinear o que os Democratas poderiam fazer de diferente, a mensagem "Os Estados Unidos Podem Fazer Melhor" declarou basicamente o óbvio: as coisas não estão tão boas quanto deveriam estar. Mas eles poderiam ter

feito ainda melhor. “Bom-senso, valores comuns” foi o slogan mais popular que testamos em 2006, à frente até da verbosidade oficial democrática.* Na verdade, se você se lembrar das eleições presidenciais desde a era da televisão, verá que o candidato que melhor demonstrou o “bom-senso” sempre ganhou.

O “bom-senso” também é o melhor contexto (regra dez) para vender um problema. A Previdência Social deveria ser reformada porque é simplesmente bom-senso ter um sistema de pagar quando usar e porque o programa atual vai quebrar se não fizermos algo – e não por qualquer motivo teórico de mercado livre. O sistema de saúde deveria ser nacionalizado (se você for Hillary Rodham Clinton) porque é somente bom-senso que o país mais rico do mundo não deva ter 40 e poucos milhões de pessoas sem cuidados médicos – e não por causa de alguma teoria econômica sobre o risco eleitoral e os problemas de benefícios, e assim por diante. Precisamos matar os terroristas lá para que eles não possam nos matar aqui, pois isso é puro “bom-senso”.

“Bom-senso” não é somente o melhor argumento para quase qualquer prescrição política que você possa propor – é essencial. Se você ganhar e ocupar o território retórico ao qual pertence o “bom-senso”, a sua posição será verdadeiramente incontestável.

OBTER “VALOR” DO GOVERNO

Os conservadores ficarão descontentes com a descoberta da pesquisa a seguir, mas “obter valor do governo” é um resultado preferível a “governo limitado” entre a maioria dos americanos. “Governo limitado” é voltado para a estrutura e o processo – e isso não é, por definição, garantia de um governo melhor. Por ser um termo tão nebuloso, está aberto a interpretações – e o que é governo limitado para alguns é pouco ou muito governo para outros.

Por comparação, “valor” é mais focado em resultados concretos e mensuráveis. O discurso do presidente Bush na Convenção Nacional Republicana em 2004 marcou a volta dos esforços da sua campanha de 2000 para redefinir o que os americanos pensavam sobre o conservadorismo. Entretanto, ele adicionou uma mudança repentina – uma definição do papel do governo como positivo e limitado:

AS PALAVRAS QUE FUNCIONAM DE BUSH

Estou concorrendo à presidência com um plano claro e positivo de construir um mundo mais seguro e um país mais esperançoso. Estou concorrendo com uma filosofia conservadora compassiva: o governo deveria ajudar as pessoas a melhorarem suas vidas, e não tentar comandar suas vidas.

Os Democratas estão certos: os americanos aceitam um papel positivo para o governo em fazer as coisas serem melhores. Mas os Republicanos estão certos quando dizem que os americanos não querem desistir de sua liberdade pessoal ou do direito de escolha sobre o seu próprio caminho para o amanhã. E a interseção crucial entre as duas filosofias partidárias é: os americanos queriam um governo "limitado", porém "eficaz" e que desse "valor" aos seus impostos. Essas coisas que os americanos acreditam que o governo deveria estar fazendo, eles querem que o governo as faça de forma mais eficaz.

Os Republicanos erram quando falam somente dos aspectos negativos do governo – em particular sobre o governo local. Nós tendemos a aceitar e a apreciar mais o que está mais próximo de nós – especialmente quando vemos e sentimos o impacto. É mais provável que as pessoas conheçam os seus representantes locais pessoalmente, e esse tipo de familiaridade gera confiança. No entanto, os Democratas estão do lado errado do debate do governo quando argumentam sobre as soluções nacionais as quais o público acredita que podem ser mais bem tratadas no âmbito local.

Do ponto de vista do consumidor, o desafio dos publicitários está na definição mutável de "valor" e na melhor forma de explicá-lo. Com eficiência, uma alta prioridade na economia de hoje e no nosso cotidiano, o "valor" é uma medida de resultado em vez de um custo global. A equação de "valor" é definida por quanto mais você tira disso do que quanto coloca. Não queremos mais as proposições simples de valor da década de 1950: "Você recebe pelo que pagou". Nós queremos mais. Nas minhas discussões em grupo e em outras pesquisas que fiz ao longo dos anos, o valor de "valor" é mais frequentemente articulado pelas mulheres mais velhas – mas todos podemos nos relacionar com ele.

Uma empresa, Wausau Insurance, deu uma aparência amistosa para uma indústria que é geralmente vista como tudo, menos como isso. Ao acolher

os clientes em um mundo onde "o preço não é igual ao custo", a Wausau passa aos consumidores a impressão de que eles, ao contrário de seu dinheiro, são mais importantes. Esse uso das palavras mostra que o valor é tão aplicável para os negócios quanto para os clientes. O "valor" é um termo relativo. Assim como no contexto corporativo e na política, o "valor" não é absoluto, mas acaba sendo julgado como uma relação do que você paga contra o que você recebe. Em outras palavras, essa é a resposta para a pergunta: "Você está dando valor ao seu dinheiro?".

"CONVENIÊNCIA"

A frase "Tempo é dinheiro" ainda é ouvida desde as salas de reunião aos quartos do país. Mas a definição linguística do século XXI de tempo é, em uma palavra, "conveniência". Esse não é um termo político em um sentido convencional, mas com certeza é uma alta prioridade no país hoje – e vai ter um impacto crescente para a economia de mercado livre e para a forma como fazemos negócios com o passar dos anos.

A percepção da conveniência é o componente mais importante da experiência "sem complicações" – mas é apenas um componente. "Conveniência" tem menos a ver com como nos relacionamos com o próprio produto ou com o que o produto diz sobre a nossa própria autoimagem; em vez disso, "conveniência" tem a ver com o processo, pelo que temos que passar para fazer uma compra e sobre o que compramos. Em termos específicos, "conveniência" é diretamente proporcional ao tempo: quanto mais tempo algo leva, menos conveniente ele se torna. Quanto mais conveniente a experiência for, mais tempo volta para o consumidor. E quanto mais tempo voltar para o consumidor, haverá mais probabilidade de que ele gaste esse tempo adicional usando mais o que você tiver a oferecer.

Por exemplo, muitas mercearias já começaram a instalar sistemas de auto-pagamento, onde os compradores podem escanear o código de barras das suas próprias compras. Esses autoescaners têm o objetivo de tornar as compras nos mercados muito mais convenientes ao diminuir a necessidade de ficar em pé em longas filas, e as lojas economizam ao reduzir o custo da folha de pagamento. Cada vez mais cinemas também estão instalando sistemas automatizados, um check-in em forma de caixa eletrônico, e dificilmente alguém ainda usa todo o serviço de check-in de uma fila no aeroporto já que os quiosques de check-in automatizados são mais "convenientes".

Outro exemplo de criação inovadora da conveniência pode ser visto no crescimento do acesso instantâneo da indústria de veículos. As empresas como a Flexcar, as quais permitem que todos os clientes aluguem um carro por uma hora ou por vários dias, fornece a tão necessária conveniência do transporte para aqueles que vivem nas grandes cidades, onde talvez não seja prático ter um carro; porém, o aluguel não é econômico. Algumas das primeiras empresas de entrega em Nova York, Chicago e Los Angeles entraram em falência no final da década de 1990 porque não conseguiram fazer o seu modelo comercial funcionar; entretanto, cada vez mais empresas estão encontrando formas de levar seus produtos e serviços diretamente para a sua casa. Receber suas compras em casa, por exemplo, está ganhando popularidade.

As compras online em empresas como a Amazon e os sistemas de pagamento online como o Paypal estão deixando os grandes shoppings loucos, pois eles levam essa aversão a ficar em pé na fila um passo adiante; com alguns poucos cliques no mouse, as suas compras chegam à sua porta sem que você tenha que interagir com nenhum outro ser humano. É claro que o lado negativo dessa falta de interação humana é a frustrante dificuldade de conseguir uma pessoa real ao telefone quando você precisa de um toque humano. Essas trocas são inevitáveis, contudo, isso abre uma novíssima vantagem em potencial para as empresas que investem nos operadores reais de "ajuda agora" em vez de em uma máquina automatizada para responder às reclamações.

A personalização e a individualização são todos elementos importantes da "conveniência". Temos sido por décadas a Nação do Fast-Food, todavia, atualmente estamos nos tornando mais definitivamente uma Nação de Self-Service. O primeiro sinal disso pode ter sido o advento dos postos de gasolina self-service na década de 1970, mas a tendência está se acelerando. E os motivos corporativos e fiscais para eliminar o pessoal são secundários; o fator mais determinante dessa tendência é a "conveniência" do cliente. Talvez nunca cheguemos ao dia em que deixaremos de interagir com funcionários e vendedores por completo e o mundo seja composto por robôs educados, mas certamente é o que parecerá para um viajante do tempo vindo de 1940.

"MAIN STREET, E NÃO WALL STREET"

Os americanos têm uma relação de amor e ódio com a América corporativa.

Desde arrastar os desafortunados ao famoso "as coisas boas vêm em embalagens pequenas", a cultura americana está muito mais em sintonia com os desafios das pequenas empresas da Main Street do que com as suas primas, as grandes empresas da Wall Street. Trabalhar para uma pequena empresa – ou, melhor ainda, trabalhar para você mesmo, ser o seu próprio chefe, criar a sua própria vida (ou "estilo de vida") – é o que a maioria de nós ainda sustenta como o ideal. A loja familiar da esquina pode ter desaparecido da maioria das vizinhanças americanas, contudo, ainda acreditamos que ela seja a personificação do país, um excelente exemplo do que estimamos (serviço pessoal, comunidade, trabalho árduo, independência). Talvez não sejamos mais uma nação de família de fazendeiros e lojistas, mas ainda apreciamos – e veneramos – aqueles que são.

Portanto, quanto mais você puder apresentar de forma convincente a sua empresa como pessoal, relacionável, pé no chão e em contato – as virtudes de uma pequena empresa – melhor você resistirá ao crescimento em grande escala. "Grande o suficiente para transmitir; pequeno o suficiente para cuidar" é a melhor ponte para os clientes que desprezam a natureza impessoal das corporações mega gigantes, enquanto ao mesmo tempo saboreiam todas as inovações em velocidade, serviços e recursos que elas fornecem.

O simbolismo é muito importante nesse ponto. Para pegar só um exemplo, mesmo quando a Hewlett-Packard se tornou uma empresa multibilionária, ela sempre deu grande destaque e prestou grande deferência e respeito à história de sua gênese, simbolizada pela pequena garagem de Palo Alto onde os fundadores começaram a construir os seus pequenos negócios. O simbolismo da "Main Street" é e sempre será "totalmente americano".

Outro exemplo desse simbolismo é encontrado no banco HSBC. Com filiais por todo o mundo, estendendo-se do Brasil a Hong Kong, talvez seja difícil equalizar um banco realmente multinacional com o banco da esquina. No entanto, com um slogan como "O Banco Local do Mundo", a Main Street é a imagem que o HSBC está tentando passar, e isso ressoa em uma indústria onde vozes automatizadas substituiram pessoas reais.

Mas enquanto a "Main Street" é ensolarada, calorosa, pessoal e acessível, a "Wall Street", por contraste, é vista como global e fria, com estruturas de vidro estéreis e escritórios com cubículos cheios de devoradores de números mais preocupados com os lucros do que com as pessoas. As antigas calúnias contra os barões ladrões da Era Dourada nunca perderam o seu valor nos Estados Unidos. Continuamos desconfiados

das grandes concentrações de riquezas antigas que ainda hoje simbolizam a Wall Street, embora não nos ressintamos de Bill Gates, de Steve Jobs e dos caras do Google com seus bilhões, porque eles começaram pequenos e cresceram diante dos nossos olhos.*

A mensagem "Main Street, e não Wall Street" é realmente uma mensagem de serviço ao cliente, cuidado com o cliente, atenção genuína e interação entre o negócio e o cliente que costumava ser a regra no país. É pegar os conceitos de comunicação política de "individualização, personalização, empatia e humanização" e aplicá-los a produtos, serviços, marketing e relacionamento com o cliente.

Politicamente, a nossa autoimagem como uma nação é a da "Main Street" de uma cidade pequena, não o estilo de vida urbano de Manhattan. Na nossa fundação, essa era uma nação de agricultores, mesmo na república agrária de Jefferson sempre foi mais um ideal que uma realidade. A nossa expansão para o oeste como um país e a nossa narrativa nacional de conquistar e estabelecer um deserto hostil, tudo isso nos amarra emocionalmente à terra. E muitas pessoas ainda associam as cidades a crimes, multidões e concreto. O mito americano é de céus abertos e horizontes longínquos, uma terra de leite e mel – um gramado bem cuidado, não a selva urbana corrompida.

Portanto, fale sobre os valores da "Main Street" e uma abordagem da "Main Street", e você evocará todas essas associações subconscientes. "Wall Street" tem a ver com lucro. "Main Street" tem a ver com pessoas. "Wall Street" tem a ver com ambição. "Main Street" tem a ver com sustentabilidade. "Wall Street" tem a ver com compra e venda. "Main Street" tem a ver com a família.

Esse contraste foi usado de forma brilhante por alguns Democratas por todo o país em 2002 durante o auge dos escândalos das prestações de contas corporativas. O Projeto de Reforma do Eleitor, um grupo dedicado ao "controle da prestação de contas dos políticos" atacou o senador do Arkansas, Tim Hutchinson, por trabalhar para a Wall Street em vez de trabalhar para os cidadãos do seu estado. Os anúncios alegavam que as empresas da Wall Street "haviam investido $135 mil em sua campanha". Ao fazer a ligação com a "Wall Street", o símbolo onipresente de ganância e da corrupção nas mentes de muitos, e de investimento, o Projeto de Reforma do Eleitor foi capaz de sugerir que Hutchinson daria um retorno desse investimento, gastando mais tempo e esforço apaziguando seus financiadores da Wall Street do que os seus vizinhos da Main Street. Enquanto os Republicanos obtiveram ganhos em outras corridas, Hutchinson perdeu.

VALORES DE FAMÍLIA

Os americanos querem e esperam ver os "valores de família" mostrados pelos seus líderes políticos. Napoleão uma vez rotulou de forma pejorativa a Grã--Bretanha como uma nação de lojistas. Mas desde Alexis de Tocqueville, o país vem sendo uma nação organizada ao redor das famílias. Respeitamos as experiências de vida dos nossos pais e vemos as coisas pelos olhos dos nossos filhos – e quando a unidade familiar é desafiada por qualquer razão, nós nos sentamos e prestamos atenção. E é por isso que o termo "valores de família" (45%) tem resultados melhores que "valores tradicionais" (18%), "valores americanos" (17%) ou "valores comunitários" (11%).[1]

E contrário às escritas dos colunistas esquerdistas, os americanos não definem o termo "valores" em um contexto estritamente religioso. Na noite depois da eleição presidencial de 2004, a minha empresa entrevistou milhares de eleitores e pediu-lhes que definissem o termo "valores morais". Uma multidão evidente (32%) disse ser "as crenças pessoais e o caráter do candidato", seguido pela "questão do aborto" (24%), "a questão do casamento homossexual" (18%), "tópicos como religião e espiritualismo" (14%) e "a forma como a guerra no Iraque está sendo travada" (10%). Os "valores morais" têm mais a ver com quem você é e a forma como você se comporta do que com a sua posição sobre as questões sociais ou como você as admira.

Ao perceber uma hostilidade entre os eleitores sobre o que um comentarista político democrata se referia como "passarelas" estaduais – a parte do país que é geralmente esquecida pela universidade de Harvard e pela elite hollywoodiana – alguns Democratas tentaram redefinir os "valores" e a "fé", movendo-se em uma direção mais ampla e secular. Diversos porta-vozes na Convenção Nacional Democrata em 2004 falaram sobre o valor e a importância da fé... mas sem evidentes apelos religiosos ou espirituais. Na verdade, eles acusaram especificamente o GOP de inserir a religião na esfera pública e de definir os valores só pela perspectiva religiosa. Para a maioria dos "eleitores indecisos" que não frequenta a igreja semanalmente, esse apelo era... bem, atraente. O candidato democrata à vice-presidência, John Edwards, pegou uma rota ainda mais direta, ligando os valores ao comportamento pessoal, a qual acabou sendo uma das declarações mais populares de seu discurso.[2]

PALAVRAS DEMOCRATAS QUE FUNCIONAM

De onde venho, você não julga uma pessoa pelos valores baseados em como ela usa uma palavra em um anúncio político. Você a julga pelos valores baseados no que ela passou a vida fazendo. Então, quando um homem se voluntaria para servir seu país, e coloca sua vida em risco pelos outros — esse é um homem que representa os reais valores americanos.

— John Edwards

Contudo, existe uma advertência para isso. Os valores – pelo menos no contexto político – não são para todos. Por ter tido um olhar linguístico mais atento aos prováveis candidatos democratas à presidência de 2008, ouvi algo dos Democratas de base que votavam nas preliminares o qual me assustou. Sempre que o candidato começava a falar sobre "valores", "fé", "religião" ou uma referência explícita a Jesus, a reação era imediatamente e quase universalmente negativa. Quando eu perguntava o porquê, a resposta era unânime: "Estamos tão preocupados com relação aos valores quanto os Republicanos. A diferença é que nós não gostamos quando os políticos tentam defini-los". Em outras palavras, "Se quiséssemos que os nossos representantes eleitos falassem sobre os valores, não seríamos Democratas, e sim Republicanos".

A melhor forma de transmitir os valores que transcenderão as divisões partidárias é usar palavras e frases das quais nenhum bebedor de Coca-Cola, comedor de torta de maçã ou motorista de carro da GM americano poderia discordar: "família", "liberdade", "oportunidade", "responsabilidade", "comunidade" e "sacrifício".

Uma das melhores articulações do debate sobre os valores veio de Ralph Reed, o ex-diretor da Christian Coalition. É bem irônico que ele tenha formulado essas palavras quando a economia americana estava indiscutivelmente mais forte do que nunca – e é ainda mais irônico se considerarmos o seu envolvimento subsequente no escândalo lobístico em Washington envolvendo Jack Abramoff.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM

A grandeza dos Estados Unidos nunca foi medida pelo Índice Industrial Dow Jones, pelo produto nacional bruto ou pelo valor combinado dos nossos talões de cheques pessoais e corporativos. A força dos Estados Unidos, a real grandeza dos Estados Unidos, está na fibra moral do seu povo, na integridade dos seus líderes e em como tratamos aqueles que estão menos e mais vulneráveis em nosso meio. Essa é a grandeza do país.

— Ralph Reed

Há uma definição de "valores" que ninguém deveria querer endossar ou promover: os "valores hollywoodianos". Na campanha de 2004, Dick Cheney foi particularmente eficaz ao rotular John Kerry como "liberal hollywoodiano", e não ajudou Kerry o fato de que todas as vezes que seus amigos hollywoodianos se reuniam para dizer algo político, sempre soava rude, vulgar ou insultante para os milhões de americanos centristas da Main Street. Comparar o presidente e o vice-presidente a várias partes da anatomia humana em um concerto de angariação de fundos no complexo Madison Square Garden em Nova York nunca será qualificado como palavras que funcionam.

O FUTURO (NÃO O PASSADO)

Nós, os americanos, temos os pés eternamente no pedal do acelerador. Sempre olhando diretamente para frente, através do para-brisa, e nunca parando para olhar para trás pelo espelho retrovisor. Como uma cultura e um povo, o país rejeita fundamentalmente o status quo – mesmo nos tempos de paz e prosperidade. Somos uma nação de agentes de mudança, ou, como Bill Clinton chamou seu esforço eleitoral, "Agentes da Mudança". Sempre queremos algo melhor. Esse foi um componente-chave para a vitória da reeleição do presidente Bush em 2004. Todos os candidatos presidenciais procuram se posicionar de forma honesta em favor de um amanhã melhor. Mas George W. Bush fez isso melhor que a maioria.

AS PALAVRAS QUE FUNCIONAM DE BUSH

Este mundo mudado pode ser um momento de grande

oportunidade para todos os americanos terem uma vida melhor, sustentarem sua família e terem uma carreira recompensadora. E o governo deve ficar ao seu lado. Muitos dos nossos sistemas mais fundamentais — o código tributário, a cobertura médica, os fundos de pensão, a formação dos trabalhadores — foram criados para o mundo de ontem, não para o de amanhã. Nós transformaremos esses sistemas para que todos os cidadãos fiquem equipados e preparados — e, portanto, verdadeiramente livres — para fazer suas próprias escolhas e seguir seus próprios sonhos.

MENSAGENS POSITIVAS

Como todos os representantes eleitos sabem, você precisa ser "a favor de" algo ao invés de ser "contra" algo. Infelizmente, as campanhas políticas americanas ficaram cada vez mais negativas e amargas, cada vez mais focadas no porquê do adversário merecer perder do que na justificativa da sua própria candidatura.

PALAVRAS QUE FUNCIONAM: O APELO DA ESPERANÇA E DO OTIMISMO

Eis aqui um exemplo de sabedoria sobre o assunto de alguns dos gigantes históricos que sabiam o que estavam dizendo:

- Martin Luther King Jr.: *"Mesmo se eu soubesse que amanhã o mundo se partiria em pedaços, eu ainda plantaria a minha macieira".*
- Winston Churchill: *"Sou um otimista. Não parece adiantar muito ser outra coisa".*[3]
- Harry Truman: *"O pessimista é aquele que transforma as oportunidades em dificuldades; o otimista é aquele que transforma as dificuldades em oportunidades".*
- Dwight Eisenhower: *"O pessimismo nunca ganhou nenhuma batalha".*
- Robert Kennedy: *"Às vezes, todos nós desejamos que*

vivêssemos em um mundo mais tranquilo, mas não vivemos. E se os nossos tempos são difíceis e complicados, são também desafiadores e cheios de oportunidades".

- Ronald Reagan: *"Não há grandes limites para o crescimento, pois não há limites para a inteligência, a imaginação e a fascinação humana".*
- Franklin Roosevelt: "O único limite para a nossa realização amanhã será a nossa dúvida hoje. Vamos seguir adiante com uma fé ativa e forte".
- John McCain: *"Somos ensinados a entender de forma correta que a coragem não é a ausência do medo, mas a capacidade de agir, apesar dos nossos medos".*
- Margaret Thatcher: *"Estou na política por causa da luta entre o bem e o mal. Acredito que no fim o bem irá triunfar".*

Até o dia 11 de setembro, os americanos sempre foram um povo fundamentalmente otimista, e isso estava enraizado de forma profunda em nossa estrutura e cultura nacional. Você "teria que ser" um otimista para deixar sua terra natal para trás, enfrentar uma perigosa travessia oceânica e tentar conquistar uma nova civilização do deserto áspero de um continente desconhecido (a não ser, é claro, que você tenha sido trazido aqui nos navios negreiros contra a sua vontade). Os Estados Unidos não foram construídos pelas pessoas que não se mexeram. Nós somos os descendentes dos aventureiros inquietos que avistaram terras estranhas, e não daquelas almas plácidas que estavam contentes em ficar para trás – e isso é válido se seus antepassados assinaram o Pacto do Mayflower, se seus avós foram processados na Ilha Ellis ou se você se esgueirou pela fronteira do México no mês passado. Todos os clichês são verdadeiros. Somos uma nação de peregrinos e pioneiros, imigrantes e sonhadores. As primeiras gerações de imigrantes americanos vieram para cá esperando encontrar uma nova Atlântida, uma segunda Jerusalém, uma cidade brilhante sobre uma colina que seria uma luz para o mundo inteiro. Esse espírito visionário de exploração ainda nos anima.

Não é uma grande surpresa, então, que nós prefiramos como nossos políticos aqueles que veem o copo proverbial como meio cheio em vez de meio vazio. Uma perspectiva contraída, azeda e negativa sobre a vida surge como um completo antiamericano. Al Gore e John Kerry aprenderam essa

lição da forma mais difícil.

Um primo filosófico para o atributo otimista é o foco no futuro. Uma chave para o apelo natural de Bill Clinton era que ele sempre parecia relativamente radiante e otimista, mesmo em sua maior autoindulgência ou quando estava se chafurdando na autopiedade. O seu tema "construindo uma ponte para o século XX" articulou de modo perfeito uma perspectiva em longo prazo que estava firmemente focada no mundo do amanhã.

Por contraste, seu adversário para a reeleição em 1996, Bob Dole, parecia querer construir uma ponte para o século XVI. A sua retórica e o seu marco de referência estavam firmemente enraizados no passado e fazia com que nos lembrássemos de uma senhora de idade com a face cheia de ruge no orfanato que obrigava as crianças a beberem o seu óleo de mamona em *Os Batutinhas*. Mesmo o seu nome carrega uma importação sombria; *dole* significa tristeza ou "luto", e, de fato, Dole concorreu com uma campanha de "indução ao pesar" (é irônico, considerando o quão espirituoso ele é – e mesmo assim sua sagacidade é mordaz, irascível e ocasionalmente amarga).

Pelo consenso comum, Dole fez um discurso de aceitação magistral na Convenção Nacional Republicana em 1996. Na verdade, essa foi a única vez em toda sua campanha que ele se igualou a Clinton nas pesquisas. Mesmo assim, a narrativa daquele discurso, lindamente escrito pelo romancista e colaborador do *Wall Street Journal,* Mark Helprin, foi, no fundo, uma explicação do declínio americano. Na verdade, esse foi o fio narrativo da campanha de Dole como um todo. As coisas costumavam ser melhores, Dole relembrava, pois ele estava lá. Era um idoso falando para as crianças sobre o mundo perdido de sua infância, quando o sol brilhava um pouco mais e o mar cintilava mais azul.

Talvez Dole estivesse certo. Talvez os Estados Unidos "estivessem" em declínio. Mas se era assim, nós certamente não queríamos ouvir sobre isso. Na época brincaram que Bob Dole estava tão velho que levou uma hora e meia para assistir ao programa jornalístico *60 Minutos*, e que o seu quadro favorito era *A Última Ceia* porque ele estava nela (bateu na trave). Ele realmente sabia quem estava enterrado no Túmulo de Grant – pois ele estava no funeral. E assim por diante. Mas da mesma forma que nostalgia não vende mercadorias, não vende candidatos políticos. Isso era o oposto exato da linguagem "Manhã nos Estados Unidos" de Reagan, e isso deixou os americanos frios. Desde a campanha "retorno à normalidade" de Warren Harding em 1920, nenhum candidato presidencial preso ao passado ganhou com essa mensagem.

Muito mais consistente com o espírito americano foi a conclusão da

carta de despedida de Ronald Reagan para o povo americano em 1994, em que ele revelou que tinha a doença de Alzheimer: "Sei que para os Estados Unidos sempre haverá uma aurora brilhante pela frente".[5] Bom ânimo indomável – "em uma carta anunciando que ele estava aflito com uma doença cruel e terminal". ESSE é o otimismo vencedor que os americanos amam.

É verdade que, como qualquer outra coisa, é possível levar o otimismo muito além. Walter Winchell, um colunista de fofoca famoso, definiu o otimismo como "um homem que subiu em uma árvore por causa de um leão, mas que aprecia o cenário". Ambrose Bierce, autor de *Devil's Dictionary*, descreveu de forma humorada o otimismo como "a doutrina ou a crença de que tudo é belo, incluindo o que é feio".

Da perspectiva do produto, as mulheres, em particular, não respondem bem à melancolia e à desgraça. Alguns marqueteiros tentaram táticas de susto: da insegurança sobre sua aparência à ansiedade sobre o que os outros pensam sobre elas, da preocupação sobre ganhar peso ao medo de envelhecer. Eu discordo de tais métodos. As mulheres estão procurando de forma proativa se tornar bonitas, não apenas procurando esconder os quilinhos extras ou as rugas adicionais. Elas estão procurando saúde, não só fugindo da doença. Não é o medo de algo ruim que as motiva; é a esperança de algo melhor. É por isso que todas as comunicações deveriam incluir a mensagem de sonhos ilimitados, possibilidades sem fim e a promessa de um futuro melhor.

No dia 4 de abril de 1986, Robert F. Kennedy pronunciou o que foi provavelmente o melhor discurso político improvisado da era moderna. O Dr. Martin Luther King tinha sido assassinado naquela noite, e sobrou para Kennedy transmitir a terrível notícia para uma plateia predominantemente negra em Indianápolis, Indiana. Enquanto seus muitos discursos bem trabalhados foram ofuscados pelo homem que ele elogiou naquela noite e pelo fato de seu irmão ser o presidente, este discurso improvisado representa a linguagem aspiracional no seu melhor, pois foi pronunciado do coração, sem notas, em vez de ter vindo da caneta de um escritor.

Senhoras e Senhores: Somente falarei com vocês por mais ou menos um minuto esta noite.

Tenho uma notícia muito triste para todos vocês, e acho que

é uma triste notícia para todos os nossos concidadãos e para as pessoas que amam a paz em todo o mundo: Martin Luther King foi baleado e morto esta noite em Memphis, Tennessee.

Martin Luther King dedicou sua vida ao amor e à justiça entre os seres humanos. Ele morreu em decorrência desse esforço. Neste difícil dia, nestes tempos difíceis para os Estados Unidos, talvez seja razoável perguntar que tipo de nação nós somos e quais direções queremos seguir.

Para aqueles de vocês que são negros — considerando as evidências, é evidente que havia pessoas brancas as quais foram responsáveis — vocês podem estar cheios de amargura, de ódio e de um desejo de vingança.

Podemos seguir nessa direção como um país, em notável polarização — pessoas negras entre negros e brancos entre brancos, cheios de raiva uns dos outros. Ou podemos fazer um esforço, como Martin Luther King fez, para entender e compreender, e substituir essa violência, essa mancha de sangue que se espalhou por nossa terra, com um esforço para compreender, compadecer e amar.

Para aqueles entre vocês que são negros e estão tentados a se encher de raiva e desconfiança da injustiça de tal ato, contra todas as pessoas brancas, eu só posso dizer que também sinto o mesmo tipo de sentimento em meu coração. Tive um membro da minha família assassinado, mas ele foi morto por um homem branco.

No entanto, nós temos que fazer um esforço nos Estados Unidos, temos que fazer um esforço para entender, para ir além desses tempos especialmente difíceis.

O meu poeta favorito foi Ésquilo. Ele uma vez escreveu: "Mesmo enquanto dormimos, a dor de que não se pode esquecer cai gota a gota no coração até que, em nosso próprio desespero, contra a nossa vontade, vem a sabedoria através da terrível graça de Deus".

O que nós precisamos nos Estados Unidos não é da divisão; o que nós precisamos nos Estados Unidos não é do ódio; o que nós precisamos nos Estados Unidos não é da violência e da ilegalidade, mas sim do amor e da sabedoria, da

compaixão uns pelos outros e de uma sensação de justiça em relação àqueles que ainda sofrem dentro do nosso país, sejam eles brancos ou negros.

(Interrompido por aplausos)

Portanto, peço que vocês voltem para casa hoje à noite, façam uma oração para a família de Martin Luther King, sim é verdade, contudo, o mais importante é rezar pelo nosso país, o qual todos nós amamos — uma oração para entender e para essa compaixão sobre a qual falei. Nós podemos fazer o bem neste país. Nós teremos tempos difíceis. Já tivemos tempos difíceis no passado. E teremos tempos difíceis no futuro. Não é o fim da violência; não é o fim da ilegalidade; e não é o fim da desordem.

Mas a grande maioria das pessoas brancas e a grande maioria das pessoas negras neste país querem viver juntas, querem melhorar a qualidade de nossa vida e querem justiça para todos os seres humanos que obedecem à lei em nossa terra.

(Interrompido por aplausos)

Deixe que nos dediquemos ao que os gregos escreveram há muitos anos: domar a selvageria do homem e tornar gentil a vida deste mundo.

Deixe que nos dediquemos a isso, e façamos uma oração para o nosso país e para o nosso povo.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

O ceticismo e o cinismo em relação ao governo federal estavam ficando mais altos em 2006 que em qualquer outro momento desde a temporada de Perot em 1992-94. Graças às expectativas não correspondidas no Iraque, à sombria resposta "Brownie, que tremendo trabalho" ao furacão Katrina, aos escândalos envolvendo o Congresso e às acusações do líder republicano da Câmara e chefe da equipe do vice-presidente, os americanos se tornaram desconfiados não só dos motivos de Washington, mas da sua capacidade de

liderar e ter sucesso.

No passado, o maior medo do governo era que seria uma reação exagerada. Hoje, o maior medo é que ele não possa reagir e assumir a responsabilidade pelas suas ações, ou que reaja, mas da forma errada. A prestação de contas é o atributo e a ação que os americanos mais querem de Washington, até mais do que querem que ele forneça taxas baixas ou serviços melhores.

A prestação de contas também é importante quando analisamos o registro e o mérito dos candidatos políticos. Na verdade, os eleitores prezam a "prestação de contas" acima das outras características pessoais em seus políticos. Ao serem perguntados: "Qual atributo faz com que se sinta melhor em relação a um candidato ao Congresso?", os americanos citaram "prestação de contas" (46%) sobre "responsabilidade", "oportunidade", "prosperidade" e "comunidade" juntos.[6]

PALAVRAS DEMOCRATAS QUE FUNCIONAM

Os membros do Congresso têm uma obrigação constitucional e uma responsabilidade pública de fiscalizar as atividades do presidente e do ramo executivo. Há muitas perguntas que não foram feitas nem respondidas, e o público americano merece o melhor. Isso tem a ver com a honestidade e a prestação de contas, e com a reforma do nosso governo federal.

— Líder da minoria no Senado, Harry Reid[7]

RESPEITO

A palavra "respeito" é mais importante não quando se está falando com os clientes, mas quando se está falando com os funcionários. Na verdade, é a única palavra mais importante relacionada a como os funcionários percebem o seu tratamento e o que eles pensam sobre o seu empregador. Na economia do século XXI, poucas pessoas ainda esperam lealdade dos seus chefes – pelo menos não da mesma forma que os trabalhadores faziam na década de 1950. Os americanos sabem que eles vivem em um mundo

empresarial muito mais dinâmico, e, portanto, muito menos estável. Eles mudam com frequência de emprego, de empresa para empresa e até mesmo de indústria para indústria e profissão para profissão. A ideia de gastar toda a sua vida adulta em uma única empresa para então se aposentar com um relógio de ouro e uma pensão é tão antiga para a maioria dos jovens de hoje quanto o feudalismo. Na verdade, se você falar com uma pessoa com menos de 30 anos e usar o termo "relógio de ouro" em relação à aposentadoria, ela provavelmente não vai entender a referência.

No entanto, enquanto a maioria de nós não espera um emprego para a vida toda, nós esperamos – não, nós *exigimos* – ser respeitados no trabalho em que estamos participando, pelo tempo que estivermos lá, mesmo que só por alguns meses ou anos. Os nossos soberanos corporativos não precisam ser leais ou comprometidos conosco por um longo decurso de tempo, mas é melhor que não nos "desrespeitem" em curto prazo. Se o respeito pelos funcionários está faltando – além da segurança e da estabilidade que já se foram há muito tempo – os seus motivos para contribuir para um esforço grande e coletivo irá erodir de forma rápida.

As empresas que marcam um ponto por tratar seus funcionários com respeito são geralmente notadas por isso. O Great Place to Work Institute (Instituto do Melhor Lugar para Trabalhar) com base em São Francisco publica anualmente uma lista com as 100 melhores empresas para se trabalhar. A lista é compilada usando uma variedade de fatores, um dos quais é o respeito. O respeito nesse caso é sinônimo de envolvimento e desenvolvimento do funcionário.

A Genentech, uma empresa de biotecnologia da Califórnia, foi a número um na classificação empresarial em 2006. Com 95% dos funcionários recebendo ações da empresa e um programa de envolvimento comunicativo ativo, a Genentech passa aos seus funcionários uma sensação de envolvimento, propósito e respeito. Isso serve não só para receber as altas classificações de grupos como o Great Place to Work Institute, como, por sua vez, dá aos funcionários incentivos adicionais para aumentar a produtividade – e o resultado final da empresa também melhorou.

A chave linguística para transmitir respeito é falar sobre "valor":

- O valor de servir e satisfazer os clientes;
- O valor de um bom dia de pagamento por um bom dia de trabalho;
- O valor de um simples "obrigado" pelo trabalho bem feito.

Se você disser para os seus funcionários, para o seu chefe e para as pessoas ao seu redor que você as "respeita", você provavelmente não as

respeita. É como um vendedor de carro usado dizendo "confie em mim" ou um ditador afirmando que o seu país é democrata. "Respeito" pode ser certamente articulado, mas não com o uso da palavra. Você precisa usar a linguagem para mostrá-lo em vez de dizê-lo.

SOLUÇÕES

Desde a década de 1990, muitas empresas postularam uma terceira categoria além de "produtos" e "serviços" – "soluções", um termo muito rico se alguma vez já houve algum. Uma "solução" implica um problema e, portanto, uma necessidade. Comparando de forma seca, específica e factual a "produtos" e "serviços", a palavra "solução" é totalmente propagandística. Um produto ou serviço pode ser necessário, ou talvez supérfluo, contudo, se o que está sendo vendido é a "solução", o problema ou a necessidade abordada passa de forma suave de hipótese para realidade.

Vender um serviço como uma "solução" não só torna o serviço mais valioso como aumenta de forma sutil o status da solução fornecida. Os mordomos e as empregadas "servem". Os detetives "resolvem" os problemas. Então, a migração de "serviço" para "solução" é em parte uma questão de simplesmente aumentar o valor do produto e a autoestima do comprador.

A diferença entre vender *"serviços"* e vender *"soluções"* é substancial por causa das experiências desejadas dos dois em níveis diferentes. No mundo de hoje, todos têm um problema. Um *"serviço"* lhe ajuda a viver com o problema. Uma *"solução"* alivia o problema. De uma sede que precisa ser saciada, a um carro que nunca precise de reparos, a um vírus de computador que precise ser contido e destruído, nós estamos em constante necessidade de "soluções" para nos manter de pé e na ativa. Sabendo disso, as empresas se juntaram à causa, integrando "solução" na forma de fazer negócios e na forma de falar sobre o seu negócio.

Um exemplo disso é a Network Solutions, uma empresa especialista em quase todos os aspectos da internet. A Network Solutions pode auxiliar um indivíduo ou uma empresa a registrar um domínio, a criar um site e a fazer a publicidade do site para os clientes. Destacando-se como uma "forma rápida e fácil de estabelecer uma identidade online", a Network Solutions vende a experiência livre de problemas – um componente central da linguagem voltada para a solução. Para a Network Solutions, não tem só a

ver com um nome, um produto ou um serviço. O nome é o seu ponto de venda principal.

Outro exemplo de uma empresa que usa soluções para vender seus serviços é a Siemens. Uma empresa alemã que faz de tudo, de celulares a máquinas de ultrassom, não vende simplesmente produtos médicos, ela fornece "soluções médicas". Ao escolher a terminologia solução, a Siemens move o foco para longe do produto ou processo em direção ao fim e ao resultado – realização. Então, a Siemens não vende "máquinas de ressonância magnética" e sim "um diagnóstico mais rápido e preciso dos sérios problemas de saúde". Qual você compraria?

Conforme o mundo vai ficando cada vez mais complexo, e os nossos problemas mais difíceis de serem resolvidos por nossa conta, a importância de produtos e serviços que geralmente envolvem soluções vai se tornar mais evidente, e a linguagem usada para vendê-la vai se tornar mais amplamente usada.

"Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem" — Olhando para a política, este capítulo identificou alguns dos temas-chave que influenciam como os americanos percebem uma mensagem. Patriotismo, oportunidade, democracia, cooperação – essas coisas importam para todos nós, independente de nossas inclinações políticas. Mas, e quando você não quer transmitir uma ideia grandiosa? E quando você simplesmente quer fugir de pagar o estacionamento ou convencer o seu chefe de lhe dar um aumento? O próximo capítulo oferece algumas dicas úteis sobre como usar a comunicação eficaz para conseguir o que você quer na vida cotidiana.

* Os Republicanos não produziram um slogan, uma frase de efeito ou uma declaração de organização durante 2006 – pela primeira vez, desde 1994, eles não tinham nenhuma. Não foi por acaso que eles se saíram mal nas pesquisas.

* Durante a minha pesquisa de linguagem do imposto da morte, perguntei aos americanos de classe média e de classe operária se pessoas como Gates deveriam ser mais tributadas. A resposta: Não! Por todas as suas realizações e por tudo o que ele fez para modernizar a vida americana, as pessoas não invejam os seus muitos bilhões. Donald Trump? Essa é uma outra história.

XI

Linguagem Pessoal para Cenários Pessoais

Os homens inventaram a linguagem para satisfazer a profunda necessidade de reclamar.
Lily Tomlin[1]

Então, estudamos o público a que a maioria dos americanos se dirige quando se comunica (isso é, os outros americanos). Nós nos focamos principalmente em como as pessoas podem usar a linguagem da melhor forma nas questões políticas e comerciais para conseguir alcançar os objetivos desejados. Neste capítulo, daremos uma rápida olhada em algumas técnicas de retórica que todos nós podemos usar em nossa vida cotidiana para ajudar as pessoas a ouvirem melhor o que temos a dizer.

EM CASA: COMO VOCÊ PEDE DESCULPAS?

Homens e mulheres têm estilos de comunicação radicalmente diferentes. Isso não é nenhuma novidade; todos conhecemos os conflitos Marte-Vênus, e a batalha dos sexos vem se intensificando desde o início dos tempos. No entanto, sem nos prendermos ao debate sobre se as diferenças entre homens e mulheres são principalmente de origem biológica ou construídas e

condicionadas por instituições sociais e culturais, todos nós podemos observar e concordar sobre o resultado final.

Com base em anos de pesquisa sobre o papel das atitudes e da comunicação do gênero, para clientes que vão da Coca-Cola à General Motors, de hotéis a indústrias da saúde, posso oferecer um fato de comunicação global: "os homens querem falar"*;* "as mulheres querem ser ouvidas".

Como acontece com todas as generalizações, sempre há exceções. Mas na maioria das vezes, quando um casal tem um desentendimento sobre um assunto que aborrece principalmente o homem, ele vai falar durante a maior parte da conversa. Na verdade, ele vai fazer quase tudo. E em algum momento a mulher vai simplesmente sair de perto. Ele vai continuar gritando enquanto ela sai pela porta. Ela vai andando até a garagem... ele talvez a siga, ainda gritando. Ela vai pegar o carro; ele ainda estará gritando. Ela vai cruzar a fronteira do estado... você pode imaginar. Uma vez que ela tenha se desligado dele, não vai querer ouvir mais nada, mas para ele isso é quase que irrelevante. Uma vez que ele tenha dito tudo que achava que tinha que dizer, ficará satisfeito. O homem se foca na autoexpressão, e não na reação ou entendimento das outras pessoas sobre o que ele está dizendo. Não quero fazer com que os homens pareçam idiotas em sua técnica de argumentação, porém, algumas vezes eles o são, e isso ajuda a explicar por que as mulheres geralmente são melhores comunicadoras.

As mulheres são notavelmente focadas no destinatário da sua mensagem. Em uma discussão, a sua vontade primária não é dar todos os seus argumentos, como se estivesse seguindo uma lista, contudo, em vez disso, elas querem ser "ouvidas", compreendidas e aprovadas. Uma mulher vai parar de falar no meio de uma palavra para observar se o homem está realmente ouvindo e "só" vai falar quando tiver certeza de que ele está prestando atenção. Caso contrário, ela vai continuar em silêncio. Esse é um dos motivos pelos quais quando as mulheres estão em uma discussão, ela é temperada com perguntas que exigem respostas, enquanto os homens tendem a seguir declarações com mais declarações.

Visto que os homens tendem a perder mais discussões que as mulheres – mesmo as que eles começam – aqui vai um sólido conselho de comunicação: quando um cara diz ou faz algo errado em um relacionamento e chega a hora de se desculpar, sem dúvida, uma das melhores maneiras de dizer "desculpe--me" é ir além das palavras e dizer isso com flores. Sim, é verdade que trabalhei para Jim McCann, CEO de uma grande floricultura com televendas, entretanto, essa não é a questão. Talvez você ache isso

brega, ultrapassado ou mesmo machista, mas você está errado. Para a maioria das mulheres, receber flores conserta quase tudo.

Quando tropecei pela primeira vez em seus poderes curativos, isso era inexplicável para mim, todavia, as mulheres viam as flores como uma máxima demonstração de humildade, arrependimento, amor, afeição, simpatia e desculpas. As flores significam qualquer uma dessas coisas, ou todas de uma só vez, "como definido por uma mulher que as estava recebendo". E como é "ela" a pessoa que está interpretando o simbolismo das flores, não há mais subterfúgios e sutilezas, não há mais oportunidades para perturbações e mal--entendidos linguísticos. As flores são uma comunicação não verbal, então, a discussão verbal é imediatamente esquecida assim que elas as recebem. Isso pega a eloquência de um discurso "Você me completa" de Jerry Maguire para combinar com o poder de um buquê. As flores são para os relacionamentos o que a penicilina é para as doenças. Elas são um milagroso elixir.

Agora devo reconhecer que uma executiva sênior da minha organização de pesquisa, Amy Kramer, leu essa seção e depois me disse sem rodeios que ela achou isso "quase ofensivo". Em suas palavras: "Quando os motivos de uma pessoa são tão transparentes que as flores parecem ser apenas outro gesto manipulador, acho que vai sair pela culatra. Na verdade, já vi isso acontecer". Ela está correta – até certo ponto. Amy passou mais de uma década de sua vida em várias redações em Washington, o ponto zero para personagens manipulativos, então, ela consegue identificá-los a um quilômetro de distância. Mas isso é tão manipulador (e barato) quanto dizer "desculpe-me" e não ser sincero, e tão frustrante quanto se desculpar verbalmente com alguém e ser rejeitado. O que deixa as flores acima e além de tudo o que você poderia dizer é a visualização explícita – regra oito. E um sincero "perdoe-me" certamente não vai machucar. A propósito, o primeiro emprego da Amy no segundo grau foi em uma floricultura.

NO TRABALHO: COMO PEDIR UM AUMENTO OU UMA PROMOÇÃO?

A maioria de nós fica desconfortável quando está a caminho do escritório do chefe para pedir um aumento ou uma promoção. Sei que essa é uma das conversas que os meus funcionários mais odeiam. É uma situação que exige de uma vez só delicadeza e diplomacia, força e determinação. E o mais importante, você tem que se colocar no lugar do seu chefe. Para ele, o seu

aumento ou promoção não é visto como um prêmio pelo seu empenho no passado. É um investimento especulativo no seu empenho "futuro". A pergunta que o seu chefe vai responder por você não será "O que você tem feito por mim ultimamente?" e sim "O que você vai fazer por mim amanhã?".

Esteja preparado para explicar como você faz o seu trabalho bem – todavia, perceba que mostrar o valor passado e atual é apenas a metade da mensagem que precisa passar. Será mais eficaz se você enfatizar com o que o seu chefe está mais preocupado: o futuro. O próximo cliente. Os contratos futuros. O próximo projeto. Empregue o conceito (mas não a palavra em si) das "consequências". Não estou sugerindo que você use ameaças e extorsões. Ninguém gosta de ser colocado contra a parede, e fazer isso deixa mais fácil para a pessoa que está no comando dizer não. Apenas perceba que o principal ponto de decisão do seu chefe não será se você "merece" um aumento, mas que haverá algumas consequências nisso se você não conseguir um. Você tem que mostrar valor... e agora o seu esforço deve ser o de convencer o seu chefe a "imaginar" o que poderia acontecer se esse valor não existisse mais.

"Imagine se..." são as duas palavras mais eficazes as quais você pode usar nessa situação. "'Imagine se' eu não estivesse aqui para trabalhar no Projeto X". "'Imagine se' o Contrato Y não tivesse sido assinado na semana passada". Ao simplesmente convidar o seu chefe a fazer uma pequena reflexão, você desencadeia uma sutil, mas clara, visão da sua ausência se mais dinheiro não estiver no seu futuro. E se você conseguir a visualização do "imagine se" ao demonstrar o seu valor "futuro", terá chances de acabar ganhando um aumento, um bônus ou uma promoção. Alguns chefes usam o aumento para premiar os esforços passados. Para aqueles que não o fazem, "imagine se" é o melhor remédio.

NA ESTRADA: COMO EVITAR UMA MULTA DE TRÂNSITO

A maioria das pessoas lendo este livro nunca foi presa, contudo, é quase certo de que já foi parada por excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho ou alguma outra pequena infração no trânsito. Como você aplica os princípios da comunicação deste livro em um contato com a polícia?

A primeira, e a mais importante, coisa que você pode fazer é reconhecer a autoridade e a superioridade do policial – imediata e totalmente. Com o

passar dos anos, questionei a centenas de pessoas que foram paradas por todas as formas de violações, e as suas experiências me mostraram que a forma que está em primeiro lugar para evitar uma multa é reconhecer o seu erro no ato e implorar por misericórdia. Talvez isso não seja o que você queira ouvir, e talvez não esteja na sua natureza fazer isso, mas a linguagem ligada à pena, à simpatia e a um apelo de clemência é a melhor estratégia.

Quando você é parado, a verdade é que você "está" à mercê do policial. Você não está em um tribunal, não está em um julgamento e não tem a presunção da inocência. O policial não é juiz nem um colega de debate, e a pior coisa que você pode fazer é tornar o dia dele ainda mais difícil. Caso esteja determinado a entrar na justiça e corrigir o erro, isso é uma coisa. Mas se você sabe que foi pego, reconhecer a sua culpa é a melhor forma de ser liberado apenas com uma advertência. Entenda que o guarda não está atormentado pela dúvida, agonizando sobre se você realmente correu ou se avançou o sinal ou não. Certo ou errado, o guarda já tomou a sua decisão. Se não fosse esse o caso, você não teria sido parado em primeiro lugar. Então, chegar cheio de atitude fará o guarda seguir em frente e não voltar atrás.

A polícia tem um trabalho arriscado. Então, mostre que não oferece nenhuma ameaça para ele ao parar o seu carro prontamente quando ele lhe pedir, abaixe o vidro (não faça o guarda bater na janela como acontece nos filmes), coloque as mãos no volante ou no painel, de forma que o guarda as possa ver, com a licença e o registro do carro já a postos. E quando o policial chegar à janela, olhe para ele diretamente nos olhos e diga "desculpe-me, policial".

A maioria das pessoas não sabe que em geral é mais chato para o guarda escrever uma multa do que lhe deixar ir. Os guardas não gostam das funções burocráticas mais que você. Nas cidades com radar e cota de multa, não há muito o que você possa fazer. Mas nos outros lugares, pense em si mesmo como um vendedor e o policial como um cliente – e tente fornecer ao policial uma "experiência livre de problemas"; não posso lhe prometer que você não receberá uma multa – mas se receber, pelo menos vai ter a sensação de que fez o melhor que pôde.

NO AEROPORTO: COMO VOCÊ CONSEGUE PEGAR UM AVIÃO USANDO AS PALAVRAS?

Algumas vezes, sinto como se passasse a maior parte da minha vida em

aeroportos. LAX, Washington Dulles, Atlanta Hartsfield e Chicago O'Hare são a minha segunda casa – passo mais tempo lá do que na minha própria casa. É sério.

Se você viaja com frequência a negócios, conhece bem a sensação de pânico quando percebe que provavelmente vai perder o voo para uma reunião. Como pessoas ocupadas, todos tentamos acumular atividades demais em um período curto de tempo, e nunca levamos em consideração os imprevistos que inevitavelmente surgem – trânsito, filas, e que o tempo que lhe resta antes do voo sair é invariável e indiretamente proporcional ao comprimento da fila na segurança e à distância que você tem que caminhar até o portão: quanto menor o tempo, maior a distância a andar.

Infelizmente, quando os funcionários do aeroporto fecham aquele portão do *jet-way* (ponte de embarque), é quase impossível fazê-los abrir novamente (um fato curioso, *jet-way* é uma marca registrada no Reino Unido; o nome original do caminho portátil de um avião é "ponte aérea"). As companhias aéreas têm pré-embarque para crianças, idosos e pessoas que precisam de assistência especial. Eles deveriam adicionar a isso o *pós*-embarque para os empresários maníacos. Enquanto isso, até que alguma companhia aérea empreendedora suba a bordo nessa inovação, como você consegue entrar em um avião que está prestes a partir?

Aprenda com o mestre.

A situação do funcionário da companhia aérea fechando o portão é exatamente o oposto de ser parado pelo policial na rua. Para o policial, escrever uma multa significa trabalho burocrático e chatice – o qual, no fundo, o policial prefere evitar. Mas reabrir a porta da ponte de embarque – mesmo que só tenha sido fechada há três segundos... enquanto você via a cena a 100 metros de distância... constitui uma chatice ainda maior. A burocracia já está pronta. A lista de passageiros já está completa. Fechar a porta é selar o acordo para uma partida legal tecnicamente no prazo. O trabalho está feito. Reabrir aquela porta requer esforço, sacrifício e até mesmo uma possível advertência.

Então, o status quo e o caminho de menor resistência dos funcionários da companhia aérea é dizer a nós, viajantes desesperados, "Não!". E a cada segundo que passa desde que a porta foi fechada torna muito menos provável que ela seja reaberta. Não só há pouca probabilidade, como o relógio está correndo. Não há tempo para pensar – e mesmo assim você deve escolher as palavras de forma cuidadosa. Dizer apenas: "Preciso entrar naquele avião" não vai fazer a porta ser aberta. "Exigir" que o deixem entrar no avião vai definitivamente manter a porta fechada. Um burocrata com raiva ou insultado vai seguir com rigor o procedimento. Ao

mesmo passo que um motivo passivo e indescritível também não fará o atendente mudar a sua posição. Então, o que dizer?

Resposta: Implore.

Ajoelhe-se, suplique, humilhe-se. Deixe claro que você entende que está à mercê do funcionário, e peça ajuda. Conte uma história persuasiva, a qual colocará esse funcionário como parte do resultado. Só a necessidade de entrar no avião é insignificante. O impacto de perder esse voo tem que ser "transformador" – para que tenha um impacto comportamental sobre o funcionário. Pode ser uma emergência familiar. Pode atrapalhar uma promoção (ou acarretar uma demissão) no trabalho. Mas qualquer que seja o motivo para você precisar estar naquele avião, deve estar relacionado a um grande evento da sua vida. Pedir que alguém ature a chatice de lhe fazer um grande favor que mudará a sua vida é muito mais razoável que pedir que o funcionário apenas troque a chatice dele pela sua só para lhe poupar a inconveniência.

O segundo componente de persuasão para fazer o agente da companhia aérea abrir a porta é mencionar a sua situação com a companhia aérea (caso você tenha o celular do CEO no seu BlackBerry, ligue para ele). Se for um passageiro frequente ou um cliente de longa data, não tenha medo de dizer. "Não" expresse isso como uma ameaça ou sugestão de que você vai arranjar problemas para o funcionário com o chefe dele. Apenas lembre que você é um bom cliente dessa companhia aérea o qual voa X milhas por ano, e isso talvez lhe consiga uma consideração extra.

Já me disseram que uma nota de 20 dólares sobre o balcão também faz a diferença – mas me recuso a tentar isso. Tenho muito medo da rejeição. Sem mencionar que qualquer coisa que possa ser interpretado como colocar a segurança de um avião em risco (como subornar para entrar) é uma forma infalível para fazer o funcionário ser demitido e você ser banido, caso seja pego. De qualquer forma, o objetivo deste livro é a criação da linguagem certa, não subornar da forma certa, então, fica por sua conta os outros métodos menos ortodoxos. Seja curto e direto. Apresente a sua situação em não mais que quatro frases. Comece e termine com "por favor". E quando o funcionário abrir o portão, diga: "Isso vai mudar a minha vida" e "Serei para sempre grato". Depois torça para não topar com o mesmo funcionário na próxima vez que estiver atrasado para um voo.

COMER FORA: COMO CONSEGUIR UMA MESA EM UM RESTAURANTE LOTADO

A fila faz curva na frente da porta. Conseguir chegar perto da recepcionista é como andar no metrô de Tóquio. É sábado à noite (ou dia dos namorados, se você for um homem e um insensível) e percebe que se esqueceu de fazer as reservas. Como conseguir aquele lugar perfeito perto da janela... ou pelo menos uma mesa nos fundos perto da entrada da cozinha?

Você pode ter lições de suborno a partir da reprise das séries *Curb Your Enthusiasm* e *Seinfeld*, contudo, se quiser conseguir abrir passagem para uma mesa na conversa, precisa dizer à recepcionista uma história de má sorte e de partir o coração. Deve ser pessoal e deve envolver uma relação que puxe os sentimentos mais profundos e que lhe faça ser o vilão. Também precisa haver humor. Uma história engraçada que explique, à sua custa, por que a mesa é tão importante, pode fazer milagres. Se você conseguir fazer a recepcionista rir, com certeza ela dará um jeito de lhe conseguir uma mesa. Ou pelo menos ela tentará.

Como no caso de entrar no avião – e ao contrário de quando é parado pela polícia – o seu objetivo deve ser criar empatia e fazer a pessoa se colocar no seu lugar. Se a recepcionista conseguir ver a situação sob a sua perspectiva, ela pode considerar a possibilidade de uma reciprocidade cármica – ajudar você hoje significa que algum dia alguém poderá ajudá-la em uma situação parecida.

O primeiro passo importante é conseguir falar com a recepcionista. É como flertar; enquanto ela estiver respondendo às suas brincadeiras e à sua história, ela ainda não fechou a porta completamente na sua cara. Faça-lhe rir ou sentir-se realmente pesarosa sobre o risco que a sua vida amorosa corre, e você terá chances de que ela diga: “Vou ver o que posso fazer”, e voltar com uma mesa.

A PALAVRA ESCRITA: COMO ESCREVER UMA CARTA EFICAZ

É chocante a quantidade de membros do Congresso, as pessoas cujo sucesso profissional depende em grande medida da capacidade de se comunicar com os eleitores, que enviam e-mails quase ininteligíveis para o leitor comum. Já vi senadores (que só se encontram com os seus eleitores uma vez a cada seis meses) enviarem cartas com parágrafos de 20 linhas. Os professores de Harvard teriam problemas em trabalhar com o texto, isso sem mencionar o constituinte comum, com uma acuidade visual de 20/40, uma faculdade de curta duração e uma dificuldade para se concentrar.

Mas este capítulo consiste em cenários da vida real para as pessoas com preocupações mais comuns que a Lei de Reconciliação Geral de Orçamento, a Lei de Davis-Bacon ou o Tratado ABM (Tratado sobre Mísseis Antibalísticos). Vamos focar o que você precisa fazer para que sua carta seja lida e colocada em prática. Se você precisa pedir ao atendimento ao consumidor que lhe devolva o dinheiro por causa de um produto defeituoso ou se você está se candidatando a um trabalho completamente novo, com um empregador que não lhe conhece, as regras de comunicação são as mesmas. Eis aqui uma forma de construir uma carta que funciona:

Primeiro, comece com uma única declaração impositiva. A melhor forma de começar um parágrafo é com uma frase única. Seja de forma verbal ou escrevendo, as suas primeiras palavras são de longe as mais importantes. Com o tempo, cada vez mais nos tornamos sofisticados linguisticamente, capazes de decifrar imediatamente as situações e descobrir o que está acontecendo. E você só tem poucos segundos – e poucas palavras – para prender a atenção das pessoas... e mais alguns para defender o seu caso. Cada segundo depois que você começou a falar, o relógio está fazendo tique-taque. Você não pode se dar ao luxo de falar sem pressa ou com argumentos deliberativos; o leitor pode deixar de prestar atenção a qualquer momento. Como a antiga expressão: "Agarre-os pelo pescoço e não os deixem ir!". Então, agarre o seu público no começo. Lembre-se de que tudo o que você "precisa" dizer deve vir primeiro. Tudo o que você "quer" dizer pode vir depois.

Em minha pesquisa sobre a eficácia da mala-direta, a única parte mais lida depois do parágrafo de abertura é a nota de acréscimo. O motivo é fácil de ser entendido: o leitor comum olha a OBS para determinar se é na verdade uma carta pessoal ou não, e se a carta tem alguma importância em sua vida. Se não for, o leitor comum não vai ler mais nada. Então, faça a nota de acréscimo da forma mais humana e emotiva possível.

Terceiro, use listas enumeradas e textos em **negrito** e *itálico.* Essa não é uma carta pessoal para um amigo ou um parente; tem a intenção de conseguir que um estranho faça algo que ele talvez não queira, necessariamente, fazer. Portanto, pense como um julgamento por tribunal; você é o promotor e o leitor é o juiz. Deve ser organizado em forma de argumento, com cada declaração enumerada e cada frase de abertura em negrito e sublinhada. O motivo? Não lemos direto de cima a baixo. Os olhos passeiam, fixando-se no que chamar a atenção – e passa adiante se nada chamar a atenção. A numeração e o tipo de fonte diferente vai definitivamente prender os olhos e, com isso, a atenção do leitor.

Quarto, quanto mais curtos os parágrafos, maior a probabilidade de

serem lidos e maior a probabilidade de que absorvamos o material. Nós simplesmente não temos paciência de ler algo longo. Os olhos ficam pulando de um lado para outro, mesmo o dono querendo ou não. Obviamente, ainda lemos mais ou menos da esquerda para a direita... contudo, quanto mais curtos os parágrafos, maior a probabilidade de serem lidos e maior a probabilidade de que absorvamos o material. As suas frases devem ser curtas e carinhosas, e não confusas, barrocas, sinuosas ou tolas (como esta). Repito, muitas frases curtas são preferíveis a poucas longas.

Uma observação final: nesses cenários da vida real, como na maioria das situações da vida, a reação imediata é a única reação que importa. Quando conhecemos alguém novo, seja no trabalho ou em uma situação social, começamos a fazer julgamentos de forma instantânea sobre roupa, maneirismos, linguagem corporal, comportamento e, literalmente, dezenas de pequenos detalhes. Esse processo de pensamento e julgamento é sutil, geralmente subconsciente – mas nunca para – e é a base das palavras que funcionam. Este livro está cheio de "regras", entretanto, como todos os bons inovadores lhe dirão, até as regras mais básicas são feitas para serem quebradas. O significado das palavras e das ações reside em uma espécie de fluxo, a sua adequação nunca é fixa, sempre subordinada ao indivíduo, à circunstância única. E essas circunstâncias são estabelecidas pelo que talvez seja o aspecto mais importante da comunicação: o contexto.

Este capítulo deixou o mundo da política e dos negócios para examinar como as palavras que funcionam podem ser moldadas e implantadas na vida cotidiana. No próximo capítulo deste livro, voltaremos à esfera pública. Ao aplicar tudo o que aprendemos sobre o contexto do público americano, examinamos o vocabulário que os empresários e os políticos desenvolverão para convencer e inspirar você nos próximos anos.

XII

Vinte e Uma Palavras e Expressões para o Século XXI

> *Espero que os nossos líderes não se sintam como se tivessem que falar conosco com monossílabos ou soletrar para que as coisas fiquem fáceis de serem entendidas. Sabe, ficamos espertos quando as pessoas nos tratam de forma mais esperta... Você quer que alguém lhe coloque para cima e lhe peça para liderar.*
>
> — Aaron Sorkin

Este livro analisou o desenvolvimento e a aplicação das palavras que funcionam. Agora é hora de olhar adiante para as 21 palavras e expressões que você irá escutar com frequência ao passarmos por estes primeiros anos do século XXI. Algumas têm a ver com os negócios, outras com a política, contudo, elas definem o novo vocabulário americano. Escolhi estas palavras porque acredito que elas vão resistir ao teste do tempo.

Com base nas centenas de milhares de pesquisas por telefone, nas centenas de pré-testes de comunicação com o uso de equipamentos de avaliação e discussões em grupo e, literalmente, no milhão de horas de pesquisa, eu afirmo que as palavras e os conceitos deste capítulo serão tão essenciais e poderosos amanhã quanto o são hoje. As palavras que se seguem não são superficiais, oportunas ou dependentes das circunstâncias

do momento efêmero. Estas palavras acertam em cheio a maioria das crenças fundamentais e o direito aos valores centrais que não vão mudar, não importa o quanto votemos ou compremos, ou quais tipos de aparelhos usemos para ouvir música em 2020.

As palavras neste capítulo têm aplicações práticas de modo eminente. Vamos considerar o exemplo a seguir:

VERIZON BUSINESS: O TEXTO PUBLICITÁRIO PERFEITO PARA O SÉCULO XXI **(as palavras-chave estão em negrito)**

E se você conectasse uma estrutura de asa **inovadora** a uma máquina de bicicleta e a lançasse de uma duna? *(recursos visuais em preto e branco de voos de aviões antigos).*

Isso funciona.

E se você criasse um pequeno pedaço de plástico fino que pudesse ser facilmente usado como dinheiro — em qualquer lugar do mundo? *(recursos visuais artisticamente coloridos de dinheiro transformando-se em cartões de crédito).*

Isso funciona.

Imagine que tenhamos criado uma rede IP de longo alcance e expansiva, a qual tornou os negócios mais **eficientes** ao redor do mundo *(recursos visuais de prédios pós-modernos intercalados com pessoas que trabalham em computadores).*

Imagine que tenhamos colocado a sua rede internacional de empresas nas mãos de excelentes profissionais. Pessoas que conhecem o trabalho de uma ponta a outra *(recursos visuais de profissionais de empresas multiétnicos com aparência confiante).*

A Verizon se uniu com a MCI para formar a Verizon Business, onde a capacidade global enquadra-se à **prestação de contas** pessoal — para tornar o seu negócio mais bem-sucedido — e a sua vida um pouco mais fácil *(um pai mostrando suas fotos no computador para a filha).*

Isso funciona!

Apresentando a Verizon Business.

Em um único anúncio de 60 segundos, a Verizon Business conseguiu incorporar três das expressões deste capítulo: inovador, eficiente e prestação de contas. Essas são as palavras que vão vender produtos e

ganhar votos. Elas vão redefinir as percepções que precisam de mudança e confirmar as ideias existentes que precisam ser reforçadas. Eu usei essas palavras para ajudar mais de 20 das 500 empresas da *Fortune* a crescer e a prosperar, e para ajudar mais de 200 representantes eleitos a ganhar ou manter seus empregos. Essas são palavras que funcionam e que vão continuar a funcionar. Elas são a linguagem do país.

PALAVRAS E EXPRESSÕES PARA O SÉCULO XXI

1. *"Imagine"*

A palavra "imagine" é uma das mais poderosas na língua inglesa. Ela evoca algo diferente para a pessoa que a ouve. Cada pessoa tem uma definição única do Sonho Americano o qual elas imaginam e sonham alcançar algum dia. O ponto é que "imagine" leva a 300 milhões de definições pessoais diferentes – e isso só nos Estados Unidos.

Não importa qual seja o produto ou o serviço da sua empresa, a palavra "imagine" tem o potencial para criar e personalizar um apelo que é individualizado com base nos sonhos e desejos da pessoa que a ouve ou lê. A palavra "imagine" é um comando aberto e ilimitado – quase um convite. O seu poder vem do simples fato de que ela traz à lembrança qualquer coisa na mente de quem estiver imaginando. O que pode ser imaginado é, portanto, infinitamente pessoal e direcionado de uma forma que nenhuma campanha de marketing enlatada jamais poderia esperar ser. Quando um possível consumidor imagina, é ele quem está fazendo o trabalho mais importante, investindo suas energias mentais para criar algo novo onde antes não tinha nada. Você não tem que dizer às pessoas o que imaginar, apenas as encoraje a fazer.

A ilustração mais clara desse processo é a leitura. Quando você lê, traduz os símbolos em preto e branco da página para figuras vívidas e tecnicolor na sua mente – mas as figuras mentais de todas as pessoas são diferentes. Isso torna cada leitor um colaborador do autor na criação do seu entretenimento.

Filmes, por todas as suas maravilhas, são um meio infinitamente mais passivo exatamente por esse motivo – e isso enfraquece em vez de aumentar a imaginação. O livro *A Fogueira das Vaidades* de Tom Wolfe é um dos

romances mais lidos e elogiados sobre negócios e ganância por causa de sua prosa visionária e descritiva, todavia, o filme foi um fracasso. Mesmo os filmes bons sofrem em comparação com a imaginação das páginas de um livro. *Um homem fora de série* é considerado por muitos o melhor filme sobre beisebol de todos os tempos – mas essas mesmas pessoas vão afirmar que o livro era melhor. O mesmo com o *Senhor dos Anéis*.

Quando um anúncio pede que o público "imagine", ele está convidando as pessoas a ter posse do produto ou serviço que está sendo vendido – a torná--lo seu. Mas se o anúncio diz muita coisa ou mostra muito, ele enfraquece o processo da imaginação que o anunciante está tentando atiçar. Por outro lado, se você mostrar pouco, como os carros Infiniti fizeram quando lançaram a sua nova marca em 1989, você dá para as pessoas as ferramentas de que elas precisam para criar as suas próprias imagens. Mas ao não mostrar o carro, eles não criaram antecipação nem imaginação. Eles criaram aborrecimento.

Da mesma forma, a AT&T Wireless queria que os americanos imaginassem (e conseguissem) um alto-falante digital mLife para a vida móvel, o qual foi lançado com uma campanha da marca multimilionária logo antes do Super Bowl de 2002. Eles acharam que anúncios provocadores perguntando "O que é o mLife?" poderiam "intrigar" os consumidores e gerar interesse. Assim como o Infiniti, a promoção da mLife se tornou um tópico quente de discussão – e de debate – gerando um considerável tráfego na web, porém, nesse caso, o produto não fez jus à campanha publicitária e a AT&T Wireless abandonou a campanha. Se você pedir que as pessoas imaginem o melhor, você tem que entregar o melhor.

O mundo da imaginação sem limites encontrou um parceiro igualmente ilimitado na internet. A Samsung, uma empresa que faz de tudo, desde micro--ondas a tocadores de MP3, lançou uma campanha inspirada no "imagine", pedindo que os clientes "ficassem cativados pelas funções e conveniências que jamais sonharam que seria possível". Esse desafio para os consumidores de ultrapassar os limites de suas próprias mentes veio acompanhado por um site carregado de imagens e sons que criam um ambiente onde a versatilidade e a variedade dos produtos da Samsung são realçados.

O conceito da imaginação também tem uma grande saliência "dentro" das empresas. Não é por acaso que os designers e os construtores dos parques temáticos da Disney recebem o nome de "engenheiros da imaginação" (*Imagineers*), uma combinação de "imagine" com "engenheiro".1 Todos os trabalhadores querem sentir que são mais que uma engrenagem genérica substituível em uma máquina. Quando uma empresa

pede que seus funcionários "imaginem", está lhes pedindo que se esqueçam, pelo menos por um momento, dos planejamentos organizacionais burocráticos, dos chefes indigestos, dos orçamentos departamentais, da forma estabelecida de fazer as coisas e de todas as outras restrições cotidianas que infringem em seu trabalho. Pedir que os funcionários "imaginem" é pedir que eles contribuam com um pedaço deles para o empreendimento. Isso pode fazer maravilhas para o ânimo, é claro – entretanto, isso também pode levar a algumas ideias incrivelmente inovadoras.

Assim como na esfera corporativa, "imagine" é uma das palavras mais poderosas na política. Uma ideia política é apenas uma ideia – contudo, quando alguém captura sua imaginação, está deixando de ser um "político" (negativo, desacreditado e chato) para ser um "líder" (visionário, diplomata e inspirador). Os líderes políticos mais bem-sucedidos são aqueles que acharam uma forma de inspirar. Eles manifestam os seus próprios poderes imaginativos, porém, ainda mais importante, eles estimulam as imaginações dos seus compatriotas.

Edmundo Burke, ao censurar o início da Revolução Francesa, descreveu seu racionalismo frio desta forma: "A idade do cavalheirismo se foi. A dos sofistas, dos economistas e das calculadoras prosperou".2 Os grandes líderes políticos não são percebidos como calculadoras humanas. Eles exibem paixão, simpatia e uma crença desenfreada em um futuro melhor. O presidente Kennedy não inspirou milhares de jovens americanos a se unirem ao Corpo de Paz ao apresentar uma análise dos custos e benefícios realmente persuasiva. Ele apelou para algo muito maior em nossos corações. Imaginação, paixão e até mesmo um toque de poesia – essas são as qualidades que aceleram o pulso.

O uso da imaginação para induzir imagens é particularmente útil quando falamos sobre um assunto complexo para um público grande e diversificado. No começo de 2005, quando o presidente George W. Bush estava tentando fazer a tarefa aparentemente impossível de reformar a Previdência Social, ele desafiou o Congresso e o povo americano a imaginarem o futuro para a próxima geração se a ameaça iminente da falência da Previdência Social não fosse tratada de forma devida. Em um discurso na Universidade de Notre Dame, Bush pediu de modo explícito para o público "imaginar se o nosso governo não fizesse nada neste momento na Previdência Social, e se você tivesse um filho de cinco anos". Ao fazer isso, o presidente estava simplesmente pedindo que o público pensasse sobre o futuro. Ele estava colocando cada membro do público no papel de um pai lutando para criar os filhos e deixando de lado muito

dinheiro para a aposentadoria. Bush entendeu que a combinação entre a estrutura da "imaginação" e o impacto intergeracional da Previdência Social poderia embalar um ímpeto poderoso. Mesmo assim ele não conseguiu porque a imaginação de idosos perdendo sua Previdência Social em uma queda da bolsa de valores era ainda mais poderosa que o sonho de seus netos obtendo o controle de suas economias na Previdência Social. Grandes sonhos – ou terríveis pesadelos – não surgem de fatos e imagens. O impacto emocional real requer uma imaginação real – e um atrativo para ser usado.

2. *"Sem Complicação"*

A ideia de que nós, como consumidores, não deveríamos ter que pensar sobre como compramos um produto (rapidamente), usamos um produto (imediatamente) ou consertamos um produto (facilmente) tornou-se profundamente enraizada em nós. E quando tem a ver com a forma como interagimos com produtos, serviços e pessoas, "não ter complicação" é uma alta prioridade. Na verdade, os americanos preferem mais um produto "sem complicação" que um "menos caro" por uma impressionante diferença de 62% a 38%. Prezamos a facilidade de uso e conveniência a tal ponto que estamos realmente dispostos a pagar por isso – e vale pelo menos 10% a 20% a mais sobre o preço da marca se a promessa for cumprida.

Como "imagine", "sem complicação" está nos olhos do consumidor, mas há exemplos específicos que transcendem todas as populações.

Em termos de compras, pechinchar com o negociante de carro é o exemplo mais simples de um aborrecimento que os americanos querem eliminar ("imagine uma experiência sem complicação de comprar um carro" seria o meu slogan para qualquer concessionária que me perguntasse). A CarMax, que é conhecida por não permitir a pechincha sobre os preços de seus carros usados, está tendo sucesso exatamente porque ela ouviu os consumidores e o seu slogan diz tudo: "A forma como a compra de carro deve ser".

Ficar na fila do mercado esperando depois de já ter gasto tempo andando de um lado para o outro nos corredores procurando os itens específicos é garantia de aborrecimento ("Entrada fácil, saída fácil" transmite melhor a experiência de um supermercado sem complicação, junto com "a garantia dos cinco minutos" se você estiver disposto a abrir mais caixas para pagamento).

O uso real do produto agora precisa ser sem complicação também.

Começando pela embalagem. Muitos produtos são embalados de forma tão apertada em um plástico duro que nós quase temos que batê-lo contra a parede ou deixá-lo cair do trigésimo andar do prédio para que estoure e abra, ou usar uma serra para cortar o pacote. Estamos cansados de raspar com as unhas tentando arrancar o plástico dos CDs e DVDs. Ficamos irritados quando as "baterias não (estão) inclusas". E o plástico sólido da embalagem que envolve a tesoura nova que você comprou? Você precisa de uma tesoura para abrir o pacote da tesoura. Tenho pena de quem está comprando a primeira tesoura. As empresas deveriam parar de embalar e começar a preparar seus produtos de forma que realmente consigamos usá-los quando quisermos. O valor para os consumidores é imensurável.

Quando tiramos nosso notebook da caixa, queremos ligá-lo e usá-lo de imediato (a minha mensagem de recomendação para o primeiro fabricante que produzir um computador realmente sem complicações: "Plugue na tomada. Ligue. Comece."). Ficamos furiosos quando as instruções para configurar o sistema de rádio se parecem com os códigos de desarmamento da bomba nuclear da Coreia do Norte e são aparentemente traduzidos por alguém que tem o Inglês como terceira língua. Não gostamos quando somos passados para uma central de atendimentos na Índia quando o nosso aparelho quebra e alguém chamado "Bob" não consegue lhe explicar como consertá-lo.

Muitas vezes é esclarecedor olhar para a etimologia das palavras e ver de onde elas vieram. "Complicação" originalmente significava "ação de dobrar, embrulhar". Eu diria que resume isso muito bem. Não queremos ter que dobrar e embrulhar as coisas – queremos que elas sejam como manteiga sob a faca quente.

Não queremos pensar nisso. Queremos que isso funcione – não agora, mas há cinco minutos, droga! Queremos que os produtos que usamos funcionem de uma forma confiável e de modo tão instantâneo quanto a luz que funciona quando ligamos o interruptor. Você já tentou abrir o vidro de um remédio ultimamente? As cápsulas são mais seguras que a tumba do Rei Tut. Se for uma prescrição para artrite, você está sem sorte – vai fazer mais danos às suas juntas, tentando abrir a maldita coisa, do que o remédio jamais será capaz de aliviar.

3. *"Estilo de Vida"*

O "estilo de vida" é um exemplo de terminologia que foi adotado pelos consumidores ainda antes da comunidade publicitária. O "estilo de vida",

assim como o "imagine" e o "Sonho Americano", é incrivelmente poderoso porque é ao mesmo tempo autodefinido e aspirativo – todos definem e aspiram ter o seu próprio estilo de vida único.

Mas ao contrário do "Sonho Americano", o conceito de "estilo de vida" é relativamente novo. A expressão foi criada em 1929 por Alfred Adler, um cientista austríaco, contudo, a definição atual da palavra não tinha sido usada até a década de 1960.3 A expressão "estilo de vida" cria e exemplifica uma *Weltanschauung* "percepção" ou uma *worldview* "compreensão do mundo" (falando de expressões derivadas do alemão)4 – que é orientada à comunidade em vez de à individualidade, personalizada em vez de genérica, e com visão futurista em vez de nostálgica ou amarrada à tradição. A própria noção de "dar estilo" à vida de alguém – e existem muitos estilos da vida boa para serem escolhidos – teria parecido um conceito estranho e bizarro para os nossos bisavós. Mesmo assim, "estilo de vida" é um conceito que é essencial para o entendimento na nossa era mais profana e individualista.

"Estilo de vida" implica que há mais de um modelo da "vida boa" e tudo o que temos que fazer é escolher. Isso pode ser relativista ou autocentrado, mas vivemos em uma era de individualidade, e escolher um estilo de vida é um componente crucial para definir quem somos.

Hoje, o "estilo de vida" tem um valor especial entre a juventude o qual o usa para descrever o que eles gostam, acreditam e querem fazer. É um termo que abrange tudo. Em vez de ficar falando sobre como eles comem, o que fazem para se exercitar ou quanto trabalham, falam sobre seus "estilos de vida" como um todo. Todas as várias facetas, em vez de serem analisadas de forma individual, são agrupadas em um contexto maior de "estilo de vida". Não é mais uma questão do que eu quero para uma carreira, ou onde quero morar, ou o que faço para me divertir – isso é apenas um subconjunto da questão maior: "Que estilo de vida quero adotar para mim?".

4. *"Prestação de Contas"*

A "prestação de contas" é uma das qualidades que os americanos mais querem de seus líderes políticos e instituições governantes. Ainda que os americanos também pensem na "prestação de contas" como uma das qualidades que mais falta em seus representantes eleitos e burocratas designados. Assim como os americanos não confiam nas grandes empresas e em outras grandes instituições, eles também não confiam nas agências e

nos sistemas do governo, pois percebem que entidades tão grandes estão fora de controle e não respondem a ninguém. A burocracia federal se tornou a primeira máquina genuína com movimento eterno. É como as diligências em fuga no antigo faroeste, seus cavalos correndo de modo desordenado, sem condutor, em direção a um precipício... com todos nós, os cidadãos comuns, como passageiros sentados e tremendo em seu interior. Esperamos que os nossos líderes políticos sejam os heróis a cavalo, soltando a carroça antes que ela chegue ao precipício e controlando os cavalos antes que todos nós caiamos do topo.

Os americanos não aceitarão mais ficar de carona de modo plácido; queremos saber que há alguém sentado na sela. Queremos "prestação de contas". Vamos pensar, por um momento, no Contrato com a América; as suas disposições específicas eram populares, contudo, o lance real era a promessa de "prestação de contas" que pessoalmente adicionei no final do documento. Tinha uma política essencial, uma cláusula de execução e prestação de contas: "Se quebrarmos este contrato, podem nos expulsar. Estamos falando sério". Nunca tinha tido antes um grupo de representantes eleitos tão corajosos para sugerir aos eleitores que eles "considerassem" não deixar que voltassem ao cargo. E ali estava, por escrito. Aquela promessa de "prestação de contas", mais que quaisquer detalhes políticos ou argumentos ideológicos, foi o que tornou possível que os Republicanos assumissem o poder em 1994. Essa é uma lição da qual Democratas e Republicanos deveriam se lembrar.

Um Democrata que aprendeu essa lição e a passou para a mansão do governador em Nova Jersey foi Jon Corzine. Ele tentou preencher o vazio de um governador anterior que tinha sido forçado a renunciar em desgraça por causa de um escândalo e da má gestão e de um substituto temporário que tinha sido muito criticado por não fazer nada para limpar a bagunça política. Corzine entendeu no começo da campanha que para os eleitores confiarem em outro Democrata, ele precisava provar que traria um nível de integridade de volta ao cargo – e ele usou uma promessa explícita de "prestação de contas" para consegui-lo. Corzine reiterava seu compromisso de "fortalecer a prestação de contas" em cada discurso e aparição pública, salientando que o aumento da "prestação de contas" e da "transparência" era essencial na restauração da confiança das pessoas no governo estadual. E funcionou. Zangados como os eleitores estavam, Corzine se vacinou com êxito contra os ataques republicanos de que ele era tão corrupto e sem ética quanto aqueles que vieram antes dele.

No dia da eleição, as pessoas investem sua confiança nas instituições democratas e nas pessoas que as comandam, e elas esperam e exigem que o

seu investimento valha a pena. A "prestação de contas" é a resposta.

Embora você ouça o termo "prestação de contas" sendo falado no contexto político, não é essencialmente um termo político. O povo americano em todos os quadrantes quer que as corporações "prestem contas" de suas ações, bem como de seus produtos, e de como eles tratam seus consumidores, seus funcionários e seus acionistas. A prestação de contas se mudou para o vocabulário corporativo por volta da queda da Enron.

Quando tem a ver com como as corporações vendem seus produtos, você talvez ache que a expressão "prestação de contas" represente uma coisa boa sem dúvidas. Nem sempre. Uma empresa que diz aos clientes que irá "prestar contas" para os produtores e/ou serviços que produz é realmente provável que obtenha uma resposta espantada das pessoas que ouvem a mensagem. Isso levanta a questão: "Prestar contas de quê?". Isso realmente implica que algo está indo para o mal caminho para justificar aquela prestação de contas. A sugestão mais sutil de uma "necessidade" de prestação de contas nos assusta. As pessoas podem exigir que as empresas assumam a responsabilidade, todavia, não querem que as empresas falem sobre isso. Ao fazer isso, uma empresa já concedeu muito... e começou a confirmar os seus piores medos do público.

Em vez disso, se você quiser declarar a sua "prestação de contas" como uma empresa, tente uma alternativa simples, informativa e forte, tal como "nós cumprimos". Isso diz que você cumpre o que promete, e não relembra as vezes que não cumpriu.

5. *"Resultados" e "Espírito Positivo"*

Nós, americanos, somos um povo prático. Queremos entender o ponto principal. Teoria, abstração e boas intenções – tudo isso está muito bem, mas na análise final, queremos saber quantos dólares teremos que arrancar da nossa carteira, se o botão de liga/desliga vai funcionar quando pressionado e se temos um balanço geral justo. Quando compramos algo, queremos saber se irá nos proporcionar um benefício tangível – algo que possamos ver, ouvir, sentir ou quantificar de alguma forma. Temos pouca paciência com os "se", "e" e "mas" ou as desculpas. Esqueça as nuances, as sutilezas ou os tons de cinza. Não nos importamos com o processo. Nós nos importamos com os "resultados".*

No domínio de nossa vida pessoal, familiar e espiritual, podemos acreditar nas boas ideias, como "a jornada é mais importante que o

destino", porém, não sonhe em tentar dizer isso aos seus clientes. Quando estamos gastando nosso dinheiro suado, tornamo-nos um só espírito, implacável e intransigente.

Um exemplo perfeito de onde os "resultados" e o espírito "positivo" importam é na indústria de saúde e bem-estar. No mundo atual das dietas da moda e das altas taxas de obesidade, os americanos estão procurando por opções realistas para entrar em forma e ver os resultados. A "Results, The Gym" ("Resultados, A Academia", literalmente), uma academia em Washington, abraçou a ideia de um negócio voltado para os resultados, tanto que nomeou a empresa com esse conceito como guia. Ela começou em 1994 com um serviço de personal training chamado "Treinando para Resultados", e o seu lema atual, "Alcance os seus objetivos, obtenha resultados", serve como motivação e solução potencial para os consumidores que querem entrar em forma. Isso exemplifica o ponto principal do que os possíveis clientes estão buscando e o que eles esperam de uma academia.

Como em uma comunicação corporativa, as mensagens políticas deveriam enfatizar os "resultados" importantes, não o processo. Os americanos se importam mais com onde o político acaba do que com onde começou, e com o que ele faz mais do que com o que diz. Eles apoiarão as políticas que trazem benefícios tangíveis, concretos e quantificáveis. Como Vince Lombardi, não acreditamos que ganhar seja a coisa mais importante – é a "única" coisa. Quando se trata de avaliar o desempenho dos políticos de Washington, não há espaço para desculpas. Não queremos ouvir falar sobre as dificuldades do aumento do processo de marcação ou da complexidade do Comitê de Regras. Os detalhes processuais são irrelevantes. Apenas "faça" (a melhor articulação dos "resultados") ou ache alguém que o faça. O "Congresso que não faz nada" de 1948 tinha as suas razões para resistir ao programa de Harry Truman, contudo, eles foram esquecidos pela história; nós nos lembramos de apenas uma denúncia de Truman sobre isso. No natal da Guerra Civil, o presidente Buchanan enfrentou dificuldades cambaleantes e complicações entorpecentes – mas os historiadores se lembram apenas dos "resultados" da sua presidência e o consideram um fracasso, puro e simples. Nós, americanos, estamos interessados em não satisfazer nenhuma teoria e não avançar em nenhuma agenda – e somente queremos que nossos líderes façam seus trabalhos, queremos que o cumpram – e sabemos que podem ser bem-sucedidos se eles fizerem um esforço.

Se os resultados são o objetivo, o "espírito positivo" é o esforço. No começo de 2006 perguntamos a 1.000 adultos que expressão descrevia

melhor o que os americanos eram. Em primeiro lugar o "espírito positivo" (32%), seguido por "forte e resistente" (22%) e "autoconfiante" (14%). Essa é uma razão pela qual nós torcemos pelos desafortunados e apreciamos histórias de interesse humano de pessoas que triunfaram sobre grandes adversidades e, eventualmente, tiveram sucesso após anos de fracasso. Uma atitude "positiva" é conformada, estoica e direta – todas são virtudes poderosas, mas infelizmente ultrapassadas, muitas vezes associadas à Melhor de Todas as Gerações. Embora você não ouça as palavras sendo ditas com muita frequência, o termo é devido a um ressurgimento.

Nos últimos 75 anos, o cinema foi a fonte mais comum da cultura popular positiva. Por muito tempo em suas carreiras, Jimmy Stewart e Henry Fonda fizeram personagens que estavam para baixo e fora da batalha, e acabaram obtendo sucesso contra grandes desvantagens de adversários difíceis. Alguns dos filmes de maior sucesso na última década foram moldados especificamente ao redor da cultura positiva, desde o animado sucesso de bilheteria *Procurando Nemo,* sobre um peixe-palhaço procurando seu filho, a Tom Hanks no filme vencedor do Oscar *Náufrago*, que fala sobre uma história poderosa sobre a vontade de sobreviver.

6. *"Inovação"*

A palavra "inovação" imediatamente nos traz à cabeça imagens do futuro. É a versão corporativa tecnológica do "imagine", evocando 300 milhões de definições diferentes e individuais. A "inovação" leva a produtos que são menores, mais leves, mais rápidos, mais baratos... ou maiores, mais elásticos, mais fortes, mais duradouros. É a estrada que leva à bateria de um notebook que vai durar 24 horas – sem fazer com que o seu teclado derreta ou que o barulho do seu cooler seja tão alto que lhe distraia enquanto está trabalhando. "Inovação" significa voos turísticos que saem da órbita da Terra e maravilhas nanotecnológicas tão pequenas que desafiam a nossa habilidade de compreensão.

Descrever sua empresa e seus produtos como algo "inovador" é muito melhor que dizer que estão "novos e melhorados". "Inovador", por outro lado, é ousado, avançado, progressivo (em um sentido não político), confiante e energético. É uma continuação e uma elaboração natural do espírito pioneiro que construiu este país. A "inovação" também é empreendedora e autossuficiente; sugere iniciativa, ingenuidade e até mesmo paixão.

A "inovação" também pode ser usada como um plano de ação. Citando um estudo que indicou que apenas 9% dos estudantes universitários achavam que o país estava fazendo o bastante para promover a inovação entre os jovens, a General Electric lançou o "Innovation Tour" ("Viagem de Inovação") em 2003. Essa viagem visitou os campus por todo o país, abordando "as preocupações, os sentimentos e as aspirações dos estudantes universitários em matéria de inovação e imaginação". Ao procurar de forma ativa um input do mundo jovem – muitas vezes o motor da inovação – a GE ficou em uma posição melhor para contratar a próxima geração de cientistas, engenheiros, técnicos e outras ocupações que guiarão a economia do século XXI.

Na nossa linguagem trabalhista da indústria manufatureira, a única outra palavra que tem valor para o povo americano como a "inovação" é a "tecnologia". E com tudo se tornando mais tecnológico, a conscientização da própria tecnologia acabará desaparecendo mesmo que a nossa aceitação e apreciação sobre o que ela faz em nossas vidas aumente – incluindo, entre muitos outros resultados, a promoção da inovação em si.

7. *"Renovar, Revitalizar, Rejuvenescer, Restaurar, Reavivar, Reinventar"*

Essas são as famosas palavras "re", e são incrivelmente poderosas porque carregam os melhores elementos ou ideias do passado e os aplicam no presente e no futuro. "Nostalgia" sozinha tem um atrativo limitado. "Retrô" pode encantar, mas não tira necessariamente as coisas da prateleira. Os clientes jovens querem comprar de empresas que são novas, jovens e estão na moda. A empresa que lança uma campanha publicitária retrô é uma empresa cujo poço de novas ideias secou.

Em vez disso, pegue o velho e torne-o novo outra vez, dando um ar mais jovem com uma ou várias palavras "re". "Renovar" é pegar um produto importante ou um compromisso corporativo e reafirmá-lo. "Revitalizar" é pegar algo que está se deteriorando e injetar vida nova nele. "Rejuvenescer" é pegar algo velho e dar uma atualizada com um toque mais jovem. "Restaurar" é pegar algo velho e deixá-lo com o seu brilho original. "Reavivar" é injetar emoção ou paixão em algo cansativo ou sério.

A Olay Products, uma empresa de cosméticos, está no ramo de exalar vida nova e um sentido de restauração na autoimagem dos clientes. Como parte da sua "*Age Defying Series*" ("Série Desafiadora da Idade"), a Olay oferece "cremes e loções de rejuvenescimento" e "géis de revitalização dos

olhos". Enquanto não garante isso de modo direto, a Olay entende que seus consumidores estão procurando a fonte da juventude. Palavras como "restaurar" e "rejuvenescer" oferecem aos clientes uma chance de voltar no tempo quando tinham a pele mais macia e um olhar mais jovem.

Então, misture e combine as palavras e definições. Aplique-as livremente. As palavras "re" implicam ação, movimento, progresso e melhoria – todos os atributos essenciais da economia do século XXI. Steve Wynn, que revitalizou Vegas com o seu Mirage Resort em 1989, rejuvenesceu Vegas com o tema jovem da Ilha do Tesouro em 1993, reinventou Vegas com o seu luxuoso resort Bellagio, o mais conhecido do mundo, em 1998 e renovou a sua posição como um grande criador de resorts luxuosos com o Wynn Las Vegas em 2005, disse: "Você não pode continuar sendo quem é. Se você não se reinventa, morre".

Como nas comunicações corporativas, as palavras "re" deveriam ser aplicadas também na política. É melhor ter programas e políticas baseadas na tradição, ou nas experiências, do que lançar algo novo em folha. O novo programa de prescrição médica do Medicare é um bom exemplo. Os idosos estavam relutantes em se engajar nele, inseguros sobre as novas regras, resistentes a mudanças – isso "apesar" do fato de eles estarem insatisfeitos com o status quo. A forma mais eficaz de dizer "novo e melhorado" de um ponto de vista político é usar uma das palavras "re".

AS PALAVRAS "RE" QUE DEFINEM RESPONSABILIDADE

RENOVAR o nosso compromisso com os americanos trabalhadores contribuintes; **REPROJETAR** e **REFORMAR** os programas e os serviços do governo; **REVITALIZAR** a economia; **RECONSTRUIR** a confiança nas soluções locais; **RESTAURAR** a fé americana nos valores e nos princípios da prestação de contas, da responsabilidade e do bom-senso.

8. *"Eficiente" e "Eficiência"*

Para os americanos, a palavra "eficiência" significa simplesmente ter mais

por menos – e na barganha faminta do meio em que vivemos, a eficiência é uma vantagem significativa do produto. "Eficiente" e "eficiência" também têm um tom intelectualmente positivo, sugerindo o uso sábio da energia, dos recursos e assim por diante.

Por comparação, a terminologia "conservar" e "conservação" usada até agora para descrever as emissões dos automóveis, o uso do combustível e a interação entre os produtos e o ambiente, soa austera. Para os americanos, "conservação" implica pagar mais e receber menos, e dá dicas de que também será necessário algum tipo de esforço oneroso. E também possui uma conotação atrasada. Mas "eficiência" tem mais a ver com inovação e tecnologia – uma abordagem do século XXI para os desafios do século XXI.

Um grande desafio para os americanos no século XXI é o aumento do preço do petróleo. Para as empresas automobilísticas, ser capaz de anunciar que os seus produtos são de "baixo consumo de combustível" significa que os consumidores economizam dinheiro em longo prazo, um ponto que é fácil de ser transmitido e útil para motivar os clientes. Quando você estiver lendo este livro, a Toyota estará vendendo mais carros que qualquer outra fabricante no mundo, e ela está crescendo em popularidade por causa do seu modelo híbrido Prius e seu baixo consumo de combustível. A Honda aproveitou a oportunidade do momento atual do petróleo e oferece inúmeros veículos híbridos que a tornam a "líder americana de eficiência no baixo consumo de combustível". Enquanto o fato de que os veículos híbridos da Honda conservam o combustível é importante, o uso da palavra eficiência indica a forma inovadora como essa nova tecnologia está conservando o combustível. Essa linguagem também atrai um público que está procurando estar na linha de frente da revolução tecnológica, buscando fazer parte de um movimento assim como da solução de um grave problema político (e ecológico).

9. *"O Direito de..."*

Recordando a fundação da nação, os americanos sempre tiveram um compromisso com o conceito de "direitos". Limitar o poder do governo federal não era suficiente; os Pais Fundadores exigiram que os nossos direitos fossem enumerados de modo formal na Declaração de Direitos. E a proliferação dos novos supostos direitos apenas se acelerou nas últimas décadas. As pessoas agora argumentam que têm direito ao trabalho, de ter um salário mínimo "suportável", à assistência médica, à privacidade, ao

aborto, à escolha na educação e assim por diante. A maioria desses "direitos" foi promulgada pela política esquerdista, embora os direitistas também tenham os seus "direitos". Apresentar a posição política dentro do contexto de "direitos" é, portanto, uma abordagem difícil, mas vencedora. Os "direitos", em oposição às simples preferências políticas, são considerados inalienáveis. Eles não vêm de nós, e ninguém tem a permissão de tirá-los – por nenhum motivo. Eles não podem ser abreviados, aconteça o que acontecer. E é isso o que torna a linguagem tão poderosa.

Quando os representantes eleitos lhe dizem que você tem o "direito" à assistência médica, em vez de simplesmente dizer que você deveria ter isso, eles estão adicionando intensidade à mensagem. Quando algo é um "direito" não é só legal, razoável ou benéfico – torna-se "essencial".

Há uma outra nuance para o conceito de "direitos" que é igualmente importante. O princípio dá às pessoas uma escolha de se elas realmente vão exercer ou não o "direito". Um pai pode não escolher tirar o seu filho de uma escola pública local para colocá-lo em uma escola melhor do outro lado da cidade, mas ter o "direito" – e, portanto, o controle e o poder – de escolher a escola é importante. Querer o "direito" de escolher o seu médico, hospital e plano de saúde e realmente reservar um tempo e fazer o esforço de tê-lo são duas proposições diferentes. É por isso que os americanos amam a linguagem e o conceito da legislação da assistência médica na "Declaração dos Direitos dos Pacientes", embora não gostem dos custos e da burocracia. Mas com o léxico "direito de", essa decisão está nas mãos dos eleitores, não do governante.

10. *"Centrado no Paciente"*

Deixe-me começar esta discussão com a criação linguística mais estúpida da segunda metade do século passado: a expressão "atenção gerenciada". Pense nisso. Quando você está doente ou sentindo dor, você realmente quer ser "gerenciado"? Em uma cirurgia, um procedimento ou uma medicação necessária para salvar a vida, você realmente quer algum contador aplicando uma equação financeira à sua situação pessoal? O criador do termo "atenção gerenciada" deveria ser enjaulado pelo mau uso linguístico – e ele precisa ser abandonado para sempre do léxico do serviço de saúde.

Aqui está a substituição. O termo "centrado no paciente" obviamente tem uma aplicação limitada, todavia, foi incluído aqui porque essa aplicação é muito essencial para uma indústria que está se expandindo dia a dia. "Centrado no paciente" descreve o que a maioria das pessoas quer de

seus planos de saúde. “Qualidade”, “acessibilidade” e “escolha” são todos aspectos importantes da expressão “centrado no paciente”, e é o termo genérico mais eficaz para qualquer coisa relacionada à medicina envolvendo seres humanos.

O motivo pelo qual a expressão “centrado no paciente” ressoa tão fortemente é que ela desenha um contraste tácito com a medicina centrada no “dinheiro” e no “plano”. Quando você está doente, ou quando um membro da família está machucado, a última coisa que queremos que o plano pense é no dinheiro. Todos nós queremos que ele alivie a dor e o sofrimento e nos faça, e aos nossos entes queridos, ficar melhor. Queremos que o foco fique diretamente em nós e na essência dos nossos cuidados, e não na questão processual, como o boleto de pagamento e os parâmetros do plano.

No entanto, quando mencionamos um dos grandes nomes da assistência médica, a Kaiser Permanente, alguns podem não pensar em uma empresa com um toque realmente pessoal que se preocupa com cada cliente. Mesmo assim, basta dar uma olhada no site deles para que você pense diferente. Sob o banner de boas-vindas ao visitante do site, há um texto simples pedindo ao cliente: “por favor, diga-nos quem você é”. Ao navegar mais pelo site, você é perguntado sobre que tipo de cobertura está procurando, com uma lista de planos que melhor se adequam ao cliente. A linguagem é sempre pessoal, humana e tranquilizadora, incluindo o seu recente slogan “Vida Longa e Próspera”.

Em um campo geralmente considerado tão impessoal e distante quanto a assistência médica, a abordagem do site da Kaiser Permanente evoca lembranças do toque pessoal de médicos segurando estetoscópios e fazendo visitas médicas em casa e da familiaridade da farmácia da vizinhança.

11. *“Investimento”*

O presidente Clinton surgiu com uma das mais importantes inovações linguísticas da década de 1990, quando começou a usar o termo “investimento” em vez de “gastos”, o qual sugere desperdício, enquanto “investimento” sugere o manejo responsável dos recursos. Um dólar “gasto” é um dólar que você nunca mais verá. Um dólar “investido” é um dólar que volta para você muitas vezes. “Gastos” é moralmente neutro – isso pode ser bom ou ruim, responsável ou desperdiçado. “Investimento” é por definição razoável e responsável. “Investimento” também é por definição progressivo, enquanto o termo “gastos” implica na gratificação

instantânea.

Os americanos entendem a importância de economizar e investir para as suas próprias finanças pessoais – mesmo que eles nem sempre (ou sempre) ajam de acordo com esse entendimento – e eles reagem de forma favorável em relação à aplicação desses princípios para a política. Você pode conseguir um impulso extra de 10% no apoio para um projeto ou programa se falar sobre "investir" em vez de "gastar".

Assim como o presidente Clinton usou a palavra "investimento" em vez de "gastos" para neutralizar a percepção de ser um "grande gastador liberal", o presidente Bush tentou usar rótulos diferentes para neutralizar outras questões recentes – Previdência Social – ao mudar a definição de sua reforma de "contas privatizadas" para "investimento pessoal".

Uma pesquisa da CBS/*The New York Times* feita em junho de 2005 ilustrou o poder da simples escolha da palavra. A pergunta "Você concorda ou discorda com a forma como George W. Bush está lidando com a Previdência Social?" rendeu apenas 25% de aprovação. Mas quando a mesma amostra no mesmo questionário foi perguntada: "Você acha que permitir que os indivíduos invistam uma porção da taxa de sua Previdência Social neles mesmos é uma boa ou má ideia?", quase o dobro (45%) achava que era uma boa ideia. A aprovação pública dos esforços do presidente ainda estava muito longe, mas ele definiu um contexto mais favorável para a próxima tentativa de reforma.

No entanto, "investimento" é mais que apenas uma palavra política. As empresas que investem na tecnologia, na comunidade, na capacitação profissional ou no futuro ganharão um maior nível de apreciação. Seja em um medicamento farmacêutico de marca ou em eletrônicos de consumo, nas tecnologias emergentes ou nas lojas online, produtos e serviços que promovem os investimentos significativos de tempo ou dinheiro na sua criação podem comandar um diferencial de preço. Mesmo no âmbito pessoal, "investir no futuro" é uma das motivações mais fortes para fazer aquisições de longo prazo. Comprar é para agora. Investir é para sempre.

12. *"Elegância Casual"*

Assim como "centrado no paciente", a "elegância casual" é outro termo com uma aplicação especificamente industrial. Essa é a expressão que melhor define o que os americanos querem quando viajam, mais que qualquer outro atributo. Os Estados Unidos do século XXI são um país informal – na forma como nos comunicamos uns com os outros pelo

primeiro nome, nas nossas atitudes e roupas e no nosso "estilo de vida". Houve uma época em que nenhum homem sonharia entrar em um avião sem usar terno e gravata. Esse país não existe mais. Atualmente, você tem sorte se o cara sentado ao seu lado na poltrona 21B tiver tomado banho esta semana. E nós queremos a "elegância" em vez da "sofisticação". Nós gostamos dos simples prazeres. A "elegância casual" é aspirativa; apela para a nossa imaginação, para o nosso melhor.

Ela é aplicada a todos os componentes da indústria hoteleira. O "limpo e confortável" que algumas redes de hotel vendem é bom, porém, a "elegância casual" é ainda melhor. Um ambiente relaxante para jantar é o que alguns restaurantes promovem, contudo, o que as pessoas querem ainda mais é uma sensação de "elegância casual".

Uma marca geralmente associada à elegância informal é a Ralph Lauren. Ao usar palavras descritivas como "eterno" e "clássico", cada anúncio da Ralph Lauren para todas as suas marcas quer dizer "relaxamento". Essa imagem agradável significa transportar o consumidor para um lugar mais simples no tempo, onde ele possa escapar do trabalho árduo da rotina diária e relaxar de modo tranquilo; tudo porque o consumidor escolheu o tecido certo.

13. *"Independente"*

Ser "independente" tem mais a ver com um esforço da comunicação corporativa que com um argumento do produto. Isso significa não ter laços restritivos, conflitos de interesse, nada a esconder. Uma empresa que se apresenta como "independente" é vista como honesta, direta e receptiva às pessoas que atende. Esse é o motivo pelo qual "corretores de seguros independentes" se saem melhor do que qualquer empresa de seguros individual – falta até mesmo uma pitada de preconceito.

Os americanos querem experiências únicas. Eles querem que suas vidas sejam feitas sob medida para eles (mais uma vez vimos a importância da "imaginação" e do "estilo de vida"). Por nos identificarmos tanto com os produtos que usamos, por eles geralmente serem um elemento crucial para as nossas próprias autoimagens, não queremos que sejam iguais aos dos outros. O iPod de todo mundo tem a sua própria *playlist* individual. O *TiVo* (gravador de vídeo digital/pessoal) de todo mundo tem uma programação personalizada com os programas de TV. O celular de todo mundo tem o seu próprio toque – essencial para aqueles com menos de 25 anos.

Essa "independência" e individualidade afeta em grande medida a

forma como pensamos sobre as marcas e as corporações de todos os tipos. Demonstre um nível de "independência" no que você diz, vende e faz, e os consumidores premiarão você "independentemente". Um exemplo de "independência" é o anúncio publicitário bem-sucedido para o perfume de Tommy Hilfiger, Tommy Girl. O slogan, "Uma Declaração de Independência", sugere que quando uma mulher usa este perfume, ela o torna próprio. Embora todo mundo possa usar o perfume, uma vez que ela o coloca, é dela, e só dela.

Politicamente, o nosso país não nasceu com a Declaração de Direitos. Não começamos com uma Declaração de Virtude. Não foi uma Declaração de Justiça que incendiou a imaginação do "novo mundo" na Filadélfia. Nem foi a Declaração de Igualdade. Os pais fundadores dos Estados Unidos certamente acreditavam em todos esses princípios e esperavam vê-los incorporados à nação nascente. Mas eles começaram essa nossa grande experiência declarando a "independência" – e essa declaração antiautoritária permanece o impulso cardeal americano.

"Independência" expressa uma atitude tanto quanto uma ideia – "Não pise em mim" (lema também do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos)... "Viva e deixe viver"... "Sorria quando disser aquilo, peregrino"... "Independência" inclui individualidade e autossuficiência. Quer dizer que não queremos ficar amarrados como Guliver pelos Liliputianos. Isso diz ao mundo (muitas vezes para desgosto do mundo) que nós, os americanos, vamos fincar os pés e fazer do nosso jeito, quer queriam ou não.

Em termos políticos contemporâneos, "independência" sugere sem amarras, sem obrigações e sem conflitos de interesse. Os políticos "independentes" não são "políticos" de forma nenhuma – eles são transformados em líderes e estadistas. Eles são diretos, destemidos, ligados apenas pela honra, pelo princípio e pelas restrições da sua própria consciência. O homem ou a mulher independente é livre de todos os gravames institucionais ou políticos.

O oposto de "independência" é "partidarismo" – e atualmente é realmente uma das palavras mais sórdidas na política americana. Nós talvez tenhamos nos dividido em estados vermelhos e azuis, contudo, a identificação partidária está por toda a parte inferior do país, e os velhos tempos de puxar uma única alavanca e votar na linha partidária já se foi há muito tempo. Dada a opção, a quantidade de americanos que se identifica como independente é quase a mesma que se identifica como Democrata ou Republicano. Os eleitores estão registrando seu partido como "Recusa ao Governo" mais do que nunca na história americana. A disputa entre os

políticos está dando a todos uma terrível dor de cabeça – e a solução está lá, bem diante de nós: o dissidente político "independente".

Respeitamos os políticos independentes porque eles dizem o que querem dizer e querem dizer o que dizem. Eles se opõem à elite governante do partido e sua sabedoria convencional (com os aplausos da mídia que os seguem) e seguem o seu próprio caminho, preferindo a estrada menos viajada. Todos conhecemos os exemplos mais eminentes do líder "independente": senador John McCain... prefeito Rudy Giuliani... senador Joseph Lieberman... prefeito Mike Bloomberg... o falecido senador Daniel Patrick Moynihan... governador Arnold Schwarzenegger... e Ross Perot, só para nomear alguns. Provavelmente não é nenhuma coincidência que a maioria desses políticos independentes seja mais centrista do que habitante das asas ideológicas de seus partidos; apesar disso, as suas reputações independentes têm tanto a ver com o estilo e os atributos quanto com a filosofia. Qualquer um que apareça colocando os princípios, o bom-senso e os resultados acima da lealdade partidária e de uma rígida agenda pode desenvolver uma reputação de "independência". Se você quiser realmente se conectar com o público americano, está na hora de fazer a sua própria declaração pessoal de "independência".

14. *"Paz de Espírito"*

A "paz de espírito" vai em algum momento suplantar a "segurança" como um principal valor político. Essa expressão mais amável, gentil e suave de "segurança" é menos politizada, mais abrangente e global.

"Segurança" tem um significado limitado e muito específico que muitas vezes é assustador e militante. É o que os funcionários mais querem em seus empregos, porém, a paz de espírito ganha em todas as outras comparações. A "paz de espírito" descrita por Franklin Roosevelt como "liberdade do medo" implica o mesmo resultado, mas o tom é muito diferente – e mais atraente, especialmente para as mulheres, pois é o lado positivo de uma preocupação muito negativa. A "segurança" sugere cercas, arame farpado, vigilância eletrônica, alarmes contra roubo, programas de vigilância de bairro e longas filas na triagem do aeroporto. A "segurança" exige a nossa atenção para evitar que algo de ruim aconteça. A "paz de espírito", por contraste, acentua o positivo. Ela reside em um resultado favorável em vez da luta perturbadora para chegar lá. A "paz de espírito" é um destino, como o Hall da Fama do Beisebol em Cooperstown; a "segurança" é a viagem de seis horas de carro que você tem que aguentar para chegar lá.

Os americanos já têm drama o suficiente em suas vidas cotidianas – não precisamos que os políticos o exacerbem. A maioria de nós quer ser deixada em paz e viver uma vida tranquila. "Paz de espírito" engloba perfeitamente essa disposição.

15. *"Certificado"*

O motivo para o termo "certificado" ter começado a entrar no vocabulário é porque a confiança nas pessoas e as promessas se evadiram. Não é só no vendedor de carros usados que não acreditamos mais. Queremos e precisamos de acordos férreos de que o que compramos não nos deixará na mão meses ou mesmo anos depois da compra. A garantia só aborda o futuro do produto. A "certificação" é uma garantia oficial (geralmente escrita) de que o que você vê é na verdade o que você leva, e que mantém um alto nível de qualidade e/ou confiabilidade. A "certificação" também implica que um processo específico de revisão foi seguido por um profissional treinado. Qualquer José, João ou Pedro pode oferecer uma garantia. A "certificação" sugere algo mais completo e sério.

O uso mais comum de "certificado" ou "certificação" é na indústria automobilística, ou, como algumas marcas gostam de chamar a si mesmas, "veículos com pré-propriedade certificada". Se você ainda acha que a escolha das palavras não importa, pergunte a si mesmo o que você preferiria ter: um carro usado ou um veículo com pré-propriedade certificada? A linguagem da certificação também está sendo usada nas mercearias para enfatizar a qualidade da carne, do leite e de outros produtos perecíveis. Dentro dos próximos 25 anos, espera-se que dezenas de produtos e indústrias usem o rótulo "certificado".

As corporações também estão encontrando um valor de certificação. Se você analisar os relatórios anuais das 500 melhores empresas da *Fortune*, encontrará várias delas enfatizando a "certificação" no relatório financeiro do fim de ano em um esforço para convencer os acionistas de que eles podem confiar no que estão lendo. Também sabemos de uma recente pesquisa de mercado que os próprios funcionários corporativos esperam a "certificação" das empresas de contabilidade por causa de implicações legais.

16. *"Tipicamente Americano"*

O termo “tipicamente americano” e o apelo explícito para o orgulho americano (em vez do patriotismo) não é apreciado de forma universal, contudo, aqueles que compartilham o sentimento são absolutamente afetados por ele. Ele certamente funciona com os consumidores idosos que ainda veem o país através das lentes coloridas, especialmente quando o apelo é progressivo e voltado para os valores, como uma referência ao “Sonho Americano”.

Mesmo assim, os Estados Unidos são mais que uma bandeira hasteada no tribunal de justiça ou uma torta de maçã perto de uma janela aberta. O país tem tudo a ver com progresso e inovação, duas formas com as quais a All American, a terceira maior distribuidora de semicondutores e um entre os dez melhores fornecedores de componentes eletrônicos, usou a sua imagem patriótica para superar a competição e se tornar a indústria líder. Enquanto a maioria dos consumidores não vai associar os capacitores e os cabos de indução ao “Sonho Americano”, o nome da empresa transcende a complexidade dos produtos e, em vez disso, vende uma imagem que é fácil de transmitir e compreender.

Contudo, os consumidores jovens são menos afetados por um evidente apelo americano, pois são mais céticos com relação ao seu país e porque é mais provável que sejam etnicamente diversos. A minha pesquisa para várias das 500 melhores empresas da *Fortune* revelou uma grande reprovação do país por parte dos afro-americanos e alguns latinos, e essa mentalidade irá certamente influenciar seus hábitos de compra.

17. *“Prosperidade”*

Já há muito que se passou o tempo de trazermos a palavra “prosperidade” de volta para o nosso léxico político. Ela já foi uma vez uma parte importante do debate público, nas décadas de 1920 e 1930, todavia, caiu na obscuridade quando a prosperidade deixou de existir para milhões de americanos após a Grande Depressão iniciada em 1929. Ela ainda significa algo para as pessoas atualmente, e está atrasada para um renascimento (outra palavra “re”).

Com apenas 12 letras, “prosperidade” engloba a ideia de mais empregos, melhores carreiras, segurança no emprego, mais salários líquidos, uma economia mais forte e a oportunidade expandida. Na verdade, “prosperidade” é geralmente descrita pelos americanos como o componente econômico da “oportunidade”. Entretanto, “prosperidade” não tem a conotação apenas de riqueza; ela sugere um senso de bem-estar e sucesso

financeiro em geral (com um pouco de "paz de espírito"). Você provavelmente não descreveria um verdadeiro fracassado que ganha na loteria como "próspero". Você reservaria esse termo para o vizinho que construiu o seu pequeno negócio começando do zero, para o contador do seu quarteirão que acabou de virar sócio ou para o cunhado advogado que ganhou uma grande causa para o seu cliente. "Prosperidade", em outras palavras, tem um aspecto de vida real. É merecida. Um representante eleito que diz que está buscando promover a prosperidade também está, por implicação, promovendo que a vida boa é ganha da forma ultrapassada – através do trabalho árduo.

18. *"Espiritualidade"*

Os Estados Unidos permanecem como uma das nações mais religiosas da Terra. Ao contrário da Europa pós-cristã, ao contrário da maioria laica restante do mundo ocidental, a fé religiosa ainda tem importância para uma esmagadora maioria dos americanos. Se você é um político americano, ser religioso não é algo de que se deva fugir ou se desculpar.

Entretanto, quando se está apelando para um público amplo (em oposição a um nicho específico), a citação da "espiritualidade" é mais inclusiva e, portanto, mais politicamente eficaz que as referências genéricas à "religião", às denominações específicas ou até mesmo à "fé". Os americanos premiam os políticos que falam de forma respeitosa, mas direta, sobre suas crenças principais e que parecem esclarecidos e moralmente centrados; nós ficamos perfeitamente confortáveis com líderes cuja ética e ponto de vista venham de uma tradição religiosa. Contudo, a melhor forma de explicar a nossa bússola moral é usando os termos aplicáveis mais amplos e gerais possíveis. Falar sobre a sua "espiritualidade" implica uma moralidade e uma seriedade inerentes. Entrar em detalhes sobre a sua denominação particular, por outro lado, afastará pelo menos algum segmento da população.

19. *"Segurança Financeira"*

A "liberdade financeira" costumava ser um dos maiores valores americanos e a definição número um do Sonho Americano. Mas isso foi antes do estouro da bolha "pontocom", de a bolsa de valores despencar e de os ataques do dia 11 de setembro acontecerem.

Infelizmente, no nosso novo século, a "liberdade financeira" caiu para o meio da lista de prioridades. No mundo aterrorizante e instável em que vivemos hoje, a "segurança financeira" tem agora prioridade máxima. Chegará o dia em que a confiança dos americanos retornará, quando não iremos querer só a "segurança financeira", mas também aspiraremos à "liberdade financeira". Até lá, contudo, as pessoas continuarão tendo cuidado com as mudanças radicais – como a reforma da Previdência Social, por exemplo – e continuarão extremamente protetores com o que já têm. É melhor, então, vender a reforma tributária ou outras políticas de mudanças como "aumento da segurança financeira" do que como vias para a liberdade financeira. Infelizmente, a liberdade financeira é mais do que a maioria de nós espera para o momento. Temos a esperança de que a segurança financeira ainda seja possível.

20. *Uma "Abordagem Equilibrada"*

Assim como professar a sua independência do partidarismo e da ideologia lhe renderá pontos de credibilidade com o público (contanto que você também mostre que pratica essa filosofia), defender uma "abordagem equilibrada" para os problemas da nação também lhe fará isso. As pessoas entendem que o país está enfrentando diversas prioridades concorrentes. Elas sabem que é um ato de malabarismo tratar as questões diversas ao mesmo tempo. Tudo o que pedem é que você equilibre essas necessidades conflitantes de uma forma responsável e atenciosa.

Uma "abordagem equilibrada" não se refere somente a onde você cede no espectro ideológico para uma determinada questão política, mas também ao ritmo global da mudança política que você endossa. Para nós, uma revolução e uma guerra civil foram o suficiente. Por um critério temperamental, pelo menos a maioria de nós é bastante conservadora. Ao contrário da Revolução Francesa, da Revolução Russa e da Revolução Chinesa, a Revolução Americana foi fundamentalmente conservadora na natureza. Nós fomos relutantes para a guerra, apenas com o interesse de preservar as antigas liberdades e direitos britânicos os quais achávamos que tinham sido tirados de nós de forma errada.

Os americanos ainda seguem essa abordagem incremental e cautelosa na mudança política, e a maioria de nós ainda tem uma aversão inerente e instintiva ao radicalismo de todas as espécies. Quando os Republicanos assumiram o Congresso em 1995, eles cometeram um erro imediato e colossal ao chamar aquilo de "revolução". Newt Gingrich falou em termos

quase messiânicos sobre salvar a civilização americana – e independente de quaisquer pontos válidos reais que ele tenha tido, seu comportamento e sua grandiosidade deixaram muitas pessoas nervosas. Ele parecia querer se mexer muito rápido e fazer muitas coisas. Ele e outros como ele teriam tido mais sucesso se tivessem enfatizado uma "abordagem equilibrada" sobre seu desejo de promulgar as reformas necessárias enquanto ainda respeitavam o outro ponto de vista e sobre fazer coisas de uma nova forma sem lançar ao mar todos os vestígios de um sistema que foi desenvolvido há mais de 200 anos.

21. *"Uma Cultura de..."*

Odeio ter que terminar a lista das 21 palavras para o futuro com este termo que está com um rápido aumento no uso e que, infelizmente, tem o potencial para ser mais divisor e fazer mais danos para a civilização política nesses primeiros anos do século XXI. Sempre que você ouvir um político começando uma frase com "uma cultura de...", certamente o resto será uma crítica severa.

A palavra "cultura" costumava se aplicar a todas as sociedades, até mesmo aos impérios. Cada vez mais, contudo, ela tem sido usada em um sentido micro, para descrever cada subcultura imaginável (e dar a ela a dignidade da cultura como um todo). Então, hoje nós temos a "cultura do" ódio ao lado da "cultura do" medo, uma "cultura do" paintball, a "cultura da" corrupção, a "cultura da" destruição, a "cultura do" do leste de Los Angeles e a "cultura do" bairro Upper East Side de Nova York. Quando o enviado dos EUA para as Nações Unidas, o embaixador John Bolton, disse à Comissão das Relações Exteriores no dia 25 de maio de 2005 que as NU estavam irremediavelmente ligadas à "cultura da inação", foi apenas a mais recente adição para essa crescente ladainha. Há culturas étnicas e culturas religiosas, culturas políticas e culturas esportivas. A constatação fundamental que pode se tirar dessa proliferação de grupos de identidade é que não há mais nenhuma cultura americana que nos una a todos, ricos e pobres, jovens e velhos, brancos e negros (e latinos e asiáticos), Republicanos e Democratas. Independente de você achar que essa balcanização dos EUA é uma coisa boa ou se você se lastima, é a nova realidade.

Ao definir uma questão ou um conjunto de questões como parte de uma "cultura" metafórica, você pode fornecer a ela um novo peso e mais seriedade. Se você é um Democrata, não é uma questão de alguns lapsos

éticos por parte de alguns indivíduos congressistas do GOP – eles personificam uma "cultura de corrupção". O problema é maior do que qualquer problema individual ou qualquer incidente único. Se você for um Republicano conservador, você não só é a favor da vida sobre o aborto ou contrário à eutanásia – você apoia a "cultura da vida". As questões "sociais" têm sido suplantadas pelas questões "culturais", que soam menos ameaçadoras e críticas. No final, a forma como essas palavras são usadas e pronunciadas é quase tão importante quanto as próprias palavras. Isso pode magoar os acadêmicos, jornalistas e alguns leitores, contudo, a verdade é que o estilo é quase tão importante quanto o conteúdo. John McCain é um caso clássico da linguagem personificando o homem e o homem personificando a linguagem. Em sua campanha presidencial, McCain chamou seu ônibus e sua campanha de "*Straight Talk Express*" (Expresso da Conversa Franca) – e ele usava a expressão no começo dos seus discursos como uma maneira de definir a si mesmo e a sua retórica para além da dos seus adversários. Ele estava em algo grande. A "conversa franca" é um conceito poderoso. Isso é exatamente o que os americanos querem de seus líderes políticos – e o que eles acreditam que está faltando em muitos deles. Ao batizar seu ônibus como "Straight Talk Express" e, então, de forma inacreditável, fazer com que a mídia se referisse a ele por este nome repetidas vezes e sem fazer críticas, McCain teve a maior vitória das comunicações.

Mas John McCain não foi a primeira pessoa a usar a expressão "Conversa Franca". Quando eu era um aluno da Universidade da Pensilvânia em 1983, escrevia uma coluna para o jornal *Daily Pennsylvanian* chamada "Conversa Franca". Como aluno de graduação, eu já era fascinado pelas palavras e achei que "conversa franca" era a forma mais explícita de transmitir a noção da linguagem que se importa com o fato. Uma década depois, em diversas apresentações para o Senado Republicano logo antes e logo depois das eleições presidenciais de 1996, defendi de modo explícito que os senadores escolhessem o conceito de "conversa franca". Eu me diverti um pouco quando o senador republicano McCain começou a usar a frase um ano depois. Não tenho certeza se ele pegou essa ideia de mim – talvez estejamos ligados na mesma sintonia. Mas qualquer que seja a sua origem, o termo "conversa franca" é um vencedor político.

Para obter êxito com as palavras do século XXI, você terá que se sentir confortável com elas. Você tem que viver as palavras; elas têm que se tornar você. Nas palavras imortais do personagem de Chevy Chase no filme Clube dos Pilantras*:* "Seja a bola, Danny". É só esse tipo de abordagem

Zen que é necessária. Como Roger Ailes, o maior guru da mídia do século XX, expôs de forma tão precisa: “Você é a Mensagem”.

* Há uma subcultura no país que se importa de verdade com o processo. São as pessoas que pagam a mais pelos produtos orgânicos da Whole Foods e pelo seu Prius, pois se importam com o meio ambiente. Mas ainda são uma minoria muito pequena.

XIII

Conclusão

Para a maioria das pessoas, a linguagem é mais *funcional* que um fim por si só. Para mim, as *pessoas* são o verdadeiro fim; a linguagem é somente uma *ferramenta* para alcançá-las, um meio para um fim. Mas não basta simplesmente ficar parado e maravilhar-se com a beleza da ferramenta... você deve perceber que ela é como o fogo, e o resultado depende de como ela é usada... para iluminar o caminho... ou para destruí-lo.

O problema real com a nossa linguagem atual é que ela tem sido muito embrutecida. As palavras e as expressões que já foram consideradas terrivelmente vulgares se tornaram parte da linguagem coloquial, todos os seus significados originais foram esquecidos. Uma criança de seis anos canta *Chupa que é de uva* (uma referência grosseira ao sexo oral), e nós rimos por ser tão engraçadinho e precoce. Os adultos usam termos como *porra* (literalmente, *esperma*) sem nem pensar sobre isso. E esse é o problema a meu ver – a nossa linguagem se tornou tão insignificante e descartável que sentimos que podemos dizer qualquer coisa que queiramos, e depois de dita, ela desaparece no ar.

Além da vulgaridade desse linguajar, há uma rispidez nele – uma perturbadora descortesia, até mesmo viciosa, que é relativamente nova na vida da população. Buscamos palavras que dividam, rebaixem e apropriem-se de uma estrutura com um comentário mordaz. A negatividade parece ser mais persuasiva agora do que nunca. Odeio isso, então me dediquei a encontrar o lado positivo na política e nos produtos em vez de identificar as falhas dos outros. Cercado por mesquinharia e abrasividade, há muito a se ganhar sendo alegre e otimista. Quando você arrasa a

concorrência, rebaixa-se de forma simultânea. O melhor guerreiro é um guerreiro feliz. Destaque o positivo... elimine o negativo. A negatividade definitivamente funciona, todavia, uma sólida mensagem positiva triunfa sobre a negativa.

A linguagem aceitável varia e muda. A palavra "preto" em uma comédia há 30 anos era muito provocativa, mas aceitável; porém não é assim atualmente. Por outro lado, as gírias para certas partes do corpo que nunca teriam passado pelos censores das redes há uma geração são ouvidas de modo constante na televisão. Conheça o seu público. Desafie-o, mas não o ofenda.

Quando eu era criança, a minha mãe tinha uma empregada portuguesa, que se chamava Maria, a qual vinha à nossa casa uma vez por semana para trabalhar meio período. Eu acordava todas as terças-feiras de manhã para ouvir minha mãe tentando – e inevitavelmente falhando – explicar para Maria o que ela queria que fosse limpo naquele dia. E a cada tentativa, minha mãe ficava cada vez mais frustrada e sua voz aumentava de tom. Sentia-me na obrigação de me arrastar da cama, descer as escadas de pijama e explicar para minha mãe que a Maria não era surda. Ela só não entendia o Inglês.

Se você tirar só uma lição deste livro, que seja estas 12 palavras do subtítulo: *Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem.*

A minha mãe foi uma das melhores escritoras que já conheci, contudo, algumas vezes a sua habilidade de comunicação não passava no teste. A população não é mais surda que Maria. Repetir uma mensagem falha mais alta ou com gritaria, mesmo se carregada de amor e carinho, não vai ajudar as pessoas a lhe entenderem. Como pôde ver neste livro, a elite americana geralmente cria barreiras de comunicação desnecessárias as quais a afastam de seu público. Não basta ter a postura correta sobre um assunto ou o posicionamento correto sobre um produto ou serviço, você também deve oferecê-lo de forma que o ouvinte ou o consumidor possa se relacionar com ele, entendê-lo e apreciá-lo.

A história sobre Maria era o texto de abertura original deste livro. No entanto, assim como no caso do título original do livro, *Palavras de Matar*, nem as pessoas da minha editora nem meus amigos e colegas que me ajudaram a revisar estas páginas gostaram dela. Todos, inclusive eu, temos que praticar o que pregamos e estar dispostos a deixar de lado o que pensamos que estamos dizendo e considerar o que as outras pessoas estão ouvindo. Para mim, a história da Maria ilustrava exatamente isso; ironicamente, não percebi que o que isso significava para mim não estava

sendo passado para o leitor.

Ao ler sobre Maria, as pessoas tiveram a impressão errada sobre a minha infância e meu passado. Talvez parte disso tenha sido por causa do uso da palavra "empregada". Atualmente, muitas pessoas de classe média têm "faxineiras"; uma "empregada" ou "governanta" soa como alguém que você encontraria em uma enorme propriedade, assim como um mordomo, um jardineiro e um manobrista. Até mesmo a série de TV *A Família Sol-Lá-Si-Dó*, firmemente de classe média, tinha uma faxineira, e não uma empregada*.

O ponto é que as pessoas leram isso como um prefácio e tiveram a ideia de que eu havia nascido em berço de ouro. Eu erroneamente sugeri uma riqueza que não tive quando criança, e isso conseguiu distrair as pessoas da questão que "pensei" estar abordando na história. Embora tenha crescido de modo consistente na classe média alta (o meu pai era dentista), o estilo de vida que vivi era muito mais próximo ao de uma criança da classe operária. Sem mesada. Sem discos. Quase sem brinquedos. A minha mãe juntava vários cupons, somente comprava coisas na promoção e usava as mesmas roupas dia sim, dia não para que o resto da família pudesse ter o que precisasse.

Fiquei cego para o fato de que nada disso aparecia na história da minha mãe gritando com a "empregada". Eu achava que aquilo ilustrava perfeitamente a mensagem central que queria transmitir. Os outros acharam que eu queria dizer que cresci com uma vida cheia de privilégios. Dificilmente.

A moral da história? Todos juntos agora:

Não é o que você diz, é o que as pessoas ouvem.

* Enquanto o personagem Alice gostava de referir a si mesma como uma governanta, se você jogar no Google "Brady Bunch Alice empregada", vai obter mais resultados do que se pesquisar por "Brady Bunch Alice governanta".

OS MEMORANDOS

A melhor forma de mostrar como *Palavras que Funcionam* realmente funciona é abrir a abóbada e permitir que você leia uma amostra da linguagem dos memorandos reais que produzi para vários clientes políticos e corporativos. A maior parte do meu trabalho é privada e não pode ser revelada. Recusei até mesmo a pressão dos jornalistas e das associações eleitorais que têm insistido para que eu mostre esses documentos por causa do seu impacto no debate público. Mas muitos dos meus mais controversos memorandos não envolviam clientes específicos ou requeriam que eu e minha empresa assinássemos acordos de confidencialidade. Estes são os documentos que incluo aqui, tornando-os públicos pela primeira vez.

Os amigos que leram este texto acharam que os três exemplos a seguir são particularmente esclarecedores, pois nos permitem ver pela primeira vez *Palavras que Funcionam* em ação. Todos os três memorandos envolvem questões, atributos ou políticos com os quais praticamente todos os leitores estão familiarizados. Nenhuma das citações ou recomendações foi editada — você pode julgar por si mesmo se o meu conselho provou ser eficaz e o prognóstico preciso. E o mais importante, esses memorandos lhe mostrarão como ensinei meus clientes a usarem *Palavras que Funcionam*.

O que você está para ler não é sempre bonito — a política raramente o é. Mas esses memorandos representam meus melhores esforços para refletir as atitudes, as preocupações e as aspirações do povo americano.

Apêndice A

Destituição Governamental da Califórnia de 2003: Um Estudo de Caso na Linguagem Política

No verão de 2003, a minha empresa fez um projeto de pesquisa de mercado para uma organização chamada Rescue California a qual queria "destituir" o Governador Gray Davis e substituí-lo por outra pessoa. Agora, entenda, não são muitos os estados que têm provisões de destituição em suas leis ou constituições estaduais, apenas um empreendimento de destituição havia falhado nos últimos 100 anos, e a Califórnia havia se tornado um baluarte democrata bastante seguro na última década ou mais – e Gray Davis era um Democrata. O meu trabalho não era tornar o estado republicano, nem escolher um candidato para substituir Davis. A minha única responsabilidade era provar que os eleitores estavam tão irritados que, na verdade, votariam pela saída do governador do gabinete. Eu tinha que, então, criar uma linguagem que carregaria esse conceito e o tornaria realidade.

Assim, fomos para a Califórnia e realizamos uma pesquisa em todo o estado e diversos pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação e circunscrições demográficas. Essa pesquisa, que começou antes mesmo que tivéssemos assinaturas suficientes para forçar uma destituição, revelou quatro fortes razões para suspeitar que Davis provavelmente perderia e seria removido do cargo naquele outono. Eis aqui apenas um

pedaço do que relatei para a Rescue California e como as palavras, os símbolos e a linguagem específicos acabaram levando à queda dele:

1. O eleitorado estava mal-humorado. Esses não eram eleitores ansiosos (como a maioria dos americanos) nem eleitores assustados (como muitos o eram nos dias seguintes ao ataque de 11 de setembro e durante o avanço para a guerra do Iraque). Eles estavam evidentemente aborrecidos, e o foco de sua raiva ficou sobre os ombros de Gray Davis:

- Incríveis 78% do eleitorado acreditava que o estado estava *"*muito seriamente fora dos trilhos*"*. Não só fora dos trilhos como "seriamente" no trilho errado.
- O fator "intensidade" contra o Governador Davis era mais forte que qualquer outro que jamais medi em uma pesquisa, e "o princípio do cuspe" estava em ampla visão. Deixe-me explicar. Enquanto este livro é uma exposição da linguagem, as emoções que levaram às várias articulações são quase tão importantes. Quando os eleitores usam, respondem e endossam o palavreado mais extremo, você sabe que o desejo de mudança é profundo e não vai se dissipar até que as mudanças ocorram. Mas se os seus comentários são apimentados com palavras como "de certo modo", "de alguma forma" e "moderadamente", você sabe que a intensidade não existe.
- E a expressão mais extrema de intensidade é o que chamo de "o princípio do cuspe". Quando fiz uma pesquisa de opinião para Ross Perot (o verdadeiro termo usado na campanha foi "pesquisa de investigação", pois Perot disse repetidas vezes aos jornalistas que ele não acreditava nas pesquisas ou nos pesquisadores de opinião; daí o meu título, "Diretor de Pesquisa de Investigação"), os participantes das discussões em grupo realmente cuspiam em mim quando articulavam o quanto estavam de saco cheio com o governo. Qualquer coisa com o som de "s" e "z" vinha acompanhada de umidade porque eles não conseguiam controlar suas emoções... ou suas salivas. Até hoje, quando alguém diz que eles cospem como loucos em uma discussão em grupo, sei exatamente como se sentem (e me preparo para me proteger de acordo).
- A raiva em todo o estado da Califórnia foi diretamente focada no Governador Gray Davis. Como pergunta final da nossa pesquisa em todo o estado, perguntamos se os californianos concordavam ou não com a seguinte declaração: "Quando se trata de Gray Davis, fico louco de raiva e não vou mais tolerar isso". Usamos essa questão específica porque a linguagem, tirada diretamente da explosão de raiva de Peter

Finch no filme *Rede de Intrigas*, capturava em palavras um estado de espírito que é difícil de explicar e é uma medida de intensidade que continua inigualável na profissão de pesquisa de opinião. Mais da metade do eleitorado do estado concordou, incluindo 35% que "concordaram veemente". De forma ainda mais notável, 31% dos que tinham votado em Davis apenas um ano antes estavam "loucos de raiva" quando fizemos a pesquisa. O cara já era.

2. As questões ligadas à direção do estado trabalharam "contra" o governador. O déficit orçamentário do estado foi, de longe, o principal tema nas mentes dos eleitores da Califórnia. As questões econômicas dominavam as preocupações públicas, contudo, nenhuma outra questão econômica chegou mais perto do déficit – e não foi difícil achar proponentes que ligassem o déficit a Davis na mente do público. De forma mais significativa, o déficit estava ligado ao que muitos perceberam como um "padrão de vida" (calculados pelos eleitores em termos econômicos) e uma "qualidade de vida" (frustração com a vida cotidiana) deteriorados. Quando essas duas medidas afundaram, o mesmo ocorreu com as esperanças eleitorais sobre os encarregados.

Havia duas percepções relacionadas não abordadas na pesquisa por telefone, mas que apareceram repetidas vezes nos pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação, as quais lançavam uma nuvem sobre tudo o que era político: a partida e o medo pelos seus filhos.

Todos os californianos com quem falamos conheciam pessoalmente alguém que tinha saído do estado nos últimos cinco anos porque os impostos tinham subido muito, a regulamentação era muito sufocante e a qualidade de vida era muito pobre. O melhor indicador disso, eles me disseram, foi a explosão imobiliária das placas de "vende-se" por todas as vizinhanças. Aquelas placas de "vende-se", com essa única expressão, representavam e simbolizavam o desastre político e econômico causado pela liderança fracassada de um governador fracassado. Nesse caso, a combinação das palavras e dos símbolos foi politicamente devastadora. Agora, dê mais um passo à frente e some o componente emocional, o impacto sobre os seus filhos. Do medo pela sua segurança à ira com a superlotação das salas de aula, da ansiedade devido à falta de oportunidades de trabalho a uma sensação de que as coisas estavam ficando cada vez piores, grande parte da raiva expressa em direção ao governador resultou na raiva sobre as condições para seus filhos.

3. Ninguém tinha nada de agradável para dizer sobre o governador ou sobre seu registro. Há uma série de questões eleitorais que são usadas

como “indicadores de liderança política” para determinar a força provável em uma eleição futura. Para os encarregados, uma das mais poderosas é a questão em aberto “O que você mais gosta no seu (candidato)?”. Eles poderiam ter dito qualquer coisa, mas mesmo assim, de quatro em dez pessoas responderam de forma espontânea: “nada” (não foi “eu não sei” ou “não tenho certeza”. Eles realmente disseram a palavra “nada”). Outros 15% não conseguiram dizer um único atributo positivo, um êxito recente ou algo favorável sobre o governador. Para um governador que ficou no comando por quatro anos e meio, isso era um desastre completo.

4. A energia e a intensidade estavam no campo antiDavis. Fizemos diversas perguntas para medir o interesse na eleição de destituição e ajudar a identificar os prováveis eleitores. Em cada medida, aqueles que queriam a destituição do governador eram mais enfáticos em suas opiniões e disseram que era mais provável que votassem. Incríveis 87% daqueles que disseram que definitiva ou provavelmente votariam a favor da destituição disseram que “votariam definitiva, positiva, absolutamente”, enquanto apenas 53% daqueles que provável ou definitivamente se oporiam à destituição eram igualmente enfáticos sobre sua participação.

Além de fazer a pesquisa em nome dos defensores da destituição, também escrevi uma real declaração de destituição a qual apareceu na cédula. Abaixo, publicamente pela primeira vez, está o projeto original da declaração que acabaria levando à destituição do governador. Na verdade, escrevi isso enquanto estava sentado nos fundos de um salão de festa no Hotel Borgata em Atlantic City enquanto ouvia o show de Hootie and the Blowfish. Eu literalmente selecionei de forma cuidadosa cada palavra para atingir o máximo impacto. Com apenas 500 palavras, ela captura como os californianos realmente se sentiam e expõe os detalhes vívidos de quase todos os princípios de comunicação que estamos discutindo. Essa é a melhor forma de ilustrar como a linguagem é usada para mudar a paisagem política. O texto em negrito é a declaração em si. O texto em itálico é a minha tentativa de explicar ao leitor por que cada passagem era tão importante.

Esta destituição tem a ver com os fatos.

(A Califórnia é um estado democrata com uma ideologia democrata. Se a destituição tivesse se tornado uma campanha sobre a filosofia governante, poderíamos ter perdido. Os “fatos” são as evidências mais poderosas nos empreendimentos políticos porque eles são, bem... fatos. A primeira frase estabelece o contexto para tudo que veio depois, e esse contexto tinha que ser algo ainda maior que o governador em si.)

Fato: Nos cinco anos em que Gray Davis foi governador, ele transformou os excedentes de recorde mundial em déficits de recorde mundial. Ele aumentou os gastos estaduais em 38%, mesmo com os economistas sendo contra.

(O tempo de serviço é importante para as pessoas. Somos uma nação de perdoadores. Permitimos que as pessoas cometam erros contanto que tenham boas intenções e aprendam com eles. Mas cinco anos? Os eleitores nos disseram que cinco anos era um tempo muito longo para continuar cometendo erros. Dois outros pontos: o termo "mundial" comunicou ao eleitorado que os erros cometidos eram monumentais, e quando perceberam que ele ignorou os especialistas, eles ficaram realmente furiosos.)

Fato: Graças aos seus gastos públicos perdulários, O DÉFICIT ORÇAMENTÁRIO AUMENTA $29 MILHÕES TODOS OS DIAS.

("Gastos públicos perdulários" foram exatamente o que os trabalhadores e os contribuintes sobrecarregados da Califórnia ressentiram em relação ao governador. Sem isso, não teria ocorrido um déficit orçamentário e a necessidade de aumentar as taxas cada vez mais. Mas o dedo na ferida foi o aumento de $29 milhões sobre aquele déficit – um número suficientemente baixo para as pessoas se identificarem, mas alto o suficiente para deixá-las enfurecidas.)

Fato: A Califórnia já teve uma das melhores linhas de crédito do país. Agora tem a pior.

A Califórnia está em grandes apuros, e mesmo assim Gray Davis ainda não tem nenhum plano para tirar nosso estado da falência. E mesmo agora, depois de cinco anos como governador, ele ainda se recusa a se erguer e assumir a responsabilidade. Destituir um governador é uma questão séria. Mas a prestação de contas também é.

(De novo, a ênfase nos cinco anos. Mas a palavra mais importante nesse fragmento foi a "responsabilidade" que ele se recusou a assumir e a falta da "prestação de contas" que todos querem. Assim, somado à falta de qualquer plano, ou como os eleitores nos disseram, "uma luz no fim do túnel", você tem o começo do caso da destituição. A frase sugerindo que ele não estava disposto a "se erguer" por suas ações foi um apelo sutil para os eleitores masculinos, sugerindo que o governador era fraco.)
Gray Davis fez um monte de promessas políticas em sua campanha, mas não cumpriu nenhuma, com exceção de grupos de interesses especiais, advogados e chefes dos sindicatos trabalhistas que já têm muito poder.

(As promessas quebradas são o motivo mais comum para a destituição dos encarregados, mas demos um passo além, ligando-o a duas organizações — sindicatos e advogados — que não eram populares no estado, e o elemento político que as pessoas mais odeiam, os "grupos de interesses especiais". Se tivéssemos escrito apenas que ele tinha quebrado suas promessas, isso já teria sido justificativa suficiente. Mas seu elo fazendo muito para beneficiar os interesses especiais adicionou uma intensidade emocional, como os Republicanos nacionais aprenderam da pior forma em 2006.)

Fato: Ele TRIPLICOU O IPVA — o qual custará para algumas famílias mais de $1.000 por ano.
Fato: A sua má gestão na crise de energia fez com que as nossas contas de luz dobrassem.
Fato: Em vez de trazer novas usinas elétricas conectadas para resolver os problemas de abastecimento, ele falhou em agir, o que causou quedas de energia em todo o estado. Como resultado, OS CALIFORNIANOS PAGARAM ALGUMAS DAS MAIORES TAXAS DE ELETRICIDADE DA NAÇÃO.

(A destituição tinha que ser mais que uma má administração fiscal. Tinha que estar direcionada às preocupações cotidianas dos californianos e tinha que atingi--los onde eles sentiam – no bolso. Todos os californianos dirigem, então o IPVA é importante, mas $350 por pessoa não é um grande problema. Mas se você focar o impacto nas famílias, pode multiplicar o imposto por três carros em alguns lares, e é assim que você chega magicamente a colocar o dedo na ferida com $1.000.

Da mesma forma, as contas de luz são algo a que as pessoas prestam atenção todos os dias, a duplicação de custos foi um grande dreno nas finanças pessoais e a referência à queda de energia só relembra as pessoas que elas têm que pagar mais por um serviço duvidoso – aumentando o nível de suas próprias ansiedades pessoais. E como ninguém quer pagar o preço inteiro do varejo, ninguém quer a distinção de pagar pela eletricidade mais cara no país.)

A constituição californiana nos dá o direito de destituir os políticos que falharam em fazer seu trabalho. Gray Davis teve CINCO ANOS. Em qualquer padrão de bom-senso, ele falhou.

(Essas palavras aqui foram cuidadosamente escolhidas. A palavra "políticos" foi usada no lugar de "funcionário público", "encarregado"

ou até mesmo "governador" especificamente para dar um tom depreciativo. Pedir que os eleitores destituíssem um governador é algo muito importante. Mas destituir um político não é tão pesado. Cinco anos são, bem... cinco anos. E a referência aos padrões do bom-senso veio diretamente dos pré-testes de comunicação com uso de equipamento de avaliação. Os eleitores reclamaram amargamente que não havia nenhum bom-senso mostrado pelo governador nem "padrões de desempenho" claros que ele tinha que cumprir. Ligamos dois conceitos em uma única frase simples que era devastadora.)

Fato: Mais de 150 mil empregos bem remunerados deixaram o estado, e mais pessoas estão partindo a cada dia. Mais de um milhão de californianos não conseguem achar trabalho, enquanto o resto do país está criando empregos e recuperando-se da recessão.

(Para alcançar o máximo da eficácia, os prejuízos da administração de Davis em um âmbito pessoal tinham que ser mostrados antes que pedíssemos que os eleitores considerassem o argumento econômico estadual. Da mesma forma, falar sobre os empregos que já tinham deixado o estado era poderoso, mas ainda não valia uma destituição. Para fazer os eleitores passarem por esse obstáculo, era necessário pintar o futuro da Califórnia ainda mais sombrio que o presente, e lembrar aos eleitores de que enquanto o resto da nação estava olhando adiante, a Califórnia estava arruinada.)

Fato: As nossas escolas, que já estiveram entre as melhores do país, agora estão entre as piores. Gray Davis nos olhou diretamente nos olhos e prometeu à Califórnia um sistema de educação de "primeira classe". Em vez disso, as nossas escolas estão em crise e os nossos professores estão sofrendo graças ao corte do investimento na educação. As nossas crianças e os nossos professores merecem algo melhor.

(Como você transforma o governador em um mentiroso? Ao lembrá-los repetidas vezes sobre a promessa de "educação de primeira classe" oferecida em muitas ocasiões e que ele tão claramente falhou em cumprir. Mas o lance aqui é como ele "nos olhou diretamente nos olhos e prometeu". Essa frase passou Davis de mentiroso a um grande mentiroso. Essa seção também fica poderosa ao invocar professores e alunos – apelando para um eleitorado que até aquele momento tinha sido um grande defensor público do governador. Estava mandando uma mensagem para todos os pais: se até mesmo os professores tinham sofrido, os seus

filhos também sofrerão.)

Fato: As nossas estradas estão desmoronando e o tráfego está ficando pior a cada dia. Temos o pior engarrafamento do país, e só tende a piorar.

(Note que por toda essa declaração, listamos três fatos em cada segmento, depois um parágrafo resumido, mais três fatos, outro parágrafo resumido, e assim por diante. O motivo? Os eleitores querem provas de qualquer informação, e três fatos é a quantidade exata das provas que eles querem. Qualquer quantidade inferior é superficial. Qualquer quantidade superior é redundante.

E em quase todos os parágrafos lhes demos algo que eles já sabiam, desde altos impostos ao alto custo de energia e aos engarrafamentos, apenas para verificar suas percepções. É muito mais fácil lembrar os eleitores sobre o que eles já acreditavam e usar essa confirmação para guiá-los para uma conclusão específica do que tentar convencê-los de novas crenças.)

Algo tem que mudar. Esta destituição tem a ver com os fatos. Trata-se de manter os nossos líderes RESPONSÁVEIS. E tudo tem a ver com o futuro da Califórnia.

(Quatro palavras expressas em quatro frases simples e curtas, todas importantes para os eleitores e todas os guiando para as conclusões de que uma destituição era necessária: "mudar", "fatos", "responsáveis" e "futuro".)

Nesses tempos difíceis, Gray Davis falhou em planejar. Em nossa situação de tempos de necessidade, ele falhou em tomar conhecimento e assumir a responsabilidade pela sua falta de liderança.

A verdade é que Gray Davis não gerou todos os nossos problemas. Mas ele falhou em criar planejamentos para eles. E ELE AINDA SE RECUSA A ASSUMIR A RESPONSABILIDADE.

(Estabelecemos o contexto. Expusemos os fatos. Agora é o momento de ligar Davis não só ao problema, mas à solução. Note o texto em caixa alta no final da frase. Com nove palavras, ele disse mais que as outras 493. Surpreendentemente, o secretário estadual da Califórnia permitiu que essa frase em caixa alta fosse mantida na declaração de cédula oficial. O fato de Davis ter se recusado a assumir a responsabilidade até os últimos dias da destituição transmitiu aos eleitores que ele não poderia e que não queria mudar.)

Não podemos continuar no caminho de mais impostos, perdas de emprego, gastos perdulários do governo, falta de responsabilidade e interesses especiais recebendo os frutos.

(Cinco condições que os californianos não querem – todas se fundiram em uma única, mas poderosa, frase.)

Não podemos esperar mais três anos. TEMOS QUE MUDAR A DIREÇÃO AGORA.

CINCO ANOS de falhas é muito tempo.

Vote SIM. DESTITUA Gray Davis. Não podemos permitir que isso não seja feito.

(O "pedido" vem apenas no finalzinho, nas últimas 13 palavras. Por quê? Porque a destituição é a manobra política mais extrema com exceção ao impeachment. Não peça aos eleitores para tomarem uma medida extrema até que lhes tenha dito o porquê. E não espere que eles concordem com você, a menos que lhes diga as consequências da inércia. É por isso que colocamos a frase no final.)

Quando foi destituído em outubro de 2003, Gray Davis já tinha perdido toda a credibilidade com os eleitores da Califórnia. Infelizmente, para ele, a credibilidade é a única característica que é quase impossível de ser reconquistada depois de perdida.

Apêndice B

Vinte e Uma Palavras e Expressões Políticas que Nunca Mais Deveriam Ser Repetidas... E Mais Algumas

Às vezes não é o que você diz que importa, e sim o que você "não" diz. Outras vezes, uma única palavra ou expressão pode minar ou destruir a credibilidade de uma apresentação que poderia ter sido bem-sucedida. A comunicação eficaz requer que você "pare" de dizer palavras e expressões que minem a sua habilidade de educar o povo americano.

Este memorando foi adaptado de um documento que preparei e apresentei originalmente para as esposas congressistas republicanas em janeiro de 2005. De hoje em diante, aqui estão as 20 palavras as quais não deveriam ser repetidas nunca mais e que deveriam ser substituídas permanentemente por alternativas mais eficazes.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Governo	Washington

A maioria dos americanos aprecia o seu governo local. Ele recolhe o

seu lixo, limpa a sua rua e fornece serviços de segurança e transporte. O governo local é bom para os eleitores porque muitas vezes eles conhecem os seus representantes localmente eleitos em pessoa e podem visitar, entrar em contato ou até mesmo gritar com eles se algo der errado.

"Washington" é o problema governamental. Gastos de "Washington", desperdício de "Washington", impostos de "Washington", burocracia de "Washington", regras de "Washington"

e regulamentos de "Washington". E agora em 2006, promessas de "Washington" e falhas de "Washington".

Quando sentei-me pela primeira vez para escrever este livro, a guerra no Iraque estava indo bem, a inteligência que levou à guerra não tinha sido totalmente repreendida, e as palavras FEMA (Agência Federal de Gestão de Emergências), Katrina, Abramoff, e "Brownie, que tremendo trabalho" não tinham nenhuma relevância. Nos últimos 50

anos, os Republicanos são os quem têm protestado contra o governo de Washington.

Mas graças a um presidente que eles não gostam e a um terrível fracasso em 2005, os Democratas têm igual fervor contra o D.C.

Uma ideologia antiWashington não é nada de novo. Dos Artigos da Confederação por volta de 1780 à democracia Jacksoniana, em meados de 1830, aos Republicanos de Teddy Roosevelt na virada do século XX à revolução de Reagan há 20 anos, os Estados Unidos têm passado por ciclos de grande desdém pelo poder centralizado. Atualmente, não é o tamanho do governo ou a forma como o poder é exercido que é de grande preocupação.

É a falha específica de Washington de operar de forma eficiente, eficaz, inteligente e consistente. Então, se você é um defensor de "menos" governo, é melhor usar a linguagem "tornar Washington responsável" ou "tornar Washington mais eficaz" do que discutir sobre o tamanho adequado do governo.

Como Michael Steele, ex-vice-governador de Maryland, disse na Convenção Republicana Nacional: "Se esperamos obter êxito, precisamos olhar para nós mesmos, e não para Washington, para criar os nossos filhos, começar os nossos negócios e melhorar nossa vida cotidiana". E se você tiver que usar a palavra "governo", coloque-a no contexto definido pelo

presidente Bush em seu discurso na convenção de aceitação: “O governo deveria ajudar as pessoas a melhorarem suas vidas e não tentar comandar suas vidas”.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Privatização	Personalização
Contas privadas	Contas pessoais
Serviços de saúde privados	Assistência médica gratuita

Muito mais americanos “personalizariam” a Previdência Social do que a “privatizariam”.

Na verdade, mesmo após a falha pública do empreendimento da reforma e da modernização da Previdência Social, a maioria das pessoas com menos de 50 anos ainda apoia a “personalização”

da Previdência Social, enquanto menos de 40% preferem “privatizá-la”. Por quê? “Personalizar”

a Previdência Social sugere posse e controle sobre as suas economias pessoais de aposentadoria. “Privatizar” a Previdência Social sugere fins lucrativos, bem como vencedores e perdedores.

A palavra “privado” e todos os seus derivados têm uma conotação negativa no ambiente político atual. Escolas privadas, clubes privados e planos de saúde privados sugerem um nível de exclusividade que não se assemelha à igualdade de oportunidades. Enquanto os americanos não acreditam na necessidade de resultados iguais, eles acreditam que todos deveriam começar do mesmo ponto – e privatizar qualquer coisa implica em uma desvantagem injusta. É por isso que é importante para os defensores manterem um “sistema privativo de saúde” em vez de se referirem a isso como “assistência médica gratuita”.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Reforma tributária	Simplificação tributária
Reduções fiscais	Isenção de impostos

Enquanto a maioria dos americanos geralmente é a favor da "reforma tributária", um terço da população teme que possa acabar pagando mais impostos se o código tributário for de fato reformado. Contudo, quase "todos" os americanos acreditam que poderiam se beneficiar com um código tributário "simplificado" – beneficiar-se em relação ao dinheiro que têm, o tempo que gastam em seus próprios impostos e sua ansiedade sobre o IR. Quando um terço dos americanos teme o leão mais que uma cirurgia de canal, alguma coisa deve ser feita para simplificar o código tributário.

As reduções fiscais são uma promessa eterna de políticos que enfrentam a reeleição.

Mesmo os Democratas liberais encontraram algumas reduções fiscais que podem apoiar.

Mas o povo americano tem desconfiado dos políticos que prometem "reduções fiscais", pois elas geralmente não acontecem, e quando acontecem, são geralmente muito pequenas e não materializam o que era esperado. Uma melhor abordagem é falar sobre a "isenção de impostos" – dando aos contribuintes um descanso merecido – e foque sua simpatia no "trabalhador, contribuinte, sobrecarregado e desvalorizado". Quanto mais paixão você passar em defesa dos contribuintes, mais credibilidade terá.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Imposto sobre herança Imposto sobre patrimônio	Imposto da morte

O título ou o rótulo que você dá a um imposto ou programa governamental específico geralmente determina a sua popularidade. O melhor exemplo disso é o Imposto Sobre o Patrimônio que as famílias têm que pagar se forem beneficiárias de uma herança significativa. Enquanto dois terços dos americanos (68%) acreditam que o "imposto sobre herança" ou o "imposto sobre patrimônio" é injusto, 78% veem o "imposto da morte" como igualmente injusto. E enquanto uma pequena maioria revogaria o "imposto sobre herança" ou o "imposto sobre patrimônio", uma maioria esmagadora revogaria o "imposto da morte". Se você quiser destrui-lo, sempre se refira a ele como o "imposto da morte".

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Economia global Globalização Capitalismo	Economia de mercado livre

Os americanos estão com mais medo da "globalização" do que da "privatização". O

motivo? A "globalização" representa algo grande, algo distante e algo estrangeiro.

Não confiamos na "globalização" pelos mesmos motivos que gostamos do nosso governo local, mas não gostamos de Washington – quanto mais perto você está, mais controle você tem. Então, em vez de falar sobre os princípios da "globalização", enfatize "o valor e os benefícios de uma economia de mercado livre". É claro que os operários não vão gostar de nenhuma terminologia que você usar – para eles, qualquer coisa que seja global é uma ameaça direta a seus empregos pessoais.

Da mesma forma, "capitalismo" lembra as pessoas da dura competição econômica que produz tanto perdedores como vencedores, enquanto "a economia de mercado livre"

oferece uma oportunidade para todos e permite que todos tenham sucesso. E eis aqui mais um rótulo econômico: "pequenos empresários" passa uma visão mais favorável que "empreendedor", muito embora as pessoas achem que a última ocupação seja mais bem-sucedida financeiramente. A diferença? Uma "pequena empresária" é vista como a pessoa que usa seu próprio dinheiro, suas próprias habilidades e o seu próprio suor para construir um negócio (a referência do sexo está certa – há mais mulheres pequenas empresárias que homens), enquanto "empreendedores" são mais como especuladores que se beneficiam do dinheiro e do esforço de outras pessoas.

NUNCA	NO LUGAR, DIGA

DIGA	
Terceirização	As causas fundamentais: tributação, regulamentação, litígios, inovação, educação, legislação

Quando você usa as palavras dos seus adversários, está aceitando as definições e, por extensão, as conclusões que pertencem a eles. Caso seja um proponente de uma economia de mercado livre global, você "nunca" deveria usar a palavra "terceirização", pois você então será convidado a defender a prática das empresas a qual permite "exportar os empregos americanos". Em vez disso, você deve falar sobre "as causas fundamentais" de por que as empresas americanas não vão querer contratar "os melhores funcionários do mundo". A resposta: "A taxação excessiva que obriga as empresas a contratarem contadores mais caros para navegar pelo código tributário..."

"A regulamentação excessiva que obriga as empresas a preencherem uma papelada que ninguém lê e com a qual ninguém se preocupa..."

"Litígios demais, forçando as empresas, os prestadores de cuidados de saúde e as pequenas empresas a contratarem um exército de advogados para se protegerem contra os processos judiciais frívolos movidos por advogados predadores de danos pessoais..."

"Sem inovação suficiente, pois as empresas estão gastando muito tempo lidando com a tributação, a regulamentação e os litígios..."

"Qualidade de ensino insuficiente, a qual treina a próxima geração de americanos para manter a próxima geração de empregos..." e "Muita legislação, obrigando as empresas a contratarem lobistas e informantes de Washington para acompanhar as mudanças nas regras e nos regulamentos".

Tributação, regulamentos, litigação, inovação, educação e legislação... porque isso tudo rima e sempre será lembrado.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Comércio exterior	Comércio internacional

Por muitos motivos não relacionados com essa questão específica, a palavra "exterior"

remete a imagens negativas na cabeça de muitos americanos. Nós simplesmente não gostamos de "petróleo do exterior", "produtos do exterior" ou "cidadãos do exterior". Muito embora sejamos uma nação de estrangeiros, temos sérias preocupações sobre as motivações dos estrangeiros – e essa preocupação só veio a aumentar desde o dia 11 de setembro.

"Internacional" é um conceito mais positivo que "exterior" ou "global", não por causa de alguma coisa positiva, mas porque não vem embrulhada com todas as conotações negativas.

Nos primeiros dias da CNN, Ted Turner, fundador da rede, proibiu todo mundo de dizer "exterior" no ar. Afinal, a CNN era uma rede internacional e o que era "exterior"

para uma pessoa, provavelmente era o lar de outra. A punição por dizer "exterior"

em vez de "internacional" era uma multa de $50.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Trabalhadores/estrangeiros ilegais	Imigrantes ilegais Segurança nas fronteiras

A distinção linguística pode provar ser a batalha política da década. O rótulo usado para descrever as pessoas que entram nos Estados Unidos determina as atitudes que as pessoas têm para com elas. Aqueles que apoiam um programa de trabalhadores temporários os quais permitiriam que os imigrantes ilegais permanecessem no país tendem a rotular essas pessoas como "trabalhadores ilegais", pois sugere legitimar os funcionários que simplesmente não têm a documentação acertada; aqueles que querem deportar esses mesmos indivíduos usam o termo "estrangeiros ilegais", pois a palavra "estrangeiro"

tem conotações negativas.

E em vez de abordar a "reforma imigratória" que polariza os americanos, você deveria estar falando sobre a "segurança nas fronteiras".

Dar segurança às fronteiras e ao povo tem um apoio universal.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Extração de petróleo	Exploração de energia

Tenho estado envolvido em um grande empreendimento de criação da linguagem envolvendo as questões ambientais, algumas das quais estão inclusas neste livro. Mas a única expressão que se sobressai mais que qualquer outra é de certa forma um problema de energia em vez de uma preocupação ambiental. "Extração de petróleo" faz com que as pessoas pintem uma imagem em sua mente de uma plataforma de petróleo à moda antiga de onde brota um grude preto. "Exploração de energia" evoca uma imagem da tecnologia e da inovação do século XXI de "coletas responsáveis de energia", e isso nos fornece a capacidade de aquecermos nossas casas e dirigirmos nossos carros. Quando você fala sobre energia, usa palavras como "eficiente" e "equilibrado" e sempre expressa preocupação com o meio ambiente.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Petróleo/produção nacional	Petróleo/produção americano(a)

Isso pode parecer um detalhe técnico, mas dizer "petróleo nacional" ou "produção nacional" tem conotações econômicas para o ouvinte, enquanto referir-se ao "petróleo americano" ou à "produção americana" gera uma reação de orgulho e êxito americano.

É claro que ambas as expressões são melhores que a dependência no "petróleo do exterior".

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Reforma do processo civil	Reforma das ações judiciais contra abusos Advogado de danos pessoais

Advogado de defesa	

O termo "processo civil" (*tort*) significa pouco ou nada para o americano comum. A maioria das pessoas acha que esse termo se refere a algum doce francês. Mas o termo "ações judiciais contra abusos" é algo que a maioria dos americanos entende – e se ressente. Há uma percepção universal de que há muitos advogados e muitas ações judiciais – e focar mais no abuso do que no processo civil chama a atenção para o que o público quer consertado. Para um toque a mais de intensidade, basta adicionar a palavra "frívolo".

É difícil desconfiar de um "advogado de defesa", em parte porque o vemos sendo retratado de forma muito favorável na televisão e nos filmes. Mas "advogados de danos pessoais", também conhecido como "perseguidores de ambulância", lembram as pessoas daqueles irritantes e perturbadores comerciais de televisão que passam de madrugada nos induzindo a processar alguém. Se você quiser dar um nível adicional de intensidade, fale sobre os "advogados predadores de danos pessoais".

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Transparência corporativa	Prestação de contas corporativa Responsabilidade corporativa

Escuto constantemente as pessoas na Wall Street e no Capitólio falando sobre a necessidade de uma maior "transparência corporativa". Mas na cabeça do povo americano, "prestação de contas corporativa" é uma prioridade muito maior. A maioria dos americanos não consegue explicar o que significa "transparência" ou reconhecê-la quando a veem.

Mas todo mundo entende e exige a "prestação de contas" de todos os setores da economia – e da maioria das empresas americanas. Entretanto, há um termo que é ainda mais bem recebido: "responsabilidade corporativa". Com base em uma responsabilidade com os funcionários e acionistas, com os clientes e a comunidade, uma empresa que pratica a "responsabilidade corporativa" é vista como um bom cidadão corporativo.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Escolha da escola Voucher educacional	Escolha paterna na educação Oportunidades iguais na educação Oportunidades de bolsa de estudos

Graças a uma campanha publicitária eficaz dos sindicatos dos professores federais e estaduais, os americanos continuam, na melhor das hipóteses, divididos sobre se apoiam a "escolha da escola". Mas são muito favoráveis a "dar aos pais o direito de escolher as escolas certas para os seus filhos", e há quase um apoio universal para as "oportunidades iguais na educação".

Os "vouchers", vistos como a privação das escolas públicas do dinheiro necessário, têm ainda menos apoio que o princípio de escolha da escola. Contudo, "oportunidades de bolsas de estudo" tem um apoio generalizado, é como se fosse visto como um prêmio para os bons alunos obterem uma boa educação. De novo, as palavras que você usa determinam o apoio que você vai receber.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Escolha dos serviços de saúde	O direito de escolha

Essa é uma importante nuance geralmente perdida nos políticos. Quase todos os americanos querem "o **direito** de escolher o seu plano de saúde, o seu hospital, o seu médico e o plano de medicamentos que for melhor para eles", contudo, muito poucos americanos realmente querem fazer essas escolhas. Na verdade, quanto mais velho você fica, você tem menos vontade de ter um grande leque de opções. Um motivo de o programa de cartão de medicamentos do Medicare ter ganhado somente o apoio público qualificado quando foi aprovado inicialmente e uma forte oposição durante a sua real implementação é por oferecer muitas escolhas, e, portanto, criava muita confusão para os cidadãos com idade mais avançada.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Escuta telefônica	Interceptação eletrônica

Escuta clandestina	

Uma interceptação eletrônica é vista como um esforço high-tech, altamente sofisticado e precisamente direcionado da segurança nacional para acabar com as ameaças internas.

A escuta telefônica é menos séria e uma atividade mais informal, algo que o FBI fez com Marilyn Monroe, Martin Luther King Jr., John Lennon e John Gotti. E uma escuta clandestina é o que os vizinhos abelhudos fazem uns com os outros.

NUNCA DIGA	NO LUGAR, DIGA
Negar	Não dar

Sim, as duas expressões significam exatamente a mesma coisa e produzem o mesmo resultado.

Mas “negar” implica que você está impedindo que alguém receba algo que ele tem o direito de receber, enquanto “não dar” sugere que essa é apenas uma escolha.

Apêndice C

A Linguagem do Impeachment de Clinton

Nos últimos dias de 1998, a Câmara dos Deputados votou pelo impeachment do presidente Bill Clinton em uma votação de linha partidária. Todos os olhos se voltaram para o Senado e para o líder da maioria no Senado, Trent Lott. Inseguro sobre o estilo e o conteúdo das futuras audiências do Senado, Lott criou um grupo consultivo ad hoc para ajudá-lo a planejar a mensagem e a estratégia. Essas reuniões ocorreram no refúgio do gabinete dos senadores no Capitólio todas as manhãs nos dias úteis, e ocasionalmente nos fins de semana, às 8h, para discutir os eventos do dia anterior e a cobertura da imprensa. Eu era um membro dessa força-tarefa da mensagem e participava cerca de três vezes por semana.

O objetivo deste livro é fornecer ao leitor uma espiadinha dentro do laboratório das palavras. Dito isso, o que aparece a seguir é um dos memorandos semanais de estratégia linguística que produzi para aquela força-tarefa, escrito após a votação do impeachment da Câmara, mas antes da ação do Senado. Ele aparece sem edição aqui, em versão impressa pela primeira vez. Nada em minha carreira tinha me preparado para o desafio das mensagens do julgamento de um presidente dos Estados Unidos. Espero nunca ter que produzir um documento como este novamente.

MEMORANDO
Para: Senador Lott Re: Pensamentos Sobre o Futuro Imediato

INTRODUÇÃO

Serei franco.

Os Republicanos estão hoje na pior forma do que em qualquer momento desde 1974. Os resultados da opinião pública dos últimos dez dias são impressionantes. Em três pesquisas distintas conduzidas em relação à votação do impeachment pela Câmara, os Republicanos tiveram uma resposta favorável de cerca de 30% do eleitorado, enquanto os Democratas estão recebendo avaliações positivas entre 50 e 60%. Desde o Watergate, o público não vinha reagindo tão positivamente em relação aos Democratas e tão mal em relação a nós.

Por quê? Como protetores e defensores públicos de Bill Clinton, os Democratas estão agora recebendo o brilho refletido das avaliações positivas dadas ao presidente, enquanto os Republicanos têm representado tudo aquilo que o povo odeia na política.

1. Eles odeiam o que Bill Clinton tão habilmente chamou de "as políticas da destruição pessoal" pelos políticos com estilo de Washington.

2. Eles odeiam o partidarismo percebido.

3. E eles odeiam a negatividade em geral mais que qualquer outra coisa.

Enfatizo esses três pontos devido ao fato de os Republicanos terem feito um trabalho tão bom de autopersonificação — e não há o que se fazer sobre isso. Quando Newt Gingrich anunciou no último mês de abril que citaria o escândalo de Clinton em todos os discursos, isso provocou uma queda imediata e nítida em como os americanos percebiam o papel dos Republicanos no escândalo. E quando os Republicanos começaram a distribuir anúncios sobre o assunto, você confirmou exatamente o que os eleitores tinham pensado — que você estava usando as falhas "privadas" de Clinton para obter uma vantagem eleitoral.

Neste momento, você provavelmente está irritado porque estou afirmando o óbvio. Bem, ninguém se levantou um ano, meses e até mesmo semanas atrás para dizer "basta", vamos agir em conjunto. Se alguém tivesse mantido Gingrich quieto, ou impedido que o Comitê Judiciário da Câmara soltasse o vídeo de deposição de Clinton, ou mesmo impedisse o anúncio publicitário da campanha republicana nacional em outubro, não estaríamos nessa crise de opinião pública hoje. Sim, esses eram os passos óbvios, mas nunca foram seguidos.

Senador, você precisa assumir a responsabilidade, estabelecer a "linguagem" do futuro debate e estabelecer uma disciplina comunicativa para a conferência do GOP, assim como para você mesmo. É isso o que este memorando busca ajudá-lo a fazer.

ESTRATÉGIA Você está estrategicamente correto em querer um julgamento rápido. Os conservadores têm que ser lembrados pois por muito tempo eles pregaram um valor de "justiça rápida", e este caso não deveria ser diferente. Mas como você consegue atingir esse objetivo, e o que é dito durante o processo, pode ser ainda mais importante que o processo em si.

1. O juiz Rehnquist deveria servir como a fachada para todas as decisões partidárias diferentes. Se você quiser que os Democratas pareçam defensivos, negativos e partidários, você precisa atiçá-los contra o Chefe de Justiça da Suprema Corte — o símbolo da justiça imparcial no país. Isso requer que os Republicanos do Senado (incluindo você mesmo) retirem-se completamente do processo da tomada de decisão antes do início do julgamento. Rehnquist, e não você, deve se pronunciar sobre a proposta Gorton-Lieberman. Deixe Rehnquist tomar todas as decisões difíceis e controversas — e você deve deixar isso claro quando aparecer na primeira coletiva de imprensa na próxima semana.

2. A regra dos dois terços para a continuação das audiências deixa os conservadores em alvoroço. O meu objetivo é sempre encontrar ideias que representem a boa política, mas sem minar o bom princípio de forma alguma. Por ter conversado pessoalmente com dois membros da liderança da Câmara do GOP e meia dúzia de outros membros da Câmara, a reação inicial dos dois terços não é nada mais que o desprezo e poderia levar a uma sangrenta guerra interna. O objetivo é certo, mas a abordagem poderia nos destruir.

Aos olhos da maioria dos Republicanos, o objetivo é a remoção do presidente, mas a um mínimo, eles precisam sentir que o presidente foi considerado "responsável" por suas ações. Sim, o povo americano apoiaria uma exigência de dois terços para continuar, contudo, isso encurtaria de modo anormal o circuito do julgamento de uma forma que os conservadores achariam totalmente inaceitável, pois isso daria, essencialmente, o controle para a minoria Democrata. Permitir que a maioria vote para a suspensão do julgamento é defensável, mesmo para a maioria dos radicais (talvez você queira anunciar um agendamento regular dos "votos de continuação" após um específico número de horas ou dias). Entretanto, os conservadores vão lhe fazer pagar pelo resto de sua carreira se você defender a necessidade de dois terços dos votos para continuar o julgamento.

3. Você precisa se encontrar com os administradores da Câmara com antecedência e eles precisam ser "totalmente" roteirizados. Fico irritado ao ler as críticas de Henry Hyde sobre você quando ele foi fundamental na liberação do vídeo de deposição de Clinton contra o conselho dos profissionais de comunicação, bem como se recusou em todas as audiências a organizar um esforço estratégico de comunicação parecido com o promovido pela Casa Branca. Nunca houve nenhuma mensagem republicana organizada porque Hyde achou que criar uma estava abaixo dele (e do processo de impeachment).

Você deve exigir que os administradores da Câmara e os seus colegas do Senado sigam um plano estratégico de comunicação. A mídia certamente usará as declarações imprudentes ou indelicadas de qualquer Republicano ou conservador contra você (basta ver como estão tratando os recentes comentários de James Dobson). Um único passo em falso de um membro vai lhe prejudicar.

Por fim, acredito que o discurso anual de Clinton focará a educação (tendo como alvo os eleitores com menos de 50 anos), a reforma previdenciária (para os eleitores entre 50 e 65 anos) e as questões combinadas do Medicare e da Previdência Social (para os eleitores com mais de 60 anos). Peço que tente se antecipar a ele — pelo menos na questão da reforma previdenciária. Prometo--lhe que a "previdência social" importa sim, principalmente para aqueles que votaram, e pode se tornar o problema latente de 2000.

LINGUAGEM

Venho testando a retórica política há seis anos, e nesse período nunca trabalhei com um assunto que tenha provado ser tão consistentemente ruim quanto esse. Seria mais fácil vender a legalização do DDT ou do depósito de lixo nuclear do que explicar por que o presidente deveria ser removido do gabinete. Dito isso, há algumas pérolas de sabedoria que podemos extrair da pilha de sujeira em que nos encontramos.

Muito do que recomendo cai na categoria tranquila, mas é isso o que o povo americano quer ouvir agora. Os nossos números são tão ruins porque os que se declaram independentes e os que votam em candidatos com mais de um partido político nos abandonaram, em parte por causa da nossa dura retórica. As palavras que você e os seus colegas precisam usar deveriam começar a construir pontes para o centro e, assim, trazê-los de volta.

1. "Precisamos de reconciliação, não de vingança". Essa frase deveria ser usada em todas as oportunidades. Devemos mencionar muitas vezes os

Democratas extremistas que nos atacaram de modo tão cruel durante o debate da mesma maneira que eles usaram as citações de pessoas como Bob Barr, Bob Dornan e até mesmo de Newt Gingrich contra nós. Os americanos odeiam política negativa mais que qualquer outra coisa e, ainda assim, os Republicanos deram aos Democratas um passe livre todas as vezes que eles atacaram.

Use as citações de James Carville onde quer que vá (ameaçando-nos com represálias, que seremos obrigados a pagar por votar com a nossa consciência), contudo, refira-se a ele como "James Carville, o doutor manipulador da Casa Branca". Em especial, acuse-o de "incutir feiúra na estrutura política". Nota: Atacar "a Casa Branca" tem quase o mesmo impacto quanto atacar diretamente Clinton, mas com apenas uma fração da reação.

2. "O assassinato moral não tem lugar na democracia americana". Fale sobre o alto nível da discussão e do debate no Senado, e como precisamos estabelecer um tom mais alto no discurso político. Fale sobre como você espera que esse julgamento "de uma vez por todas deixe para trás a política de destruição pessoal e incuta um senso de responsabilidade pessoal".

3. "Calmo, tranquilo e controlado". Essa deve ser a frase usada para descrever o Senado e o que os outros são incentivados a dizer para descrever você. Talvez você se lembre de uma pesquisa que fiz em 1995 logo depois dos primeiros 100 dias quando, pela primeira vez desde que tais questões foram levantadas, as pessoas gostavam mais da Câmara dos Deputados do que do Senado. Atualmente, graças aos acontecimentos do ano passado, a Câmara tem a taxa de aprovação mais baixa de todos os tempos na modernidade. Precisamos evocar as emoções de calmaria e tranquilidade (por exemplo, "acalmar os temperamentos ferozes de Washington").

4. *"*Estamos empenhados em cuidar dos assuntos do povo*"*. Isso é algo que você disse de forma bastante eficaz. Você precisa falar sobre outros assuntos — "salvar e fortalecer a Previdência Social para a próxima geração, cortar os gastos desnecessários em Washington e fornecer aos trabalhadores americanos os mais que necessários benefícios fiscais" — em todas as oportunidades. Mesmo se não for perguntado, você deve injetar o foco nas questões com as quais os americanos realmente se preocupam.

5. "Estamos escutando as pessoas do nosso país, e planejamos buscar um terreno comum para fazer as coisas acontecerem". Os conservadores podem ficar um pouco alterados com isso, mas essa sentença é exatamente o que os eleitores indecisos independentes mais querem de seus representantes eleitos. "As pessoas querem que façamos o nosso trabalho. É

hora de trabalhar." Senador, se não trouxermos de volta aqueles eleitores indecisos, 2000 vai ser um desastre para nós (em inúmeros testes, descobrimos que é melhor contar histórias sobre os constituintes do nosso país do que sobre os membros da família. Por exemplo, quando quiser falar sobre poupar a Previdência Social, fale sobre os comentários feitos para você pelos universitários ou jovens em vez da sua mãe e filha).

Finalmente, é importante para você, pessoalmente, proteger a imagem do Senado; ao fazê-lo, estará protegendo a sua própria imagem e a do Partido Republicano. E a única esperança que temos de resgatar a imagem do GOP no Congresso é o Senado conduzir o julgamento sem aparentar rancor ou amargura. Se o público vier a acreditar que os senadores republicanos se comportaram de forma "calma, tranquila e controlada", você terá restaurado com sucesso a confiança no Congresso e no Partido Político.

Também será importante para os membros preparar artigos de opinião para liberar no momento do primeiro voto sobre se deve ou não continuar com o julgamento. Isso é particularmente importante para os senadores que quiserem se reeleger no ano de 2000. Em conversas que tive com membros individuais da Câmara de distritos democráticos, aqueles que se engajaram em um diálogo público com os seus constituintes em novembro e dezembro foram isolados da maior parte dos protestos públicos, enquanto aqueles que permaneceram em silêncio suportaram o peso da raiva do público.

OUTRAS RECOMENDAÇÕES

1. A Conferência Republicana do Senado precisa coordenar os esforços para convencer o povo de que estamos "cuidando dos assuntos do povo" apesar das nossas outras atividades. Estou extremamente receoso com a reação do público contra os Republicanos quando Clinton pronunciar seu discurso anual. Ele vai se retratar como um combatente contra as forças do partidarismo e da negatividade (ou seja, você). Você precisa que o público saiba que o Senado já está trabalhando de forma árdua nas questões com as quais ele se importa. Você deve pedir que Connie Mack prepare amostras de informativos e correspondências que lidem com a Previdência Social, o corte de gastos desnecessários de Washington e os benefícios fiscais — e, em seguida, peça a todos os senadores que repassem a mensagem.

2. Você precisa desempenhar um grande papel na determinação de quem será o representante do GOP. Algumas das pessoas que nos representam na TV são realmente terríveis, enquanto os Democratas sempre parecem colocar suas melhores pessoas à frente. Isso precisa mudar.

UM PENSAMENTO FINAL

Você já disse em mais de uma ocasião que preferiria saber com antecedência quais linguagens e estratégias funcionam melhor em vez de ter a análise apresentada após o fato. Isso só vai funcionar se conversarmos em uma base mais regular. Estou disposto a trabalhar a noite toda de forma rotineira para preparar documentos como este, mas a utilidade da prosa é diretamente proporcional ao conhecimento que vou adquirindo.

Se houver mais alguma coisa que você queira que eu considere antes de terça-feira, preciso que ligue para minha casa ou para o meu trabalho. Caso contrário, quero ver como as pessoas reagirão aos seus comentários sobre o Iraque e a Previdência Social. Eles foram bem testados até que a palavra impeachment foi levantada.

NOTAS

Introdução

1. "*Politics of the English Language*", por George Orwell, 1946
2. Entrevista com Colin Powell. Abril de 2006
3. Dr. Werner D. Lippert. *Richard Nixon's Détente and Willy Brandt's Ost-politik: The politics and economic diplomacy of engaging the east*. Agosto de 2005, Vanderbilt University, p. 19.
4. Hal Brands. "*Progress Unseen: U.S. Arms Control Policy and the Origins of Detente, 1963-1968*", *Diplomatic History.* Abril de 2006, Vol. 30, 2ª Edição, p. 253-285.
5. <http://thinkprogress.org/?s=Frank-Luntz>

Capítulo I: As Dez Regras da Linguagem Eficaz

1. *Simply Speaking,* por Peggy Noonan. Regan Books, 1998, p. 46–57, como citado no site da PBS: <www.pbs.org/wgbh/amex/monkeytrial/sfeature/sf_noonan/html89831>
2. http://kerry.senate.gov/low/record.cfm?id=189831
3. http://www.breitbart.com/news/2005/10/06/D8D2IU703.html
4. "*G.K. Chesterton: Prophet of Mirth*", por Philip Yancey, em *Orthodoxy* por G.K. Chesterton, página xxi.
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/A_picture_is_worth_a_thousand_words>
6. <http://1000words.wordherders.net/archives/000385.html>
7. Ken Gross."*First Round to Lexus: Infiniti is outsold four-to-one – but the battle's just begun*". Automotive Industries, junho de 1990, Vol. 170, n°. 6, p. 21.
8. Transcrição do discurso de Harold Ford para a Convenção Nacional Democrática da CNN.com, 15 de agosto de 2000.
9. Fox News Channel, *The Beltway Boys*, 17 de agosto de 2000.
10. Fox News Channel, *Hannity & Colmes*, 17 de agosto de 2000.
11. "*The Wonderful Idea of Harold Ford: Hurry Up*", por Ryan Lizza. The

New Republic, 25 de novembro de 2002.
12. *Reporting Live*, por Lesley Stahl, como informado por Bob Somerby no Daily Howler

Capítulo II: Como Evitar Erros nas Mensagens

1. <http://isakson.senate.gov/floor/121605taxes.htm> 2. Perguntas de pesquisa da Luntz Research 3. <http://www.brainyquote.com/quotes/authors/b/bill_gates.html> 4. <http://www.brainyquote.com/quotes/authors/rn/meg_whitman. html>
5. <http://www.brainyquote.com/quotes/authors/k/kevin_rollins.html>
6. *On Directing Film*, por David Mamet 7. Luntz Research, pesquisa com mulheres eleitoras na Califórnia 8. Perguntas de pesquisa da Luntz Research 9. .<http://www.crf_usa.org/bria/bria14_3.html>
10. .<http://www.lbjlib.utexas.edu/johnson/archives.hom/speeches. hom/640522.asp>
11. Perguntas de pesquisa da Luntz Research

Capítulo III: Palavras Antigas, Significados Novos

1. *The Los Angeles Times, A-1*, história de duas partes sobre a Coreia do Norte, junho de 2005.
2. George Orwell. *Politics and the English Language* 3. Ibid.
4. Ibid.
5. Todas essas etimologias vieram do Dicionário Etimológico Online, <www.etymonline.com> e do *Concise Oxford English Dictionary.*
6. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com> e *Concise Oxford English Dictionary.*
7. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com>.
8. Wikipedia.com, Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com>.
9. Wikipedia.com, Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com>.
10. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com> e *Concise Oxford English Dictionary.*
11. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com>, *Concise Oxford English Dictionary* e Wikipedia.com
12. Wikipedia.com.
13. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com> e *Concise Oxford English Dictionary.*
14. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com> e *Concise Oxford English Dictionary.*
15. Michael Dukakis, discurso de aceitação de nomeação presidencial democrata, 21 de julho de 1988.

16. "*D.C. Mayor Acted Hastily, Will 'Rehire' Aide*", por Yolanda Woodlee. The Washington Post, 4 de fevereiro de 1999.
17. "*Wisconsin Student Calls for Speech Code Following 'Niggardly' Incident*". Cougar News Sendee, fevereiro de 1999.
18. Wikipedia.com, "World Wide Web".
19. Wikipedia.com, "World Wide Web".
20. *Variety Slanguage Dictionary*.
21. Charles Johnson, fundador do Littlegreenfootballs.com, recusou-se a revelar de onde o nome veio; veja "Perguntas Feitas com Frequência" (*Frequent Asked Questions*) em <www.littlegreenfootballs.com>.
22. Littlegreenfootballs.com, "*9/14/2004: The Smoking Memo*". Debatido por John Podhoretz no *The O'Reilly Factor,* e amplamente divulgado pela mídia.
23. Powerlineblog.com, arquivos.
24. "*After Blogs Got Hits, CBS Got a Black Eye*", por Howard Kurtz. The Washington Post, 20 de setembro de 2004.
25. Arquivos do Daily Kos.
26. "*After Blogs Got Hits, CBS Got a Black Eye*", por Howard Kurtz. The Washington Post, 20 de setembro de 2004.
27. *The Kerry Spot*, *National Review Online*, arquivos.
28. *Compact Oxford English Dictionary.*
29. Dicionário Etimológico Online <www.etymonline.com>, e *Concise Oxford English Dictionary*.
30. "*Impromptus*", por Jay Nordlinger. National Review Online, 26 de fevereiro de 2002. Veja também: *The American Heritage Rook of English Usage, a Practical and Authoritative Guide to Contemporary Usage,* 1996, e o Dicionário Etimológico Online www.etymonline.com> e *Concise Oxford English Dictionary.*

Capítulo V: Seja a Mensagem

1. Entrevista com Henry Kissinger, março de 2006.
2. "*He's champing at the bid; Eager to stand out, presidential hopeful Dennis Kucinich takes the 'Seabiscuit' hook by the reins*", por Reed Johnson. The Los Angeles Times, 4 de agosto de 2003.
3. *Associated Press,* 1 de agosto de 2005.
4. Definição de Billy Wilder de "o toque Lubitsch" em *Conversations with Wilder*, por Cameron Crowe, p.113.
5. <http://en.wikipedia.org/wiki/2004_Democratic_National_Convention>
6. < http://www.national review.com/symposium/sympo-sium200407300206.asp> 7.

<http:/www.worldnetdaily.com/news/article.asp?ARTICLE_ ID=41425
8. "*The Vietnam Effect in 2004*", (Crítica de Livro). *The Hill*, por Deborah Kalb, 27 de janeiro de 2004.
9. Transcrição da MSNBC, *Scarborough Country*, 22 de outubro de 2004.
10. Ibid.
11. *True and False: Heresy and Common Sense for the Actor,* por David Mamet 12. "*GOP Embraces String of Victories, But It Is Still Seeking Vision for '96*". The New York Times, Richard Berke, 7 de novembro de 1993.
13. <http://en.thinkexist.com/quotes/jack_welch> 14. <http://en.wildquote.org/vviki/steve_jobs> 15. *Emergence Slogan Survey.* BusinessWeek, Kiley, outubro de 2004.
16. *Ad Age,* "*Top 10 Advertising Icons of the Country*"

Capítulo VI: Palavras de que nos Lembramos

1. *Pittsburgh Post-Gazette*, 19 de julho de 2006, pg. C-1.
2. "*Top 100 Advertising Campaigns*", *Ad Age* 3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. <http://www.inthe70s.com/generated/c0mmercials.shtml> 7. <http://www.inthe80s.com/tvcommercials/cshtml> 8. Programa *Directed Studies.* Universidade de Yale, outono de 1992.
9. Luntz Research "*Constitutional Knowledge Survey*", 30 de agosto de 1998.
10. *Ad Age, "Top 100 Advertising Campaigns do Século"*, por Bob Garfield.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. *Emergence Slogan Survey.* BusinessWeek, Kiley, Out. 2004.
15. *Emergence Slogan Survey*,. BusinessWeek, Kiley, Out. 2004.
16. "*Ad Track*". USA Today, 23 de maio de 2005, por Michael McCarthy.
17. *Real Time with Bill Maher,* 1° de outubro de 2004.
18. Site da PBS, *The American Experience*, *People and Events*: Discurso da "Crise de Confiança" de Carter.
19. <http://en.wikipedia.org/wiki/Daisy_(te1evision_commercial)>

Capítulo VII: Estudos de Casos Corporativos

1. Entrevista com Jack Welch, julho de 2006.
2. Entrevista com Steve Wynn, junho de 2006.

Capítulo VIII: Estudos de Casos Políticos

1. <http://www.brainyquote.eom/quotes/quotes/e/edwardrmu106342.html>
2. Ralph Hallow, "*GOP Unveils Down-The-Stretch Ad Blitz*". The Washington Times, p. A1.
3. Ibid.
4. *PBS Online*, *Wisconsin Public Television*, *Rosser Reeves Collection at the State Historical Society of Wisconsin*.
5. *The Presidential Campaign Memorabilia*" site da Duke University Special Collections Library; "*Campaigns and Elections*" do site da PBS AmericanPresident.org.

Capítulo IX: Mitos e Realidades Sobre Linguagem e Pessoas

1. Entrevista com Norman Lear, maio de 2006.
2. Fontes incluídas nesta seção: recenseamento de 1990 e 2000; a Pesquisa com a Comunidade Americana de 2004; o Resumo Estatístico de 1990; a Liga Nacional de Cidades – "*The American Dream in 2004: American People*"; Artigo: *On an "Average" American Day*: <info.about.com/od/censusandstatistics/a/averageday.htm>
3. Pesquisa da Luntz Research, 1997.
4. *2000 U.S. Census*, *Table QT-P20 Educational Attainment by sex* 5. <http://www.news.harvard.edu/glance> 6. "*Introduction to the Core Curriculum*", <www.harvard.edu>.
7. "*The Truth About Harvard: It may be hard to get into Harvard, but it's easy to get out without learning much of enduring value at all. A recent graduate's report*", por Ross Douthat. The Atlantic Monthly, março de 2005.
8. Luntz Research, *Constitution Survey*, 1998.
9. Luntz Research, *Post-Election Survey*, 2004.
10. Ronald Reagan, Despedida da Nação, 11 de janeiro de 1989.
11. Pesquisa para o País Preparado feita pela Luntz Research, 14 de novembro de 2003.
12. Write101.com
13. *American Journalism Review.* Paul Farhi, junho/julho 2005, Volume 27, 3ª Edição.
14. "*Stop the Press!—Newspaper Publishing and Readership*", por Peter Francese. American Demographics, 1° de julho de 2003.
15. *Bureau of Labor Statistics Consumer Expenditure Survey*, citado em "*Stop the Press! — Newspaper Publishing and Readership*", por Peter Francese. American Demographics, 1° de julho de 2003.
16. *Newspaper Association of America — The Source* — <http://www.naa.

org/thesource/index.asp> 17. Nielsen/NetRatings comunicado à imprensa em novembro de 2005.
18. *Pew Research Center for the People and the Press*, citado em *American Journalism Review.* Paul Farhi, junho/julho 2005, Volume 27, 3ª Edição.
19. <http://www.washtimes.com/national/20040708-113557-6153r.htm> 20. Luntz Research, *A&B Americana analysis* 21. Ibid.

Capítulo X: O Que REALMENTE nos Importa

1. Luntz Research, *GOP Retreat Final PowerPoint*.
2. Resposta instântanea do pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação da Luntz Research.
3. Discurso de Winston Churchill na festa do Lord Mayor, 9 de novembro de 1954.
4. *Oxford English Dictionary*
5. Carta de despedida de Ronald Ronald, novembro de 1994.
6. Luntz Research, *GOP Retreat Final PowerPoint*.
7. Ibid.

Capítulo XI: Linguagem Pessoal para Cenários Pessoais

1. < http://www.quotationspage.com/quote/403.html>

Capítulo XII: Vinte e Uma Palavras e Expressões para o Século XXI

1. Usado pela primeira vez por Richard F. Sailer na revista *National Carbon Company Management*, em um artigo reimpresso posteriormente pela Union Carbide Company.
2. Burke, *Reflections on the Revolution in France* 3. Dicionário Etimológico Online 4. Ibid.

ÍNDICE

11 de setembro, 41, 112, 206-207, 210, 212, 214, 224, 263, 286
1984 (Orwell), xi, xii, 48, 49, 189
(Luntz), xvi-xvii

"abordagem equilibrada", 264-265
Abramoff, Jack, 54
"abranger", 69
Adenauer, Konrad, xiii
Adler, Alfred, 248
adular, 68
advogados, 24-25, 288
Affleck, Ben, 204
afro-americanos, 63, 262
agências e programas de, 36-37
água engarrafada, 107-108
Ailes, Roger, 70, 82, 266
"álcool" e "destilado", 133-134
alegação do "homicídio culposo acidental", 13-14
alinhamento da linguagem, 101-102, 102-103
alinhamento da linguagem e, 99-105
Alka-Seltzer, 15, 17, 99, 115
Allstate, 20, 119
American Express, 27, 100
Americanos orgulho e patriotismo de, 199-200
americanos, nível de, 5, 38, 187-190
analogias com os esportes, 30, 41-42, 42
anúncio da "margarida", 24, 125-126
"apartidarismo", 61
aplicação da lei, 47
"A Política e a Língua Inglesa" (Orwell), 48, 49-50, 51
aposentadoria, 172-175
"apostar" versus "jogar", 131-133
Apple, 99
Aristóteles, 212

aspiracional, 18, 18-20
assistência ao pobre, 45-46
assistência médica, 142, 214, 255, 282, 283
ataques do dia 11 de Setembro, 41, 112, 206-207, 210, 212, 214, 224, 263, 286
"atenção gerenciada", 256
AT&T, 44-45, 245
Atwater, Lee, 46
aumento, como pedir, 234-235
autenticidade, 80, 93-95, 105, 201
autenticidade e, 96-97
Avis, 11

Baer, Kenny, 21, 22
Banco HSBC, 218
Barnard, Fred, 7-8
Barnes, Fred, 23
Barone, Michael, 23
Beatty, Warren, 18, 82
bem-estar, 42-43
Ben & Jerrys, 101
Bentsen, Lloyd, 128
Berlusconi, Silvio, 160
Bernbach, William, 118
Berners-Lee, Tim, 64-65
Bierce, Ambrose, 226
bin Laden, Osama, 112, 206
"bipartidarismo", 60-61
Blair, Tony, 111
blogs, xv-xvi, 66-68, 213
blogs e, 66, 67-68, 213
blogs sobre, xv-xvi, 66-68, 213
BMW, 9, 100
Bob Dole, 225
Boeing, 33
Bolas de futebol "Fale Comigo", 31-32
bom-senso, 202, 213-214
Boost Mobile, 102
Bounty, 17
Brando, Christian, 13-14
brevidade, 6-7, 115, 175, 185
brevidade em, 7
Brill, Steven, 190
Brown, Marshall, 62
Buchanan, James, 251
Buchanan, Pat, 10, 89
Burger King, 18, 26, 121

Burke, Edmund, 212, 246
Bush, George H.W., 10-11, 35-36, 46, 61
Bush, George W., ix, 5, 13, 22, 29, 37, 50-51, 82, 83, 84, 94, 111, 124, 127, 165, 193, 199, 202, 206, 211, 214-215, 222-223, 257

Caddell, Patrick, 72, 122
Caesar, Sid, 34
Calgon, 19
"campanha", 55
capitalismo, 141-142, 284
Capital One, 205
Carlson, Buckley, 149
carros, 205, 217, 247, 255, 261, 287
Carter, Jimmy, 23, 72, 127-128, 164
Carville, James, 26
celulares, 139-140, 205
"centrado no paciente", 256
CEOs de, 96-100
cereais, 8, 12, 17, 20, 105-106
"certificado", 138, 261
"chato", 58
Cheerios, 106-107
Cheney, Dick, 111-112, 130, 207, 222
Cherny, Andrei, 114
Chesterton, G. K., 7
"chicano", 64
Churchill, Winston, 1, 223
citações inesquecíveis de, 109, 110-111, 112
Clairol, 25
clichês, 55, 96
Clinton, Bill, 10, 27, 51, 72, 83, 93, 94, 122, 152, 159, 165, 222, 225, 257
Clinton, Hillary Rodham, 43-44, 94, 214
Coca-Cola, 9, 11
Cochran, Johnnie, 110
Coelho, Tony, 160-161
Cohen, Nick, 70
comentário "que venham" de, 112-114
como conseguir entrar em um avião, 236-238, 237-239
como conseguir uma mesa em um restaurante, 238-239
como escrever cartas, 239-240
como evitar erros, 33-47
como evitar uma multa, 235-236
como pedir aumento ou promoção, 234-235
comprar em, 216
Computadores Mac, 5, 118
Comstock, Barbara, 84

comunicação, xi, xix, 24, 183
Conferência Republicana do Senado, 70-71
conhecimento e, 35-36, 38, 187-190
conhecimentos e inclinação por, 35-39, 62, 187-190
"conservação", 171, 254
consistência, 12-14, 185
consistência em, 12, 12-14
contexto, 26-27, 29, 34, 38, 39, 41, 53, 115, 165, 168, 190
contexto em, 26, 26-27
Contrato com a América, x, xv, 31, 151-161, 249-250
Contrato com a América e, 153-154, 159, 160-161
conveniência, 216-218
"conversa franca", 266
Coolidge, Calvin, 7
Coors Light, 9
Coreia do Norte, 49
corporações, 218-220
Corpos de Paz, 19, 246
Corsi, Jerome, 84
Corzine, Jon, 249
credibilidade, 8-11, 19, 71, 79, 80, 87, 92, 103, 115, 119, 126, 141, 165, 185, 264
credibilidade de, 8-9, 85
credibilidade em, 8-9, 11
Crest, 19
crianças, 43-44
crianças e, 43-44
"crime" e "criminoso", versus
"segurança pública", 180
"crise", 59-60, 122
Cromwell, James, 81-82
"cultura de", 265-266

"dados honestos", 137-138
"dados precisos", 137-138
Daily Kos, 67
Daschle, Tom, x
Davis, Gray, 273-280
Dean, Howard, 65, 67, 126
debate sobre a imigração e, 161, 174-175, 174-180
De Beers, 19
de CEOs corporativos, 94-98
"de cor", 63-64
definição das palavras, 48-69
definição de questões de política, 45-47
definições e, 45-47
de Kerry, 8-9, 84, 85, 88

DeLay, Tom, 152
Dell, 8, 28, 38
"democracia do acionista", 149-150
Democratas, ix-xi, xvi, 27, 31-32, 37, 60, 67, 164, 193, 214, 219, 250, 265, 282
de propriedade, 211
"desafio", 59
destituição governamental da Califórnia, 273-280
"détente", xiii-xiv
"direitos", 255
discurso do "mal-estar" de, 122-124
Discurso "Eu tenho um sonho", 18
discussões em grupo, 74-78, 79, 87, 89, 90, 113, 117, 154, 208
Dodge, 20
Dole, Bob, 165, 201
"dork", 58
Dreier, David, 23
Droga, David, 100
Drudge Report, The, 67
Dukakis, Michael, 61
Dulles, John Foster, xiii-xiv
economia de mercado livre, 141-142, 211, 284-285
Edwards, John, 221
eficaz, dez regras de, 175-180, 185
veja as regras específicas de, 185
eficaz, dez regras de; veja as regras específicas de, 1-32
"eficiente" e "eficiência", 254-255
Eisenhower, Dwight D., 82, 163-164, 164, 224
Eisenstein, Sergei, 40
"elegância casual", 258
eleição, 72-73, 74, 79, 162, 180, 186, 202, 220
eleitores, 189-190, 201-202, 228
elementos visuais e,, 21-23, 28-29
e-mail e mensagem de texto, 6, 54-55, 191-192
emoções, 209, 274
"empregada", 268

empresas de contabilidade, 137-138
e o papel do governo, 215-216
escolha da escola e, xvii-xviii, 256, 288
escrevendo carta, 239-240
"escutas clandestinas", 289
"escuta telefônicas", 289
especial, 58-59
"espírito positivo", 250-251
espiritualidade, 220, 263-264
esportes, 41-42, 42

"estilo de vida", 248-249, 258
expectativas, 19, 80, 92
expectativas e, 10-11
experiência "sem complicações", 140, 199, 206, 216, 247-248
"exterior", 286
exúrbio, 195-199
ExxonMobil, 34

Fabrizio, Tony, 151
factóide, 68
Fahrenkopf, Frank, 131-132
feliz, 202-203
filmes, 39, 204, 244-245, 252
Firstenberg, Jean Pickler, 110
folhear, 68
"força decisiva", xii-xiii
"força esmagadora", xii-xiii
Forças armadas dos EUA, 120
Ford, Bill, 102-103
Ford, Gerald, 127, 164
Ford Motor Company, 102-104
frase das questões políticas em, 45-47
funcionários, 229-230
futuro, 97, 222-223

Gamble, James, 12
"ganha pão", 56
Garthoff, Raymond, xiv
"gastos", 257
Gates, Bill, 38, 219
gay, 56-57
Gelbart, Larry, 34
Genentech, 230
General Electric (GE), 34, 98, 100, 115, 253
General Mills, 20, 106
General Motors (GM), 103, 104
gênero, 30, 41-44, 193-194, 226, 261
gênero e, 42, 43
George W. Bush, 126
Gephardt, Dick, x
Geraghty, Jim, 68
Germond, Jack, 128
Gingrich, Newt, x, 5, 24, 46, 82, 126, 151, 152, 153, 158, 160, 162, 168, 264
gíria, 53, 54-55, 268
Giuliani, Rudy, x, xv, 91, 180, 186, 203, 260
"globalização", 284

Goldberg, Rube, 49
Goldwater, Barry, 118, 124-126, 164
Gore, Al, 5, 8, 10, 21-22, 23, 51, 64, 124, 126, 165, 224
"governanta", 269
governo, 281-282
grandes, 203-205

Hagel, Chuck, x
Halliburton, 130
Hannity, Sean, 23, 82
Harding, Warren G., 26, 37, 225
Hatch, Orrin, 95
Hebrew National, 15, 27
Helprin, Mark, 225
Hewlett-Packard, 218
Hilfiger, Tommy, 259
Hispânicos, 63, 64, 177
Hitchcock, Alfred, 52
Hollywood, ix-xi, xix, 107, 203, 220
Honda, 255
Howard, David, 62
Huffington, Arianna, ix, x, 67
Hughley, D.L., 39
humanização, 18, 144
humor, 57
Hutchinson, Tim, 219-220

IBM, 6, 7
idiota, 58
imaginação, xii, 21, 22-23, 235, 244-247, 246, 258
imigrantes ilegais, 161, 174-180, 203, 286-287
impeachment de, 291-297
importância, 27-28
importância em, 26-27
"imposto da morte", 52, 166-168, 284
impostos, 157-158, 165, 197, 282-283, 284
"imposto sobre patrimônio", 166-168, 284
"independente", 259-261
indústria da sáude e do bem-estar, 251
indústria de energia, 34, 170-172, 287
indústria petrolífera, 170-171
inesquecível, 121-127
Infiniti, 20-21, 244
"inovação", 97, 103, 139, 252-253, 285
Instapundit, 67
"instituições financeiras" versus "cooperativas de crédito",134-135

integridade, 249
Intel, 17, 100
“interceptação eletrônica”, 289
“internacional”, 286
Internet, 54-55, 64, 191, 192, 212-213, 231, 245
“investimento”, 257
Iraque, 207, 228, 282
Isakson, Johnny, 36

Jack Welch, 98
Jobs, Steve, 99
jogo de palavras em, 17-18
John Kerry, 83-88
Johnson, Charles, 66, 67
Johnson, Lyndon, 46, 124, 125, 164, 210
Johnson, Reed, 81
Jon Stewart, 52
jornais, 190-191, 193, 198
justiça, 210
“justiça” e, 210
Kafka, Franz, 49, 68
Kaiser Permanente, 257
Kennedy, John F, 61
Kennedy, John F., 2, 19-20, 37-38, 62, 93, 164, 246

Kennedy, Robert F., 224-225, 226-228
Kerry, John, ix-x, 5, 51, 67, 79, 83-89, 114, 127, 165, 172, 199, 214, 222, 224
King, Larry, 109-110
King, Martin Luther, Jr., 109-110, 223, 226-228, 289
Kissinger, Henry, xiii-xiv, 81
Klein, Jonathan, 67
Klugman, Jack, 107
Knott, Kerry, 153
Kristol, William, xvi
Kucinich, Dennis, 81-82

Lakoff, George, 3, 153
Largent, Steve, 31
Las Vegas, 131-132, 136, 254
Latinos, 63, 64, 175, 262
Lauren, Ralph, 258
Leahy, Patrick, 111-112
Lear, Norman, 116, 182
leite, 8, 23
Leno, Jay, 94, 188, 201
ler, 190-193
Le Revê, 136

"liberal" e "liberalismo", 61-62, 153
"liberdade" e, 210
Licklider, J.C.R., 64
limites de, 3
Lincoln, Abraham, 7, 8, 20, 155
linguagem, xiii, xiv-xxiii, 2-4, 266
linguagem aspiracional, 18-20, 165
linguagem corporativa, xx-xxi, 129-150
linguagem inesquecível, 109-128
linguagem Orwelliana, 48, 166
linguagem política, xi-xiii, xviii-xix, xix, xx, xxi, 7, 151-176
linguagem publicitária, 116-119, 163
Listerine, 115
literário, 2
Little Green Footballs, 66
Lizza, Ryan, 23
L'Oreal, 19
Lott, Trent, x, 291, 292
Lugar, Dick, 95

Maher, Bill, 1, 33-34, 43, 124
"Main Street", 218-220
Manilow, Barry, 119, 120
manipulação, xvii, 84
Maquiavel, Nicolau, 49, 68, 110
"massa", 56
mau uso das palavras, 68-69
Maxwell House, 12, 100
McCain, John, 93, 94-95, 127, 203, 224, 260, 266
McDonald's, 18, 100, 101
McKinnell, Hank, 96-98
McLaughlin, John, 153-154
medicações, 96-97
Medicare, 29, 162-163, 254, 289
Medicare e, 162
Medidores de pessoas (Pré-testes de Comunicação com Uso de Equipamento de Avaliação com Resposta Imediata), 77-80
memorandos da Guarda Nacional e, 67-68
mensagens positivas, 223-226
mercearias, 217, 261
metáfora, 55
metáforas de guerra, 42-43
Michael Deaver, 28
Microsoft, 23, 38
Miers, Harriet, 66, 213
Mitchell, Andrea, 124

mitos, 182-187
mitos sobre, 182-207
M&M's, 17, 20, 99, 115, 163
Mondale, Walter, 127, 165
Morris, Dick, 72
morte, 52, 166-168, 284
Morton Salt, 20, 115
mudança, 222-223
mudança de significado em, 48-69
mulheres, 30, 41-44, 193-194, 226, 226-228, 261
multa, trânsito, 235-236
Murrow, Edward R., 151
música, 17, 204
Muskie, Ed, 10

na eleição de 1992, 83
na eleição de 1994, xv-xvi, 31, 31-32
napkin, 57
na política, 82-93, 121-128, 201
nauseabundo, 70 NBC, 17, 20
"negar" versus "não dar", 161, 290
negatividade, 43, 223, 226, 267-268
"negro", 63
"Negro", 63-64
nerd, 58
Nerf footballs, 31-32
Network Solutions, 231
Nissan, 21
Nixon, Richard, 81, 82
no exúrbio, 198
Noonan, Peggy, 2-3
North, Oliver, 111
nostalgia e retrô, 225, 253-254
Nova República, 23
Nova York, 91, 133, 180, 196
novidade, 13-15, 115, 119, 185
novidade em, 13, 119
"novo e melhorado", 9-10, 199, 252, 254
novo e melhorado, 203

O'Donnell, Lawrence, 89
OK, 56
Olay, 6, 19, 19-20, 253
O'Neill, John, 89
oportunidade, 211-212, 263
ordem de apresentação, 39-40

O'Reilly, Bill, 82, 202
orgulho e patriotismo de, 262
Ornstein, Norm, 41
Orwell, George, ix, xii, 48, 49-51, 68, 189
otimismo, 223-224, 226
ouvir, 4, 43-44
Oxford Union Society, 30-31

País Preparado, 189
País Scarborough, 89
palavras desconhecidas em, 38-39
palavras e frases a serem evitadas, 281-290
palavras "re", 253-255
"pão", 56
"partidarismo", 61, 260, 264
patriotismo, 262
"paz de espírito", 260, 263
pedir desculpas, 232-234
Pelikan, Jaroslav, 116
perguntas feitas em, 23, 24, 25-26, 115
Perot, Ross, xv, 40, 111, 165, 202, 213, 260, 274
personalidade, 80, 82-107
personalidade em, 82-93, 201
personalização, 18, 24, 43, 91, 105, 144, 162, 173, 244, 282-283
pesquisa de mercado, 27
pesquisas sobre, 74
Pfizer, 96-98
pirataria, 204
política, 213, 271
populações rurais, urbanas e suburbanas, 195-199
Powell, Colin, xii-xiii, 112-113
PowerLine, 66
prestação de contas, 137, 148, 228-229, 243, 249-251, 288
prestação de contas de, 138, 148-149, 228-229, 249-250, 288
pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação, 74, 77-80, 208-209, 210
Previdência Social, 29, 172-175, 214, 246, 257, 258, 283
Previdência Social e, 29, 246, 257
PricewaterhouseCoopers (PwC), 137-138
"princípio do cuspe" de, 141, 274
princípios, 209-210
"privado, privatizar", 141, 173, 283-284
problema, 59
Procter & Gamble, 12, 102
Procter, Harley, 12
"progressivo", 62, 153

Projeto de Reforma Eleitoral, 220-221
promoção, pedindo por, 234-235
propriedade, 211-212
“prosperidade”, 263

Quayle, Dan, 128
questão, 59
questões ambientais, 287
questões ambientais e, 169-175
questões trabalhistas, 111, 130
questões trabalhistas e, 142-143, 144

raça e etnicidade, 62-63
Rassmann, Jim, 84-85
Rather, Dan, 66, 67-68, 213
Raymond, Lee, 34
Reagan, Ronald, 2, 13, 23, 26, 29, 30, 46, 82, 92, 93, 123, 127-128, 164, 189, 202, 224, 225, 282
recursos visuais em, 20, 119
redução do crime, 47, 181
Reed, Ralph, 221-222
Reeves, Rosser, 163
regras de, 1-32, 185
regras de; veja também as regras específicas, 175-180
Reid, Harry, x, 229
relevância e, 27
religião, 220, 263-264
repetição, 11, 11-12, 14, 29, 119
repetição em, 13, 29
Republicanos, x-xi, xv-xvi, 29-31, 37, 60, 62, 95, 166, 180, 193, 215, 250, 264, 265, 282
respeito, 229-230
Resposta instantânea do pré-teste de comunicação com uso de equipamento de avaliação, 74, 77-80, 208-209, 210
restaurantes, 258
“resultados”, 250-251
Revisão Nacional, 84
Reynolds, Glenn, 67
Rice Krispies, 17
Robbins, Anthony “Tony”, 208-209
Rogers, Will, 208
Rollins, Kevin, 38
Roosevelt, Franklin Delano, 19-20, 46, 158, 210, 224, 261
Roosevelt, Theodore, 12, 282
Ross, Diana, 137
Rove, Karl, 46

Rumsfeld, Donald, 207

Saddam Hussein, 207
Samsung, 245
“sangue”, 57-58
Sayle, Alexai, 182
Schwartz, Tony, 24, 125
Schwarzenegger, Arnold, 92, 110, 203, 260
Scott, Ridley, 118
Scott, Walter, 64
“segurança”, 181, 260
“segurança financeira”, 263
“sem complicações”, 140, 199, 206, 216, 247-248
sexo (gênero), 30, 41-44, 193-194, 226, 261
Shapiro, Robert, 13-14, 16, 24-25, 110
Shaw, George Bernard, 57
Shribman, David, 112
Shrum, Bob, 114
Siemens, 231
símbolos visuais e, 28-29
Simon, Roger L., 67
simplicidade, 4-6, 115
Simplicidade, 119, 126, 175, 185
simplicidade em, 4-5, 5-6
Simpson, O.J., 13, 16, 110
sindicatos, trabalhista, 111, 130, 142-148
situações pessoais, xx, 232-241
slogans, 164-166
Sobre, 122, 124, 165, 180
sobre conhecimento ou consciência, 35-39, 62, 187-190
“soluções”, 230-231
“sonho” de, 121, 123-124
sons e texturas da linguagem, 17-19, 177
Sorenson, Ted, 2-3
Sorkin, Aaron, xvii, 2, 17, 39, 84, 90, 110
Sorkin, Aaron, xix,, 242
Spade, David, 205
Sprite, 119
Stahl, Lesley, 28-29
State Farm, 100, 119, 120
Stevenson, Adlai, 163
Stricker, Gabriel, 76
suposições, 34
suposições sobre, 35-39, 62

tacanho, 62

Taco Bell, 119
tawdry, 58
televisão, 65, 115-116, 163-164, 188, 191, 193, 203
textura e sons da linguagem, 17-19
Thatcher, Margaret, 224
The New York Times 112
"tipicamente americano", 262-263
títulos de, 6
Toyota, 45, 255
Tracy, Spencer, 107
"triste", 55
Truman, Harry, 223, 251
Turner, Ted, 286
Twain, Mark, 6

Uelmen, Gerald, 110
United, 99, 205
United Airlines, 205
Universal Studios, 45

"valor", 230
valor de, 215-216
valores de família, 220-221
"valores" e, 220-221
valores e debates e, 220, 221
Van Buren, Martin, 56
Variedade, 65
Verizon, 23, 100, 243
Veteranos do Swift Boat e, ix, 66, 85-89
Veteranos do Swift Boat pela
Verdade, ix, 66, 85-89
visualização, 20-24, 28-31, 40, 119, 132, 135, 234, 235
visualizar, 126
Volkswagen, 15, 118
Volvo, 103-104
Vons, 130

Wall Street, 34, 218-220
WalMart, 111, 119, 130, 142
"Washington", 281, 282
Watson, Thomas, 7
Watts, J. C., x, 31
Wausau Insurance, 216
web, 64-65
Welch, Jack, 34, 129-130
Welles, Orson, 210
Whitman, Meg, 38-39

Will, George, 59, 117
Williams, Anthony, 62
Winchell, Walter, 226
Wired, 65
Witcover, Jules, 128
Wonkette, 67
World Wide Web, 65
Wynn, Steve, 136-137, 254

xingamentos e vulgaridade, 267, 268

Zuniga, Markos Moulitsas, 67

ANEXO
Quando as Palavras Falham

Houve uma época em que eu estava disposto a enfrentar e a derrubar alguns dos políticos mais poderosos de Washington para lutar em favor de uma comunicação eficaz e contra as mensagens republicanas ruins – mesmo quando as pessoas que eu estava desafiando pudessem prejudicar e prejudicaram a minha carreira.

Em 1995, o então ex-presidente da Conferência, John Boehner, disse aos colegas para falar sobre "Promessas Feitas, Promessas Mantidas" para seus constituintes, e eu fui expulso de uma apresentação da conferência por dizer a eles que o slogan lembrava aos eleitores algo que poderia ser dito por um vendedor de carros usados.* A minha alternativa? Muito mais humilde e crível: "um bom primeiro passo".

Naquele mesmo ano, quando os líderes republicanos começaram a falar sobre a "delegação", a mudança dos programas do governo federal e as responsabilidades para os estados, insisti que eles usassem no lugar "respostas locais e soluções locais para problemas locais".

Ed Gillespie, depois um funcionário de alto escalão de Dick Armey, líder da Maioria da Câmara, e mais tarde o presidente do Comitê Republicano Nacional, repreendeu-me severamente tão alto nos saguões do Capitólio que o congressista de Indiana, Steve Buyer, teve que interceder e pedir que Ed recuasse. Qual foi a minha ofensa? Dizer aos membros que o seu slogan todo fofinho, "Clinton Esmagador" ("*Clinton Crunch*") lembrava mais às pessoas uma barra de chocolate do que as condições econômicas sob a administração de Bill Clinton. Eu não recuei – e felizmente apenas alguns poucos membros repetiram a frase autodestrutiva.

A boa comunicação não vem fácil para os profissionais políticos, e o resultado de 2006 estava há anos na preparação.

O Partido Republicano, que perdeu aquelas eleições históricas, era uma

casca cansada e irritadiça do movimento articulado, reformista e progressista que assumiu o cargo em 1994 durante uma onda de mudanças positivas. Eu conhecia aqueles Republicanos. Eu trabalhava para eles. Eles eram meus amigos. "Esses" Republicanos não eram "aqueles" Republicanos.

Os líderes do Partido Republicano, em 1994, eram visionários destemidos e apaixonados com a coragem de encarar as pessoas com uma nova agenda claramente definida e um vocabulário recém-formado em torno do "Contrato com a América" o qual educou os americanos comuns, e não apenas as elites políticas. As questões e os princípios os guiavam. As palavras e as visões os empolgavam.

Mas os mesmos ativistas jovens que foram eleitos em uma plataforma de mudança e de uma linguagem de reforma tornaram-se a definição dos especuladores que a destruíram. Os Republicanos de 1994 e o Congresso se contiveram em um padrão altamente ético, ligando a expressão "prestação de contas" para tudo o que faziam – e eles genuinamente queriam dizer isso. Os Republicanos de 2006 eram uma bagunça ética, mais interessados em proteger seus empregos do que em proteger as pessoas que serviam. Os Republicanos de 1994 vieram para "revolucionar" Washington. Washington ganhou.

Os Democratas não eram muito melhores. Lançaram centenas de críticas, porém não ofereceram nenhuma solução significativa. Os seus líderes recusaram os esforços de alguns membros em introduzir uma plataforma do partido para as eleições em médio prazo, pois achavam que ganhariam mais lugares atacando os Republicanos do que explicando as suas crenças. Não há nenhuma forma de dissecar a linguagem do manual de estratégias republicano, pois eles não tinham nenhum. Eles só ofendiam de forma negativa. Basta clicar nas postagens do YouTube ou visitar qualquer site dos vários partidos liberais e ver a taxa de postagens antiBush/antiGOP versus qualquer coisa remotamente que seja a favor de alguma coisa.

E mesmo assim, eles ainda ganharam.

Karl Rove, "o arquiteto" das duas campanhas presidenciais de Bush, fez um bom trabalho no começo de 2006 ao descrever a natureza transitória do seu sucesso político:

> O progresso do GOP nas últimas quatro décadas é uma conquista política impressionante. Contudo, também é um conto de advertência do que acontece com um

> partido dominante – nesse caso, o Partido Democrata – quando o seu pensamento se torna ossificado; quando a sua energia começa a ser drenada; quando uma mentalidade subvencionista assume o comando e quando o poder político se torna um fim em si em vez de um meio para conseguir um bem comum.
>
> Precisamos aprender com os nossos sucessos – e com as falhas dos outros. Como o partido governante dos Estados Unidos, os Republicanos não podem ficar cansados ou tímidos. Recebemos a oportunidade de governar; temos que continuar a mostrar que merecemos a confiança dos nossos companheiros americanos.[1]

Como as coisas mudam rápido. No dia da eleição de 2006, foram os Republicanos, e não os Democratas, que ficaram "cansados" e "tímidos". Na verdade, ficaram em silêncio. Muitíssimos candidatos ao congresso se recusaram a engajar seus constituintes em uma discussão de duas vias sobre os desafios da Previdência Social. Pouquíssimos acolheram os foros de prescrição médica do Medicare para ajudar os idosos a assinar e a economizar dinheiro. E quase ninguém se ergueu para exigir um fim para aquela questão que tinha trazido esses membros para o poder em primeiro lugar: os gastos perdulários de Washington. Como o congressista Mike Pence concluiu horas depois do fechamento das urnas: "o maior escândalo em Washington, D.C. é um gasto federal desembestado". O preciso rótulo "Ponte para Lugar Nenhum" se tornou o caminho para uma maioria Democrata.

Essas são as palavras exatas que o líder da maioria republicana, John Boehner, encenou em uma coletiva de imprensa no começo de 2006. Você julgará se este é um partido de convicção intelectual, da transparência moral e das palavras que funcionam:

> Estou trabalhando com nossa equipe para desenvolver uma visão completa, uma visão coletiva para o nosso partido. Isso é um processo longo, lento e árduo. Fora isso, espero que ela dite a direção para qual iremos neste ano e em longo prazo. E enquanto eu espero – eu espero que possamos concordar sobre a grande questão pela qual poderíamos lutar, sabe, na verdade cabe aos

> membros decidir isso. O que eu tenho que fazer é fornecer o processo para ver se conseguimos nos colocar lá.2

Ao mesmo tempo em que o povo americano estava exigindo resultados reais, o líder da maioria republicana lhe ofereceu um pábulo incompreensível. Onde os Republicanos uma vez ofereceram visão e direção, eles agora ofereciam processo. Onde eles já tinham sido unidos em torno de princípios claramente definidos, agora estavam sem rumo com políticas claramente indefinidas. A declaração, assim como o partido, estava desarticulada, fora do alcance e sem rumo. Como P.J. O'Rourke percebeu na revista *The Weekly Standard*, os Republicanos tinham criado o melhor empreendimento de mercado desde a Nova Coca.3

Nem todas as coisas que aconteceram com os Republicanos em 2006 podem ser explicadas pela má linguagem. Havia o Iraque.

Os que se opunham à guerra protestariam que não havia nenhuma forma de "vender" isso ao público americano. Talvez. Mas por muito tempo, a administração e os Republicanos no Congresso falharam até mesmo em tentar. Durante todo o conflito, os americanos levantaram questões que os Republicanos administrativos e os congressistas sabidamente tinham escolhido não responder. Fizeram um medíocre trabalho ao definir a missão, explicando os riscos em longo prazo e expondo o que estava acontecendo diretamente no Iraque, enquanto candidamente reconheciam o que estava errado. Em resumo, Bush e seus aliados no Congresso trataram toda a questão como se fosse autoexplicativa, sua exatidão fosse autoevidente e os que tinham dúvidas eram tratados como antipatrióticos.

E quaisquer explicações que eles davam eram lamentavelmente insuficientes. O presidente Bush repetia aqueles mesmos pontos idênticos e cansativos muitas e muitas vezes. O bordão da administração "Mantenha o Curso", originalmente intencionado a diferenciar os Republicanos "resolutos" dos Democratas "indecisos", veio a simbolizar a mensagem da estratégia geral da Casa Branca. Na verdade, vinha a ser a única mensagem que a população ouviu sobre o Iraque. Não importa o que tenha acontecido, a mensagem foi sempre a mesma – mantenha o curso, mantenha o curso, mantenha o curso.* Em vez de infundir a confiança, essas três palavras simbolizaram a inflexibilidade e a não prestação de contas. A crescente dificuldade dos "acontecimentos sobre o terreno" no Iraque tornou a boa comunicação essencial, e quanto mais as coisas pioravam, menos eficaz a

mensagem se tornava. Os Republicanos finalmente abandonaram a mensagem dias antes da eleição, mas estavam meses atrasados.

Parte do problema foi que tinham dito para a população que a guerra seria fácil e curta. O infame discurso "Missão Cumprida" (quem pendurou esse sinal, deveria ser enforcado) no dia 1° de maio de 2003, a bordo do *USS Abraham Lincoln* não ajudou. Bush discursou sobre a natureza em longo prazo da guerra contra o islamismo radical, porém se recusou por muito tempo a reconhecer a violência e carnificina no Iraque que os americanos viam no noticiário.

O povo americano se questionava coletivamente: "Se a guerra tinha acabado e a missão tinha sido cumprida, por que os nossos rapazes ainda estavam morrendo?". A resposta: silêncio. O silêncio era um indicativo de muitos problemas – Katrina, Foley, corrupção e prestação de contas – sempre que os eleitores tinham perguntas ou dúvidas, só recebiam presunção e tópicos concisos como respostas. Os resultados de 2006 foram maiores que o Iraque, como Strother Martin disse para Paul Newman em *Rebeldia Indomável*, "uma falha de comunicação". Semanas de silêncio viraram meses, até mesmo anos, e eventualmente a paciência do público se esgotou. Quando eles não conseguiram uma resposta, transmitiram sua raiva nas urnas, e as "security moms" (mães pela segurança contra o terrorismo) tinham mais uma vez voltado ao rebanho democrata.

Não há páginas suficientes neste livro para catalogar todas as falhas de comunicação de 2005-06. Da Previdência Social à imigração ilegal, dos custos dos serviços de saúde aos preços dos combustíveis, de Jack Abramoff a Mark Foley, a lista de erros crassos na política e de má conduta comportamental não tem fim. Mas aqui estão os cinco obstáculos da comunicação que trouxe a queda republicana, em ordem cronológica, com a linguagem defeituosa que roubou a derrota das garras da vitória...

1. Terri Schiavo

Há momentos na política em que dois princípios fundamentais concorrentes e irreconciliáveis entram em confronto. No caso de Terri Schiavo, os Republicanos escolheram ignorar o princípio de "governo limitado" em favor da "defesa da vida".

Entretanto, a maior parte do público, e mesmo uma grande maioria dos Republicanos não via a situação de Schiavo como uma questão de apoio à vida. Certo ou errado, a maioria dos americanos viu a intervenção federal como um clássico caso de fracasso de Washington.* O Washington Post

expôs os fatos do caso:

> O marido de Schiavo e seu guardião legal, Michael Schiavo, disse que ela não tinha esperanças de melhorar e que, com base em suas conversas antes de seu infarto, ela não gostaria de continuar vivendo como estava agora. Os tribunais da Flórida ficaram repetidas vezes ao lado dele, e a Corte Suprema dos EUA se recusou a ouvir os apelos daquelas decisões.
>
> Os pais e os irmãos de Terri Schiavo lutaram para mantê-la viva, arrastando muitos ativistas que defendiam o direito à vida e grupos políticos para o seu lado. Em seu discurso ontem no Senado (líder da Maioria no Senado, Bill), Frist denunciou um memorando apócrifo que circulou entre os legisladores republicanos durante o fim de semana chamando o caso Schiavo de uma grande questão política.4

O autor do memorando, um membro do Senado, foi demitido pela estupidez, porém o dano já tinha sido feito. Para o público, o princípio em jogo não era a vida, mas uma mistura repugnante da política insolente e da intervenção do governo – e o memorando se tornou a evidência incontestável. Os americanos estimam as disputas familiares, mesmo as que envolvem a vida em si, como sendo profundamente privadas. Para eles, a intervenção pública de Washington não era nada mais que uma tentativa exibicionista de tirar proveito à custa de uma família já destroçada.

Por 25 anos, os Republicanos argumentaram que Washington estava muito envolvido na vida cotidiana da população. E 25 anos depois, o povo americano concordou. O caso de Terri Schiavo não era exceção... e os Republicanos não conseguiam renunciar muito bem a tudo pelo que tinham lutado desde o dia em que Ronald Reagan fez o discurso de juramento. Foi bizarro ouvir alguns Democratas falando de repente a favor dos direitos dos estados e da contenção de Washington.

E a maioria dos líderes do Congresso que trabalhava para manter Terri Schiavo viva, o fez de boa fé. Mas os Republicanos teriam sido mais bem servidos adotando uma abordagem menos acalorada e retoricamente menos extrema – mesmo que se sentissem moralmente obrigados a se envolver.

2. Furacão Katrina

O perfil do presidente Bush no avião *Air Force One*, olhando para baixo, para o chão destruído a quase 3,5 quilômetros, foi a sua imagem mais destrutiva capturada em vídeo durante o seu mandato. A distância física entre ele e as vítimas se tornou uma metáfora para a lacuna entre a Casa Branca e a população.

Agora, é verdade que o Serviço Secreto e os funcionários locais lhe disseram para não aparecer em Nova Orleans, assim a sua presença não desviaria os recursos que seriam mais bem usados para manter a segurança das pessoas. Nesse mérito, ele fez a coisa certa.

Entretanto, na política, as imagens e os recursos visuais importam – e o simbolismo sempre triunfa sobre a essência. Em sua compreensível aversão ao estilo de Clinton de morder o lábio e de exibicionismo moral, o presidente Bush errou ao seguir o extremo oposto. Depois do Katrina, ele deveria ter repetido seu desempenho brilhante no Marco Zero na sexta-feira após o dia 11 de setembro. Naquele momento, sobre os escombros ainda fumegantes com o megafone e os trabalhadores de resgate, ele demonstrou liderança e expressou o que 300 milhões de americanos estavam sentindo. Em vez disso, ter ficado em seu racho em Crawford em um "dia de folga", enquanto o furacão abatia e devastava o Golfo foi um sério e fatal erro político.

A sua linguagem não foi melhor. Ao chegar ao Alabama para o seu primeiro encontro com a mídia no local, Bush tinha isto a dizer:

> A boa notícia é – e é difícil para alguém ver isso agora – que fora desse caos o que virá é uma fantástica Costa do Golfo, como ela era antes. No lugar dos escombros da casa de Trent Lott – ele perdeu a casa toda – haverá uma fantástica casa. E estou ansioso para me sentar em sua varanda.5

Trent Lott? Sentar em sua varanda? Falar sobre os apuros de um senador dos Estados Unidos – mesmo um que tinha perdido tudo – enquanto as pessoas ainda estavam lutando e morrendo pelas ruas de Nova Orleans – revelou um político insensível e grosseiro. Todo o país foi testemunha do sofrimento em massa, normalmente associado aos países do Terceiro Mundo. Bush teve três dias para pensar no que dizer, e o melhor que ele conseguiu naquele momento definitivo foi "fantástica"?

O seu discurso no Jackson Square duas semanas depois só reforçou a

percepção de que ele era distante e emocionalmente desapegado. A longa caminhada do presidente ao pódio pela praça estranhamente iluminada (ainda não havia eletricidade em Nova Orleans, então todas as luzes vinham dos caminhões) parecia assustadora na televisão. O cenário, com uma igreja em estilo Magic Kingdom da Disney ao fundo, deu a impressão de que ele estava falando de um cenário de filme em vez de estar na comunidade destruída.

Pior ainda, o seu discurso era uma litania de novos gastos federais sem limites aparentes ou prestação de contas, prometendo "vamos fazer o que for preciso"6 para reconstruir a Costa do Golfo. Em vez de expor uma visão e um plano para a "nova" Nova Orleans – uma Nova Orleans em que as crianças frequentariam escolas que funcionassem, que a habitação pública estaria pronta para a ocupação humana e que a estrutura social seria reconstruída e reparada – a sua mensagem era estritamente sobre dinheiro. As promessas de gastos do presidente entrelaçaram-se com um já crescente déficit desmoralizante da base republicana já constrangida por uma administração aparentemente paralisada pela inércia e ineptidão.

Mas o grande erro verbal de Bush em relação ao Katrina, o único que ficou realmente entalado na garganta do público, foi o infame "Brownie, você está fazendo um tremendo trabalho"7 elogiando o diretor da FEMA Michael Brown (embora, curiosamente, a maioria das pessoas se lembre da frase cortada "Que tremendo trabalho, Brownie"). Eventualmente, "Brownie" levaria a culpa pela tépida resposta do governo federal para a inundação, mas o apelido – com conotações de jocosidade e bom-moço – permanecia em contraste gritante com a devastação e a resposta inepta. A incompetência linguística, combinada com o governo incompetente, é uma mistura fatal.

3. A Ponte para Lugar Nenhum

Algumas vezes uma frase ou expressão pode ganhar vida própria, simbolizando algo mais amplo e mais significativo que a sua intenção original. No outono de 2005, foi revelado que a conta do gigantesco projeto da rodovia federal tinha uma reserva para construir uma ponte de Ketchikan, Alasca, para a ilha de Gravina para que a população não precisasse ter que andar de balsa. Quantas pessoas seriam afetadas? 50. Não 50 mil. 50. E o custo? $320 milhões.8

Esse notório exemplo de política clientelista representou tudo o que os americanos odiavam sobre os gastos do governo. Cada geração tem o seu escândalo administrativo financeiro simbólico: as privadas do Pentágono

de $ 600 e as “rainhas da assistência social” na década de 1980, o “basquete da meia-noite” da década de 1990, e agora a “ponte para lugar nenhum”. Era fácil de entender, impossível de defender, um ultraje e uma cartada final – um exemplo cômico dos absurdos de Washington, D.C. Como um congressista republicano colocou: “Isso está no Jay Leno, no David Letterman. Está nos seriados de comédia. Todo mundo sabe o que é a ‘Ponte para Lugar Nenhum’, e até que respondamos a isso, ninguém vai nos levar a sério”.9

Não ajudei os Republicanos nos outros 49 estados quando o único membro do Alasca na Câmara, Don Young, desafiadoramente (e descaradamente) defendeu trazer o pão para casa: “Não pedimos qualquer desculpa. Se eu não tivesse feito muito bem para o nosso Estado, eu ficaria envergonhado de mim mesmo.”.10 E quando um jornalista do Fairbanks Daily News-Miner sugeriu o desvio do gasto clientelista do seu estado para ajudar com o Furacão Katrina, o Congressista Young chamou isso de “a coisa mais idiota que já ouvi” seguido de um “eles podem beijar a minha orelha”.11

Foram momentos como esses e palavras como essas que convenceram os milhões de eleitores de que era hora de mudar.

4. Implementação do Programa do Medicare para Custeio de Medicamentos com Receita Médica

Os Republicanos começaram 2003 acreditando que precisavam aprovar o auxílio a medicamentos com receita médica para apelar ao voto dos idosos em 2004. Eles conseguiram que os idosos inscritos economizassem em média 40% de seus medicamentos – bem mais do que tinha sido prometido. Mas essa não é uma história que a maioria dos idosos lê ou ouve. Os Democratas falavam, e a mídia noticiava, que os idosos estavam frustrados com o labirinto de escolhas e informações, que o processo de inscrição era muito confuso e que os idosos não estavam economizando dinheiro na verdade. Essa mensagem foi repetida inúmeras vezes até que foi amplamente aceita como fato. Os Republicanos ficaram diante de uma escolha de estratégia de comunicação – distanciar-se do auxílio aos medicamentos ou abraçá-lo e ajudar os idosos de cada região a se inscreverem e a economizarem.

Os Republicanos espertos escolheram abraçar o programa – independente de terem apoiado a legislação. A abordagem de comunicação que adotaram foi pessoal, produtiva e positiva. Tive a oportunidade de observar algumas das reuniões abertas do Medicare Parte D promovidas

em fevereiro de 2006 pelo Congressista Jack Kingston da Geórgia. Os idosos que apareciam em cada evento chegavam com raiva e frustrados, pois eles "tinham ouvido" que o processo era difícil e confuso. Alguns estavam prontos a desistir.

O congressista Kingston gastou 50 minutos explicando e personalizando o programa – usando seus próprios pais como exemplos reais. Ele então respondeu a todas as perguntas feitas pelo público. Foi sincero, paciente e informativo. No final da apresentação, os idosos tiveram a opção de se inscreverem no local com a ajuda de um membro treinado da equipe. Eles adoraram isso. Não ouvi nenhum idoso que ainda estivesse decepcionado. A maioria estava exultante com a quantidade de dinheiro que iria economizar. Isso era uma comunicação política e representativa do governo no seu melhor, despojada de todos os rancores e floreios retóricos – apenas pessoas em uma sala, falando sobre um problema e encontrando uma solução satisfatória.

5. Os Portos

Os historiadores provavelmente escreverão que os acordos mundiais dos portos de Dubai minaram a vantagem de longo prazo que os Republicanos tinham sobre os Democratas em relação à luta contra o terrorismo. A veemência com a qual a maioria do público – Republicanos e Democratas – rejeitou a proposta de aquisição de vários terminais por uma empresa de propriedade dos Emirados Árabes Unidos claramente pegou Washington de surpresa.

Da Casa Branca, a resposta inicial para os protestos do público era o ensurdecedor silêncio até que... uma vingativa e desagradável ameaça de veto do próprio presidente Bush, um homem que após mais de cinco anos nunca tinha vetado um único projeto – não por proteção, nem por segurança, nem pelas escolas ou pelos gastos. "Há um processo obrigatório pelo qual passamos", disse Bush. "Eles devem ouvir o que tenho a dizer sobre isso. Eu vou lidar com isso com um veto.".12

Essa resposta desafiadora e teimosa – Bush estava essencialmente dizendo: "Faça isso, porque eu estou mandando" – era um ponto fraco da comunicação pessoal para uma administração que já tinha problemas por causa das condições de desintegração no Iraque. A noção de que ele lutaria até o fim pelos Emirados Árabes Unidos, um país frequentemente ligado ao terrorismo, finalmente empunhando sua caneta para fazer um veto, algo que ele tinha se recusado a fazer inúmeras vezes sobre gastos inflados, foi a gota d'água.

Pessoas sensatas poderiam discordar sobre o mérito do acordo dos portos. Mas foi um caso clássico de uma questão que era impossível de ser explicada e defendida de forma simples e compreensível. O argumento contra o acordo foi curto, simples... e devastador. O argumento a favor dele era complicado e requeria explicações longas. E certo ou errado, era um perdedor eleitoral.

Muitas vezes me perguntam se aquilo tinha de ser assim – se por causa do Iraque, do Katrina e de uma série de outros "acontecimentos sobre o terreno", o GOP tinha que perder em 2006. A resposta é simples. Uma economia robusta e um mercado de ações recorde poderiam tê-los protegido, mas a falha na comunicação pública pela liderança política deixou o país azedo e irritado. Uma equipe mais sensata, mais nova e mais em contato poderia ter percebido que aquele era o momento de admitir os erros, de reconhecer as frustrações dos eleitores e mais uma vez reafirmar os princípios que os tinham mantido na maioria por mais de uma década.

Todos os grandes eventos durante os últimos dois anos tinham um traço dominante em comum: um colapso indiscriminado de qualquer tentativa de comunicação de prevenção. A falta da definição de um contexto levou a protestos públicos, desencadeando uma crise como resposta da Casa Branca e do Capitólio, os quais muitas vezes foram reprovados no teste de credibilidade. A verdade é que quando você dá um passo para trás e considera todos os desastres de estratégia e de comunicação de 2005-06, é surpreendente que os Republicanos não tenham perdido mais lugares. Se os Democratas tivessem uma liderança esperta e uma mensagem mais convincente, a resposta teria sido muito, mas muito pior para o GOP.

Todas essas questões que assombraram a Casa Branca de Bush e os Republicanos do Congresso em 2005 e 2006 tinham um componente "fora de sintonia". Todas. Em alguns casos, seja por indiferença ou por preguiça, eles nem mesmo tentaram se conectar com as pessoas que representavam. O motivo importa menos que o resultado. O abismo entre o eleito e os eleitores era reforçado toda vez que o encarregado usava outra sigla, fazia referência a algo obscuro sobre o representante eleito ou usava o jargão da política intelectual.

Não quero terminar este capítulo, ou este livro, sem fornecer uma ponta de esperança. Enquanto o resto da elite governante republicana estava se dando por vencida, algo inacreditavelmente positivo estava acontecendo na Flórida. Um pequeno grupo de jovens legisladores estaduais liderados por Marco Rubio, um carismático cubano-americano de 35 anos e futuro líder nacional, decidiu mudar as regras do jogo da política. Cansado dos jogos

partidários e dos ataques pessoais, a sua equipe desafiou todos os seus colegas a surgirem com uma visão para o futuro da Flórida que fosse pessoal, específica e litigável:

> Você segura em suas mãos agora o primeiro rascunho de um livro que irá delinear para o povo deste estado uma visão ousada do futuro da Flórida. Um compromisso público por escrito para TODOS lerem, o qual explica o que pensamos e planejamos fazer. Se você folheá-lo, perceberá que hoje as páginas estão em branco. Mas nos próximos meses, VOCÊS irão preencher estas páginas com uma centena de ideias inovadoras. Ideias que irão formalizar o nosso contrato com o povo da Flórida.

Depois veio a ação. Esses Republicanos da Flórida cruzaram o estado, levando centenas de "criadores de ideias" (uma excelente expressão) com pessoas comuns em vez de angariadores de fundos para os interesses especiais. Eles recolheram milhares de ideias de todo o povo da Flórida, e não importava se a ideia vinha de um Republicano, um Democrata ou um independente. Uma centena de ideias inovadoras sem fronteiras políticas.

O livro "*100 Ideias Inovadoras para o Futuro da Flórida*" foi publicado logo após a eleição de 2006 porque nunca houve a intenção de usá-lo como uma ferramenta política. Pelo contrário, ele tinha sido projetado como um mapa para que o legislativo reconstruísse a credibilidade e a comunicação com as pessoas que serviam. Pela primeira vez, o "povo" da Flórida, não o de interesses especiais, determinou a agenda para o futuro. O exercício inovador de ouvir coloca a Flórida no caminho certo para o futuro, enquanto firmemente coloca os Republicanos no banco de carona.

O que aconteceu na Flórida nos mostra o que era possível em 2006. Um partido com ideias capazes de transmitir uma visão para o amanhã pode, de forma eficaz, se isolar do clima político nacional negativo. E o mais importante, o que aconteceu na Flórida nos mostra que os Republicanos do Congresso não têm ninguém para culpar além "deles mesmos".

Eles se esqueceram das lições bem-sucedidas em 1994.

Eles se esqueceram do poder do diálogo com os companheiros americanos e de ouvi-los.

Intelectualmente, eles perderam o foco.

Linguisticamente, ficaram negligentes.

Mesmo assim a Câmara e o Senado permanecem muito divididos. As eleições intercalares de 2006 eram apenas um conflito antes da grande batalha de 2008. Qualquer que seja o partido que mais leve a sério as lições de linguagem de 2006 sairá vitorioso nos próximos anos... e assim por diante.

E lembre-se, não é o que você diz que importa. É o que as pessoas ouvem.

– Frank Luntz 8 de novembro de 2006

Notas

1. Transcrição do discurso de Karl Rove na reunião de janeiro da RNC, 20 de janeiro de 2006.

2. Encontro com jornalistas, 8 de março de 2006.

3. <http://www.weeklystandard.com/Content/Public/Articles/000/000/012/821dfmgg.asp>.

4. "*Congress Passes Schiavo Measure: Bush Signs Bill Giving U.S. Courts jurisdiction in Case of Fla. Woman*" a por Charles Babington e Mike Allen. The Washington Post, 21 de março de 2005.

5. Transcrição, 2 de setembro de 2005, <www.whitehouse.gov>.

6. "*Bush: 'We Will Do What It Takes'*", <www.CNN.com>, 15 de setembro de 2005.

7. Transcrição, 2 de setembro de 2005, <www.whitehouse.gov>.

8. "*The Bridge to Nowhere: A National Embarrassment*", por Ronald D. Utt, Ph.D., Web Memo nº 889. The Heritage Foundation, 20 de outubro de 2005.

9. Rep. Jeff Flake, R-Arizona, citado pela Channel 2 Broadcasting, Inc., "*Top 10 of 2005*", <www.ktuu.com>.

10. "*Alaska Thanks You*", por Nick Jans. USA Today, 17 de maio de 2005.

11. "*Citizens Against Government Waste Names Reps Tom DeLay and Don Young Co--Porkers of the Month*", release da CAGW, 20 de setembro de 2005.

12. "*Bush Says He Will Veto Any Bill to Stop UAE Port Deal*",.FOX News, 22 de fevereiro de 2006.

* Fui rebocado para o escritório do presidente da Câmara, Gingrich, em meados de 1996, porque Boehner e Barry Jackson, seus chefes de equipe, queriam limitar a minha interação com os membros do Congresso. Só tinham cinco pessoas naquela reunião de portas fechadas: Gingrich, Boehner, Jackson, Arne Christianson, o chefe da equipe de Newt e eu. Gingrich me deu a chance de falar primeiro, e eu lhe dei uma lista com as mensagens ineficazes que estavam aparecendo na Conferência Republicana – junto com alternativas eficazes. Ele leu a lista, concordou com as recomendações e repreendeu Boehner e Jackson por interferirem na minha interação com os membros. Boehner nunca me perdoou por esse enorme constrangimento: um dos seus primeiros atos como líder da maioria foi me chutar para fora (de novo) de um futuro retiro só com os membros.

* Em 1982, Ronald Reagan adotou "Mantenha o Curso" como o mantra da eleição do GOP. Eles perderam 26 lugares.

* Uma maioria esmagadora de Democratas (89%), Republicanos (72%), liberais (84%) e conservadores (76%) disseram aos pesquisadores da CBS que o governo não deveria se envolver no caso Schiavo.